

MASTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Marketing para la empresa Zwift



Trabajo Fin de Máster (6 créditos)

Presentado por:

Daniel Guimerà Foix

Dirigido por:

Víctor del Corte Lora

JULIO 2021

1. Resumen ejecutivo	4
2. Análisis de la situación	8
2.1 Análisis interno	8
2.1.1 Presentación de la empresa	8
2.1.1.1 Misión	8
2.1.1.2 Visión	9
2.1.1.3 Valores	9
2.1.2 Recursos de la compañía	9
2.1.2.1 Recursos físicos	9
2.1.2.2 Recursos humanos	10
2.1.2.3 Recursos financieros	11
2.1.2.4 Recursos tecnológicos	11
2.1.2.5 Innovación y desarrollo (I+D)	12
2.1.2.6 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	12
2.1.2.7 Recursos de marketing	13
2.1.2.7.1 Producto	13
2.1.2.7.1.1 Marca	19
2.1.2.7.1.2 Prisma de Kapferer	20
2.1.2.7.2 Precio	21
2.1.2.7.3 Distribución	22
2.1.2.7.4 Comunicación	23
2.1.3 Capacidades	29
2.2 Análisis externo	30
2.2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	30
2.2.1.1 Factores políticos	30
2.2.1.2 Factores económicos	30
2.2.1.3 Factores socioculturales	32
2.2.1.4 Factores tecnológicos	33
2.2.1.5 Factores ecológicos	33
2.2.1.6 Factores legales	33
2.2.1.7 Conclusión	34
2.2.2 Análisis del entorno competitivo (Porter)	34
2.2.2.1 Poder de negociación de los clientes	34
2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	35
2.2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	35
2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos	36
2.2.2.5 Rivalidad entre competidores	36
2.2.3 Análisis competitivo	37
2.2.3.1 Análisis de los competidores	37
2.2.3.1.1 Bkool	37
2.2.3.1.2 RGT Training	42
2.2.3.1.3 Análisis general	46

2.2.3.2 Análisis del sector	47
2.2.3.3 Análisis de la demanda	49
3. Investigación de mercados	50
3.1 Introducción	50
3.2 Objetivos de la investigación	51
3.3 Presentación del estudio: Ficha técnica y escalas de medida	51
3.4 Análisis de datos	52
3.4.1 Análisis descriptivo	52
3.4.1.1 Análisis de frecuencias	52
3.4.1.2 Análisis de medias	61
3.4.2 Análisis Chi-Cuadrado y ANOVA	63
3.4.2.1 Análisis Chi-Cuadrado	63
3.4.2.2 Análisis ANOVA	66
3.4.3 Análisis Clúster	68
3.5 Conclusión a partir de resultados	74
4. Análisis DAFO	77
4.1 Debilidades	77
4.2 Amenazas	77
4.3 Fortalezas	78
4.4 Oportunidades	78
5. Definición del público objetivo	79
5.1 Proceso de segmentación	79
5.2 Selección del mercado objetivo	80
5.2.1 Buyer personas	81
5.2.2 Customers Journey Map	87
5.3 Posicionamiento actual	90
6. Proceso de decisión de compra	92
6.1 Tipo de compra	92
6.2 Descripción del proceso de compra	92
6.3 Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra	94
7. Objetivos y estrategias de marketing	95
7.1 Objetivos específicos	95
7.2 Estrategias de marketing	96
7.2.1 Estrategia de crecimiento y diversificación	96
7.2.2 Estrategia competitiva	97
7.2.3 Estrategia como ventaja competitiva	97
8. Marketing mix: Decisiones de producto	97
8.1 Marketing mix: Decisiones de marca	100
9. Marketing mix: Decisiones de precio	102
10. Marketing mix: Decisiones de distribución	105
11. Marketing mix: Decisiones de comunicación	108
12. Plan de control	114
13. Cronograma	115
14. Presupuesto	116

15. Bibliografía	118
16. Anexos	121

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1.1.A Fundadores de Zwift	8
Imagen 2.1.2.1.A Imágenes de las oficinas de Zwift	10
Imagen 2.1.2.2.A Trabajadores de la empresa	11
Imagen 2.1.2.5.A Lista de reproducción “Tour de France Virtual”	12
Imagen 2.1.2.6.A Publicidad “Tour for All”	13
Imagen 2.1.2.7.A Requisitos técnicos para jugar a Zwift.....	14
Imagen 2.1.2.7.B Todos los Powerups disponibles	15
Imagen 2.1.2.7.C Maillots en el mundo de Londres	16
Imagen 2.1.2.7.D Meetups en Zwift	17
Imagen 2.1.2.1.E Categorías Zwift.....	17
Imagen 2.1.2.1.F Atajos en carreras	18
Imagen 2.1.2.7.1.1.A Logotipo de Zwift.....	19
Imagen 2.1.2.7.1.2.A Prisma de Kapferer de Zwift	21
Imagen 2.1.2.7.3.A Niveles de distribución	23
Imagen 2.1.2.7.4.A Publicidad Zwift.....	23
Imagen 2.1.2.7.4.B Cobrandings.....	24
Imagen 2.1.2.7.4.C Evento con Canyon SRAM Racing	25
Imagen 2.1.2.7.4.D Noticias de Zwift en Planeta Triatlón.....	26
Imagen 2.1.2.7.4.E Marketing influencers.....	27
Imagen 2.1.2.7.4.F Página web Zwift.....	28
Imagen 2.1.2.7.4.G Inbound Marketing.....	29
Imagen 2.2.3.1.1.A Bicicleta Bkool.....	38
Imagen 2.2.3.1.1.B Carrera en Bkool.....	39
Imagen 2.2.3.1.1.C Cobranding de Bkool con Movistar	40
Imagen 2.2.3.1.1.D Stand Bkool en la feria de Unibike 2017	40
Imagen 2.2.3.1.1.E Marketing de influencers Bkool	41
Imagen 2.2.3.1.1.F Página web Bkool	42
Imagen 2.2.3.1.2.A Diferencias entre la versión gratuita y la versión premium	43
Imagen 2.2.3.1.2.B Cap de Formentor en RGT Cycling.....	44
Imagen 2.2.3.1.2.C Dispositivos necesarios para RGT Cycling.....	44
Imagen 2.2.3.1.2.D Marketing Influencers	45
Imagen 2.2.1.3.2.E Página web RGT Cycling.....	46

Imagen 2.2.3.2.A Estadísticas Strava	48
Imagen 2.2.3.2.B Datos de ciclismo en 2020 en Strava	49
Imagen 3.5.A Perfil consumidor Zwift.....	76
Imagen 4.A Análisis DAFO Zwift	79
Imagen 5.2.1.A Buyer persona 1	82
Imagen 5.2.1.B Buyer Persona 2	83
Imagen 5.2.1.C Buyer Persona 3	84
Imagen 5.2.1.D Buyer Persona 4	85
Imagen 5.2.1.E Buyer Persona 5	86
Imagen 5.2.2.A Customer Journey Map 1	87
Imagen 5.2.2.B Customer Journey Map 2	88
Imagen 5.2.2.C Customer Journey Map 3	88
Imagen 5.2.2.D Customer Journey Map 4	89
Imagen 5.2.2.E Customer Journey Map 5	89
Imagen 6.2.A Formas de conocer Zwift	93
Imagen 8.A Personalizar rutas	98
Imagen 9. B Personalización rutas en la web	99
Imagen 8.1.B Zwift Medicals en la página web.....	101
Imagen 9.A Carta con el código personal	103
Imagen 10.A Tienda física Zwift	106
Imagen 10.B Expositor en una tienda de deporte.....	107
Imagen 11.A Tarjetas de regalo Zwift	108
Imagen 11.B Revista Volata edición especial Zwift	110
Imagen 11.C Revista Volata.....	111
Imagen 11.D Placas conmemorativas.....	113
Imagen 11.E Placas conmemorativas en la pared	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.2.1.2.A Evolución PIB España.....	31
Gráfico 2.2.1.2.B Evolución tasa de desempleo España.....	31
Gráfico 2.2.1.2.C Evolución PIB per cápita España	32
Gráfico 2.2.1.A Impactos de las distintas dimensiones del análisis PESTEL	34
Gráfico 2.2.2.A Las 5 fuerzas de Porter en Zwift	37
Gráfico 5.3.A Mapa de posicionamiento tema social - salidas programadas	90
Gráfico 5.3.B Mapa de posicionamiento facilidad de uso - resolución de problemas.....	91
Gráfico 5.3.C Mapa de posicionamiento resolución de problemas - facilidad de contacto ...	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.3.1.3.A Tabla competidores	47
Tabla 3.3.A Ficha técnica	51
Tabla 3.4.1.1.A Género	52
Tabla 3.4.1.1.B Edad	53
Tabla 3.4.1.1.C Continentes	53
Tabla 3.4.1.1.D Ocupación	54
Tabla 3.4.1.1.E Nivel de estudios	54
Tabla 3.4.1.1.F Ingresos mensuales en el hogar	55
Tabla 3.4.1.1.G Años practicando ciclismo	55
Tabla 3.4.1.1.H Veces a la semana	56
Tabla 3.4.1.1.I Forma de entrenar	56
Tabla 3.4.1.1.J Club	57
Tabla 3.4.1.1.K Tipos de carreras	57
Tabla 3.4.1.1.L Carreras online	58
Tabla 3.4.1.1.N Tipos de rodillos	58
Tabla 3.4.1.1.Ñ Cómo conocieron Zwift	59
Tabla 3.4.1.1.O Categoría según FTP	59
Tabla 3.4.1.1.P Plataformas que ha utilizado	60
Tabla 3.4.1.1.Q Usuario Zwift	60
Tabla 3.4.1.1.R Razones de usar Zwift	61
Tabla 3.4.1.2.A Ciclismo virtual	61
Tabla 3.4.1.2.B Ciclismo tradicional	62
Tabla 3.4.1.2.C Atributos mejor valorados de un rodillo	62
Tabla 3.4.1.2.D Atributos de Zwift	63
Tabla 3.4.2.1.A Tabla cruzada forma de entrenar*género	64
Tabla 3.4.2.1.B Prueba Chi-Cuadrado: Forma de entrenar*género	64
Tabla 3.4.2.1.C Tabla cruzada categoría según FTP*género	65
Tabla 3.4.2.1.D Prueba Chi-Cuadrado: Categoría según FTP*género	65
Tabla 3.4.2.1.E Tabla cruzada categoría según FTP*edad	66
Tabla 3.4.2.1.F Prueba Chi-Cuadrado: Categoría según FTP*edad	66
Tabla 3.4.2.2.A Nivel de implicación con el ciclismo virtual	67
Tabla 3.4.2.2.B Atributos de Zwift	67
Tabla 3.4.3.A Clúster - Grupos	69
Tabla 3.4.3.B Clúster - Caracterización	69

Tabla 3.4.3.C Clúster - Caracterización	70
Tabla 3.4.3.D Clúster - Caracterización	70
Tabla 3.4.3.E Clúster - Caracterización	71
Tabla 3.4.3.F Clúster - Caracterización.....	72
Tabla 3.4.3.G Clúster - Caracterización	73
Tabla 3.4.3.H Clúster- Caracterización	73
Tabla 13.A Mecanismos de control y frecuencia	114
Tabla 14. A Cronograma de las acciones	115
Tabla 15.A Presupuesto y encargado de cada acción	117

1. Resumen ejecutivo

El siguiente plan de marketing está enfocado para la empresa Zwift, una empresa dedicada al ciclismo virtual, un novedoso sector que cogió mucha relevancia durante estos meses de pandemia por razones bastante obvias. Con este proyecto se pretende hacer un análisis de la empresa para proponer una serie de acciones que ayuden a la empresa a mejorar sus resultados.

Para ello, primeramente se ha realizado un análisis interno de la empresa, analizando principalmente sus recursos y capacidades, para tener una visión más amplia de todo lo que significa Zwift. Por otro lado también se ha realizado un análisis externo, para analizar qué puntos podrían afectar más a la empresa para que no se perdieran de vista.

Seguidamente, se ha analizado al sector y a sus dos principales competidores en cuanto a las funcionalidades de las plataformas, que son Bkool (plataforma española) y RGT Cycling, las cuales se han analizado con profundidad. Por otro lado, también se ha realizado una tabla resumen con datos de las principales plataformas del sector.

Después se ha realizado una investigación de mercados, que refleja fielmente los datos de consumo de la aplicación, pues se ha realizado una radiografía del consumidor de Zwift, ya que todos los encuestados se encontraban en grupos de Facebook y Telegram de usuarios de la plataforma, es decir, la muestra es muy representativa, aunque tiene un sesgo importante debido a que todos son usuarios de Zwift.

Con todo lo analizado anteriormente se ha procedido a realizar un análisis DAFO, donde se han identificado distintas áreas de mejora, las cuales se van a intentar mejorar con las acciones de marketing operativo propuestas.

Previamente al marketing operativo se ha estudiado y analizado el público objetivo de la compañía, con una representación gráfica de algunos perfiles de *buyer personas* con sus correspondientes *Customer Journeys Maps*. De la misma manera también se ha analizado el proceso de compra de un usuario de Zwift.

Por último, se han propuesto una serie de acciones para cumplir los objetivos marcados previamente, a las que se ha fijado un cronograma para llevarlas a cabo y un presupuesto asociado a cada una de ellas. Con todas estas acciones se pretende dar un paso adelante en la compañía, para tratar de no estancarse tras la pandemia, ya que esta es la gran amenaza a corto plazo de la compañía.

2. Análisis de la situación

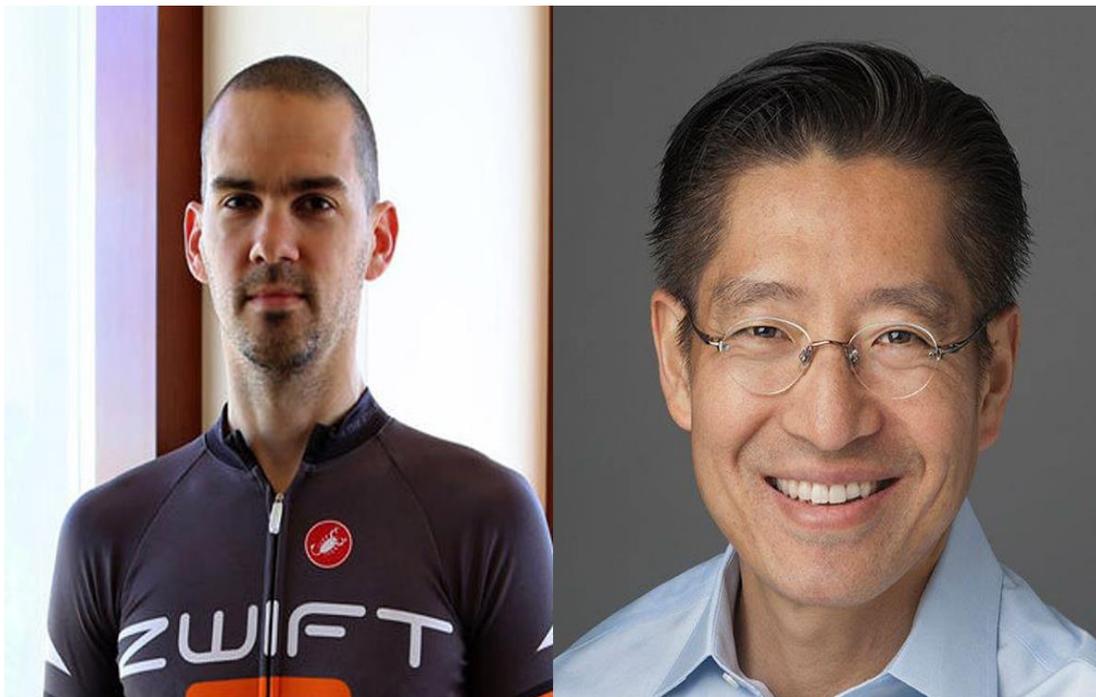
2.1 Análisis interno

2.1.1 Presentación de la empresa

Zwift es una empresa/juego de ciclismo virtual, en el cual sus usuarios pueden simular carreras reales directamente desde su propia casa mediante un rodillo conectado a una bicicleta o directamente una bicicleta con conexión a internet, donde afectan las distintas singularidades de cada carrera a la experiencia del juego.

En la imagen 2.1.1.A vemos a los fundadores de esta empresa son Eric Min (derecha) y Jon Mayfield (izquierda) (Eurosport, 2020), el primero puso la idea y el segundo fue quien realmente la plasmó, por su experiencia en el diseño de juegos digitales. Ambos eran aficionados al ciclismo y cada vez tenían menos tiempo para salir a entrenar con la bicicleta, y el entrenar en casa con una bicicleta estática les resultaba muy aburrido y decidieron crear este juego a modo de diversión a la hora de entrenar

Imagen 2.1.1.A Fundadores de Zwift



Fuente: Elaboración propia a través de imágenes recogidas en Zwitfinsider

2.1.1.1 Misión

Según la web Comparably, que recoge opiniones sobre empleados de la empresa, la misión de Zwift es que sus “usuarios tengan una vida más activa y saludable mientras se divierten

con ello”. Además, hay que recalcar que la empresa trabaja a diario para hacer un accesible “Zwift para todos”.

2.1.1.2 Visión

No aparece en la web anteriormente comentada la visión, pero leyendo acerca de la empresa y entrevistas del CEO de la compañía, entiendo que la visión es posicionarse como la empresa de referencia en el sector del ciclismo virtual, que toda persona aficionada a esta modalidad de ciclismo piense en Zwift como principal alternativa.

2.1.1.3 Valores

Los valores de la empresa también están recogidos por empleados o exempleados en la página web de Comparably, y destacan:

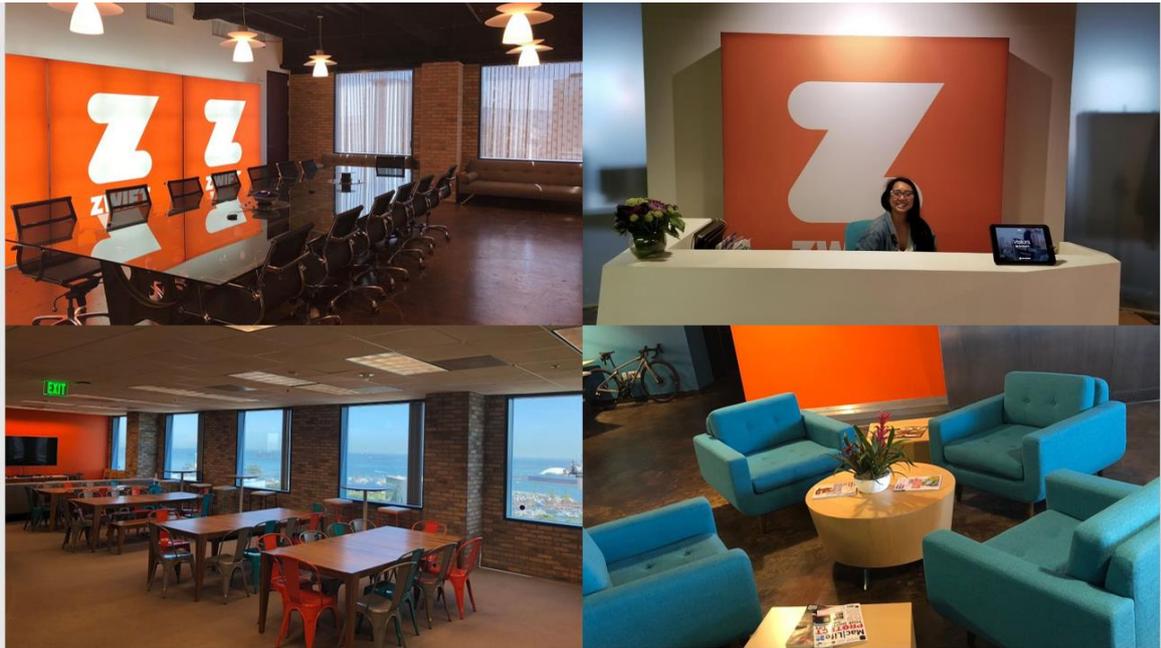
- Hacer las cosas de un modo divertido.
- Ayudar a los compañeros de equipo.
- Mejora continua.
- Ayudar a cultivar una comunidad de Zwifters.

2.1.2 Recursos de la compañía

2.1.2.1 Recursos físicos

Al tratarse de una empresa que realmente es un software, no cuenta con tiendas físicas. Sí que podemos encontrar en la página web de Glassdoor imágenes de la oficina de Zwift, que podemos ver en la imagen 2.1.2.1.A, donde se observan espacios amplios, con predominio del naranja, color representativo de la empresa.

Imagen 2.1.2.1.A Imágenes de las oficinas de Zwift



Fuente: Elaboración propia a través de imágenes de Glassdoor.

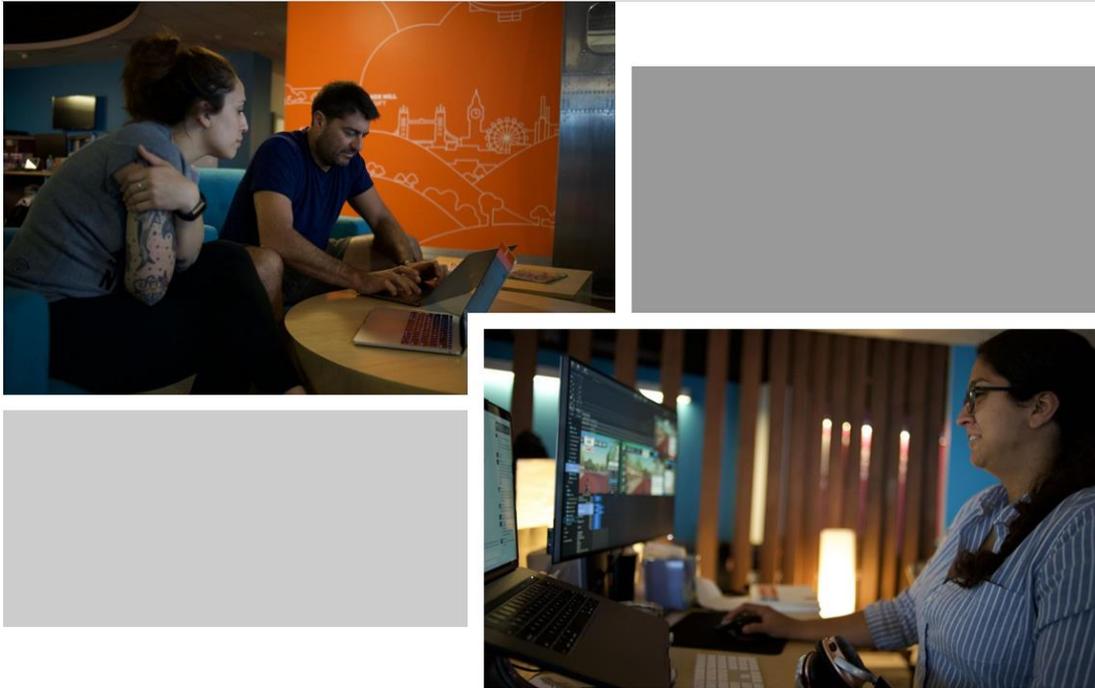
También la propia página web de Zwift, tiene un apartado donde ver ofertas de trabajo de la empresa, en la que se puede observar cómo la empresa cuenta actualmente con 5 oficinas. La principal se encuentra en Long Beach, en California (Estados Unidos), dos de ellas se encuentran en Londres y una última se encuentra en Río de Janeiro, Brasil.

2.1.2.2 Recursos humanos

En la página web de Zwift no hay datos exactos sobre el número total de empleados de la empresa, ni el organigrama seguido por la misma. En su perfil oficial de LinkedIn tampoco acaba de quedar claro el número de empleados de la misma. Sin embargo, según la empresa Growjo, que se dedica a investigar a las empresas con mayor crecimiento del mundo mediante un algoritmo, que verifica sus datos en Lead411, fija el número total de empleados en 369, con un crecimiento del 27% respecto al año anterior. Además, el número total de ofertas de empleo de la empresa (se pueden ver en el apartado de careers dentro de la propia página web de Zwift) es de 50, por lo que es probable que para el próximo año el número total de empleados supere los 400 empleados. En la imagen 2.1.2.2.A podemos observar algunas imágenes de trabajadores de Zwift en la oficina actual.

Por otro lado, sin embargo, en la página web de Zwift sí aparece que desde el inicio de la pandemia, los empleados de la empresa trabajan desde su propia casa para evitar el contacto físico y posibles contagios, y además, añade que si eres uno de los elegidos para sus ofertas de trabajo, ellos mismo se encargan de acondicionar un espacio en tu hogar para un trabajo más cómodo, así como proveerte todas las herramientas para poder desarrollar tu trabajo.

Imagen 2.1.2.2.A Trabajadores de la empresa



Fuente: Elaboración propia a través de imágenes de Glassdoor.

No cabe duda que Zwift es una empresa atractiva para un potencial trabajador, de hecho, recientemente ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar de Los Ángeles (premio de Best Places to Work in Los Angeles in 2021), por delante de empresas como Google.

2.1.2.3 Recursos financieros

No existe mucha información oficial disponible y accesible en la redes, lo único destacable es que la empresa ha recibido una inversión de 450 millones de dólares, mayoritariamente de la empresa estadounidense KKR, a la que se ha sumado también Amazon (Planeta Triatlón, 2020). Esta inversión, comentan desde Zwift según esta misma fuente, que va a estar destinada a la continua actualización de su software con tal de mejorar las funcionalidades de la plataforma, así como a la producción de su primera bicicleta o rodillo que fuera compatible directamente con la plataforma.

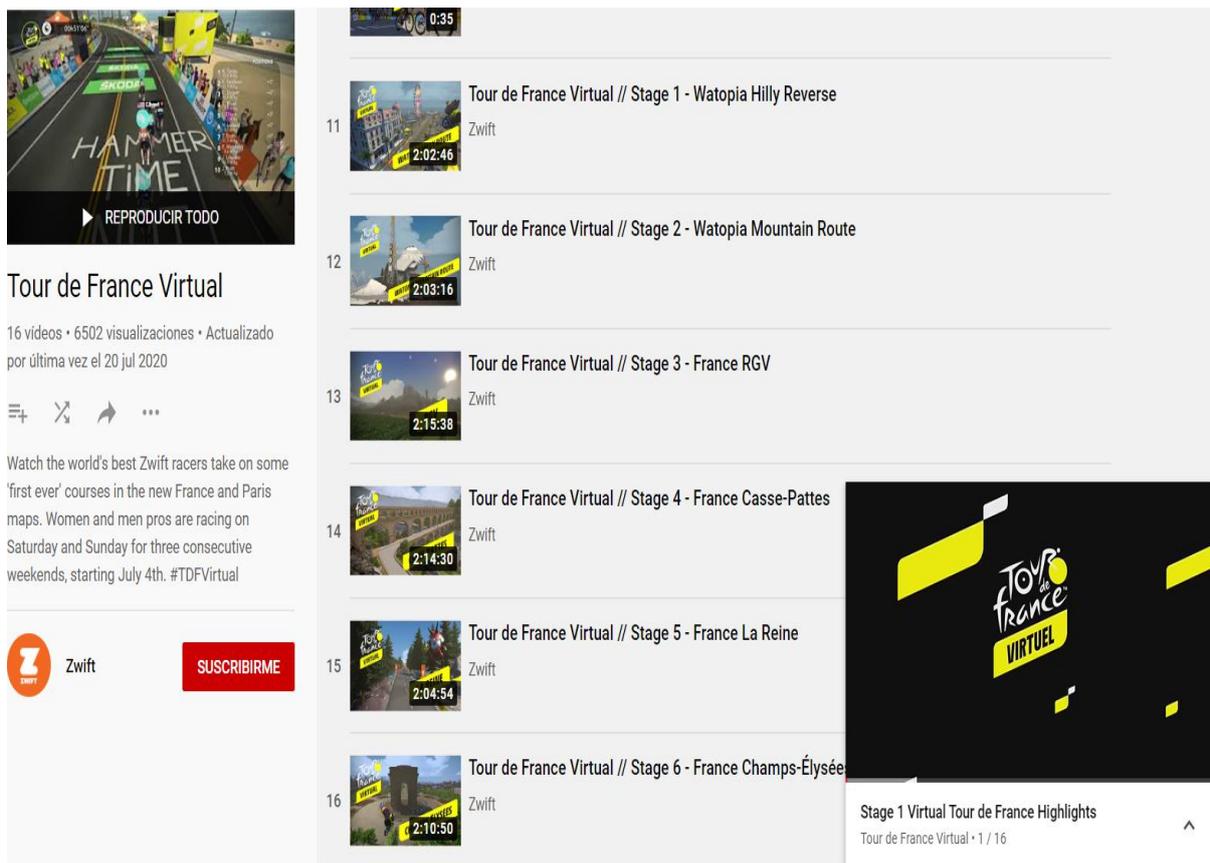
2.1.2.4 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos de la empresa son el hardware y especialmente el software, así como los distintos programas que le permiten actualizar constantemente el juego en busca de mejorar la jugabilidad y que al final le permita a la empresa ofrecer esa experiencia de juego al usuario, que le ha posibilitado colocarse como la empresa líder en este novedoso sector del ciclismo virtual.

2.1.2.5 Innovación y desarrollo (I+D)

Aprovechando la pandemia, Zwift quiso acercarse a los ciclistas profesionales porque entienden que estos tienen un poder de influencia fuerte sobre la población, y de esta forma decidieron organizar el primer Tour de Francia virtual de la historia, al que se sumaron 23 equipos masculinos y 17 femeninos. La carrera fue retransmitida en casi 20 cadenas de televisión y retransmitida en acerca de 130 países, así como también se pudo ver de forma gratuita por Youtube. De hecho, en el canal oficial de Zwift se puede visualizar todo el Tour, que constó de un total de 6 etapas (Palco23, 2021).

Imagen 2.1.2.5.A Lista de reproducción "Tour de France Virtual"



Fuente: Canal de Youtube de Zwift

Gracias en gran parte a este Tour de Francia virtual, ha sido nombrada por Fast Company, como una de las 10 empresas más innovadoras del deporte.

2.1.2.6 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Zwift es un juego virtual, por lo tanto, sabiendo esto podemos afirmar que es una empresa respetuosa con el medio ambiente. Sin embargo, en una noticia recogida en Planeta Triatlón, en el 2020, y debido al fuerte impacto que estaba teniendo la pandemia decidió realizar una campaña de recaudación de fondos para MSF (Médicos Sin Fronteras). La misma empezó el 4 de mayo y terminó el día 30 de ese mismo mes. Zwift se comprometió a donar 125 mil

dólares de inicio, añadiendo 125 mil dólares más (en total 1 por persona) en el momento en el que consiguiera que hubiera 250 mil usuarios habiendo completado mínimo un evento de los que componían el circuito. Asimismo, también los participantes podían donar más fondos en una página web en colaboración con Médico Sin Fronteras, que estaba disponible antes incluso del inicio oficial de esta campaña. En la imagen 2.1.2.6.A podemos observar una imagen publicitaria que compartió Zwift en este caso en su perfil de instagram para dar a conocer este nuevo proyecto a sus seguidores.

Imagen 2.1.2.6.A Publicidad “Tour for All”



Fuente: Perfil oficial de Zwift en Instagram

2.1.2.7 Recursos de marketing

2.1.2.7.1 Producto

El principal producto que Zwift ofrece al mercado es el de una plataforma de ciclismo virtual, que permite entrenar, hacer carreras e interactuar con otros usuarios a través de la aplicación. Zwift funciona gracias a la tecnología ANT + y Bluetooth Smart, que permiten conectar rodillos de ciclismo a bicicletas. El juego está disponible en IOS, Android, Mac OSX y Windows pero necesita de una serie de requisitos para poder utilizarlos en los dispositivos, así como tener más de 16 años. En la imagen 2.1.2.7.A se pueden observar por ejemplo los requisitos mínimos, recomendados y superiores para poder disfrutar de Zwift en ordenadores y aquellos dispositivos procedentes del mundo Apple.

Imagen 2.1.2.7.A Requisitos técnicos para jugar a Zwift



Fuente: Página web Zwift

Como la gran parte de los juegos que existen actualmente, el juego también tiene niveles que vas subiendo a medida que vas jugando. Actualmente el nivel máximo que puede llegar un usuario en Zwift es 50, pero Eric Min ya adelantó en la entrevista a Forbes que están trabajando para ampliar el nivel y que los usuarios reciban más recompensas a medida que van subiendo de nivel.

También dentro del juego nos encontramos lo que se conoce como “Powerups”, que son pequeñas ventajas que se consiguen al pasar por los arcos de la carrera, y sólo se consiguen si no tienes otros ya. En la imagen 2.1.2.7.B podemos ver todas estas ventajas disponibles actualmente en Zwift, que es probable que en futuras actualizaciones mejoren o incluso se añadan más. Al no poder acumular todos los powerups, es importante conocer las carreras para saber el momento más idóneo para utilizarlos y así poder sacar un mayor provecho de estos “powerups”.

Imagen 2.1.2.7.B Todos los Powerups disponibles

PowerUp	Descripción	Icono
Bonificación grande	Añade +250 puntos de experiencia (XP)	
Bonificación pequeña	Añade +10 XP	
Pluma	Reduce el peso corporal de los ciclistas un 10 % durante 15 segundos.	
Impulso a rueda	Aumenta el efecto de ir a rueda que estás experimentando durante 30 segundos.	
Impulso aerodinámico	Aerodinámica mejorada durante 15 segundos	
Invisibilidad	PowerUp específico para eventos que hace invisible al ciclista durante 10 segundos	
Apisonadora	PowerUp específico para eventos que disminuye la resistencia a la rodadura de cualquier bicicleta en cualquier superficie para igualarla a una bicicleta de carretera en pavimento.	
Burrito	PowerUp solo para eventos que evita que nadie se ponga a rueda en un área alrededor del Zwifter durante 10 segundos.	
Yunque	PowerUp específico para eventos que hace que un Zwifter sea más pesado para ayudarle a realizar un descenso con más rapidez.	

Fuente: Supportzswift.com

Actualmente, según recoge la página web Zwiftpsupport, aunque seguro que están trabajando actualmente en más, la empresa cuenta con 8 mundos, cada uno de ellos con distintas rutas, de mayor o menor distancia. Los 8 mundos de Zwift donde elegir alguna de sus rutas son Watopia, Francia, París, Richmond, Londres, Innsbruck, Nueva York y Yorkshire. (Zwift Support, 2021)

Además, en estos mundos, y algo que hace aún más realista y competitivo el juego, es que en cada mundo existen una serie de maillots que se obtienen según el segmento de la carrera y obviamente el tiempo con el que has realizado el segmento. La duración del maillot es de máximo una hora, perdiéndolo en el momento que alguien supere ese tiempo.

Imagen 2.1.2.7.C Maillots en el mundo de Londres

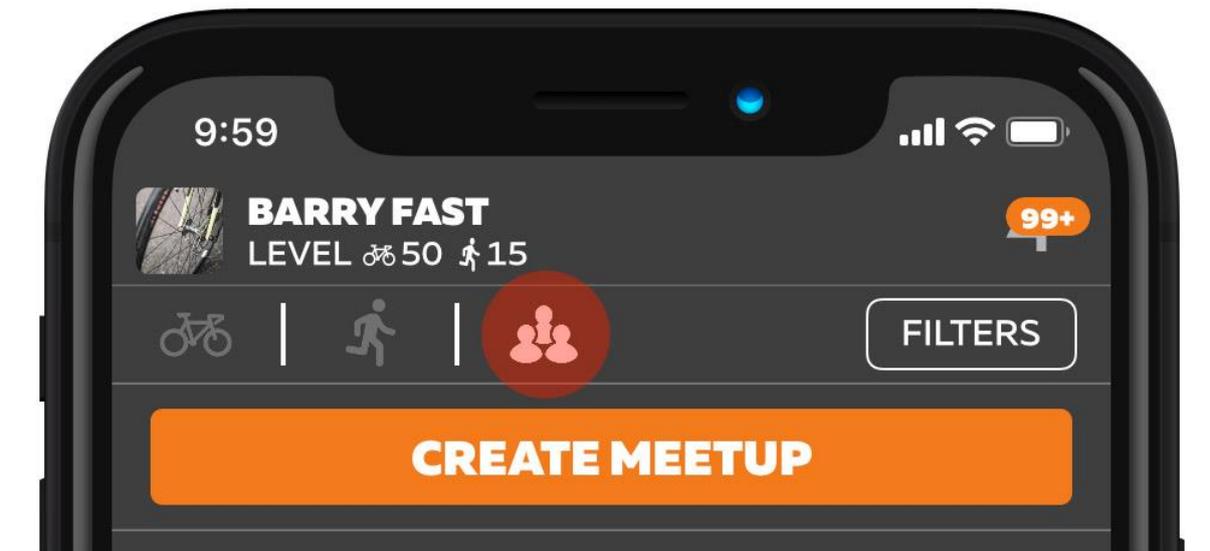
Segmento	Distancia	Pendiente media	Maillot
London Loop	15,0 km (9,3 mi)	0 %	
Sprint	0,20 km (0,12 mi)	0 %	
BoxHill	3,0 km (1,9 mi)	4,3 %	
Fox Hill	2,4 km (1,5 mi)	4,9 %	
Leith Hill	1,9 km (1,2 mi)	6,8 %	N/D
Keith Hill	4,3 km (2,7 mi)	5,0 %	

Fuente: Supportzwift.com

Por otro lado, también existe la posibilidad de personalizar el equipamiento del corredor, de hecho, en las carreras se obtienen lo que se conoce dentro del juego como “Drops”, en español gotas de sudor, que se van acumulando y los puedes canjear más tarde en la “Drop Shop” por distintas opciones de vestimenta.

Otra de las funcionalidades interesantes de Zwift es la probabilidad de hacer “meetups”, es decir, hacer quedadas con personas concretas para entrenar juntos. Las mismas se crean desde la propia aplicación y una vez creada te da la posibilidad de invitar a las personas con las que quieres realizar esta “meetup”.

Imagen 2.1.2.7.D Meetups en Zwift



Fuente: Zwift.com

Otro punto que destacar dentro del software es la categoría en la que en teoría estás clasificado según tu FTP (Umbral de Potencia Funcional), que representa el número máximo de vatios por kg de peso que puedes generar en una hora según tus características. Zwift te proporciona un apartado dentro del juego para que puedas saber mediante una prueba cuál es tu categoría según tu FTP. Esto es importante a la hora de las carreras, para competir con personas similares a ti. En la imagen 2.1.2.7.E podemos ver las categorías existentes en Zwift según los w/kg que una persona es capaz de generar, aunque también existe otra categoría superior a la A, que es A+.

Imagen 2.1.2.1.E Categorías Zwift

- A** 4-5 W/KG
- B** 3.2-4 W/KG
- C** 2.5-3.1 W/KG
- D** 1-2.4 W/KG

Fuente: Zwift.com

Una de las posibilidades que te ofrece Zwift es también poder pedalear con "Pace Partners" que te van a marcar el ritmo con tal de facilitar tus entrenamientos. Estos "Pace Partners" se eligen en función de la categoría (A,B,C o D) que decidas.

Otro de los puntos fuertes del juego es que mediante el teclado puedes hacer uso de una serie de atajos que van a enriquecer la experiencia del usuario mientras está jugando al juego.

Así, en la imagen 2.1.2.1. F podemos ver alguno de los atajos, no todos de los que puedes hacer uso al utilizar Zwift.

Imagen 2.1.2.1.F Atajos en carreras

Tecla	Función vinculada
Dejar de pedalear o correr (guardar pantalla)	ESC
Pantalla de emparejamiento	R
Garaje	T
Alternar los gráficos de vatios y FC durante un recorrido en bicicleta	G
Enviar un mensaje de grupo	M
Cambiar la vista	1-9
Acciones + sonido	F1-F9
Captura de pantalla	PC: F10 OSX: Función + F10
Activar PowerUp	Barra espaciadora

Fuente: Supportzwift.com

Si pensamos en términos más propios del marketing, se puede decir que se trata de un servicio puro, pues se trata de una plataforma digital, no es un juego físico como tal, y encima está acompañada de multitud de páginas de soporte que ayudan al usuario a entender mejor el juego y resolver cualquier duda. Al respecto de la tipología de servicio se trata de un servicio basado en equipos automatizados, gracias al hardware y software que han desarrollado desde Zwift.

Las líneas de producto de la empresa son escasas, ya que sólo cuenta con una, la del deporte virtual a través de esta aplicación. La profundidad de esta línea la podríamos dividir en dos, en la que nos vamos a centrar en este plan de marketing, es decir, el ciclismo y otra para el running, pues también un tiempo más tarde se incorporó esta disciplina al juego, aunque de momento no ha tenido la aceptación del ciclismo.

Por lo tanto, la longitud total de la cartera de productos de la empresa es de 2, y la consistencia es bastante elevada.

2.1.2.7.1.1 Marca

Antes de hacer un análisis de la marca, me parece importante mostrar en la imagen 2.1.2.7.1.1.A del logotipo actual de la empresa.

Imagen 2.1.2.7.1.1.A Logotipo de Zwift



Fuente: Zwift.com

En referencia a la identidad visual, la forma del logotipo es la de un imagotipo, ya que el logo está formado por el nombre de la empresa y una iconografía, que en este caso es una “Z”, que tiene el cuerpo bastante grande. El color o identidad cromática de la marca es el naranja, todo el mundo que esté metido en el mundo del ciclismo virtual seguro que asocia el color naranja con Zwift.

Por otro lado, al respecto de la identidad verbal, no es una palabra compleja de pronunciar, a no ser que sean personas que no están muy familiarizadas con el idioma inglés, sin embargo, hace una asociación en la pronunciación con “Swift”, que significa “rápido, veloz, ligero”. En uno de sus anuncios se aprecia como es una voz particular, muy enfocada a la diversión. El tono que utiliza es informal para sus actividades diarias, incluso hice la prueba de hablarles por mensaje directo en instagram y escribían con emoticonos (en mi caso fue una carita sonriente) y con una gran amabilidad. Dentro del universo verbal, hay una frase que aparece bastante en la marca, un “Zwift para todos”, siguiendo los valores de crear una comunidad amplia de Zwifters.

Otro punto importante de la marca es que puede beneficiarse el efecto Made-in, pues es una empresa tecnológica y es de sobras conocido la importancia de este tipo de empresas en Estados Unidos, lugar de origen de Zwift. De hecho, en Estados Unidos existe un índice conocido como el “Nasdaq” que recoge la capitalización bursátil de las 100 mejores empresas tecnológicas del país, donde se encuentran empresas como Alphabet (Google), Apple,

Amazon, Facebook o Intel. Este índice no ha parado de crecer en los últimos años, aunque de momento Zwift es imposible que aparezca en él porque no es una empresa que cotice en bolsa.

Otro punto importante es la estrategia de marca empleada por la empresa, que en este caso es la estrategia de marca corporativa o única, que le permite crear sinergias positivas en todas las acciones emprendidas respecto al marketing mix.

En cuanto a la tipología en el nombre de la marca se puede afirmar que siguió un método arbitrario, pues no se relacionaba en 2014, momento de la fundación de la empresa, la palabra Zwift con nada relacionado con el ciclismo virtual.

Es complicado calcular un valor de marca porque no es una empresa que cotiza en bolsa ni aparece en páginas donde valoren la marca por distintas variables. Sin embargo, se puede afirmar que es una marca atractiva desde el punto de vista del inversor, ya que recientemente recibió una inversión de 450 millones de euros, lo que nos da una idea del crecimiento de esta marca desde su fundación. Además, la marca Zwift da ese plus de realismo en la experiencia de usuario que tanto buscan tantos consumidores del ciclismo virtual.

Al no ser un producto físico, Zwift no tiene ni envase ni etiquetado que haga pensar en puntos positivos o negativos acerca de estas dos variables.

2.1.2.7.1.2 Prisma de Kapferer

PLANO DE PERSPECTIVA EXTERNA

- **Físico:** Hace referencia a todo aquello que podemos ver de la marca, desde el logo, con un naranja predominante, hasta todo aquel elemento que se percibe en el juego como usuario, como la calidad del juego, los gráficos o el realismo que ha conseguido Zwift a lo largo de los años, entre otras cosas.
- **Relaciones:** Es la forma en la que Zwift se relaciona con sus públicos objetivos a través de sus canales, es decir, a través de las redes sociales, de su página web y de su correo electrónico, que en la gran parte de los casos es informal, siempre con un toque de amabilidad, y si la ocasión lo permite, un toque de humor y diversión.
- **Reflejo:** Esta dimensión se refiere a cómo quiere Zwift que se vean sus consumidores. En este sentido Zwift ha trabajado para que sus consumidores sean vistos como personas amantes del ciclismo, que les gusta competir, entrenar o ambas cosas, y que además están abiertas a crear comunidades y conocer nuevas personas.

PLANO DE PERSPECTIVA INTERNA

- **Personalidad:** En el caso de Zwift podemos afirmar que es una marca moderna, innovadora, divertida y entretenida. Son rasgos que se aprecian nada más analizas un poco las redes sociales de la empresa.
- **Cultura:** Se relaciona con los valores empresariales que hemos analizado anteriormente en el punto 2.1.1.3
- **Auto-imagen:** En este caso sería un consumidor selecto, que busca características superiores, con extras que están más conseguidos en la actualidad en Zwift respecto a la competencia.

Imagen 2.1.2.7.1.2.A Prisma de Kapferer de Zwift



Fuente: Elaboración propia

2.1.2.7.2 Precio

Echando un vistazo al precio mensual de Zwift (15€ al mes) con respecto al de los principales competidores como son Bkool, Rouvy, TrainerRoad, Sufferfest o Kinomaps, sólo TrainerRoad supera el precio mensual de Zwift. Esto es debido a que es una plataforma muy enfocada al entrenamiento profesional, pero no tanto a la diversión y a todo lo social que mueve Zwift. Por lo tanto, se puede decir que el objetivo de precios que busca la empresa es el de posicionamiento del producto basado en la diferenciación del producto (se han hecho los reyes de la diversión), y obviamente el de maximizar las unidades vendidas, en referencia a maximizar el número de usuarios mensuales de la plataforma, puesto que no es precio

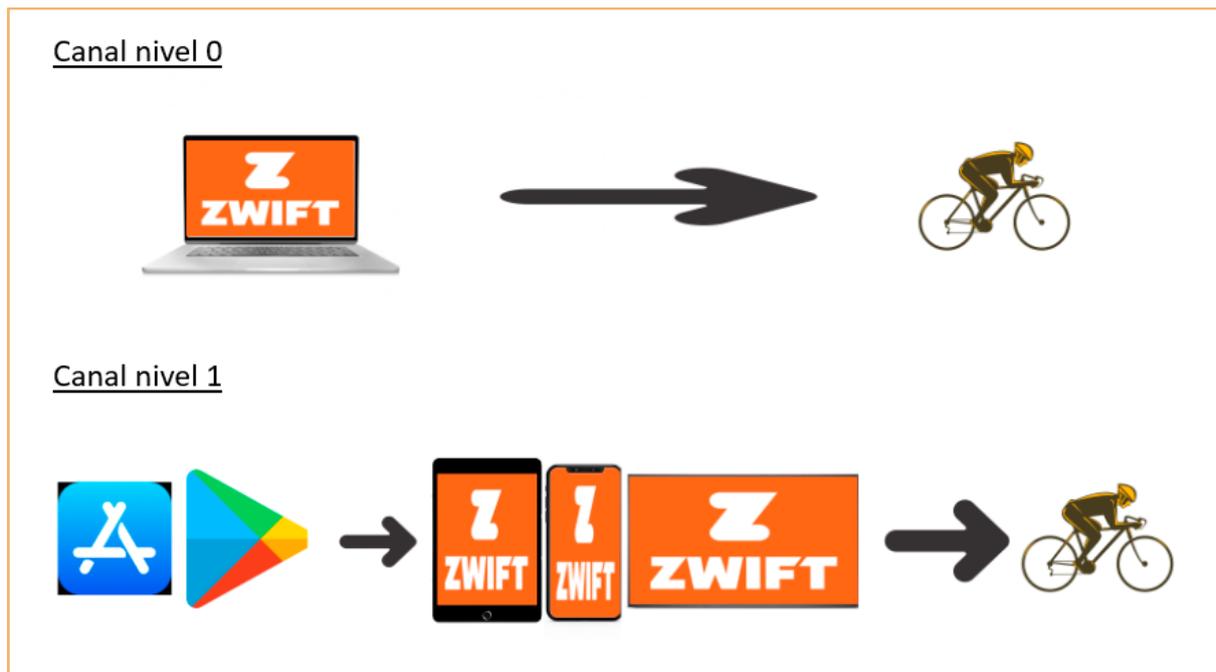
demasiado elevado. Al respecto del método de fijación de precios, entiendo que es un precio fijado a través de la demanda, y más concretamente, sobre el valor percibido. Esto es debido a todas las características que ha ido desarrollando Zwift y que la han colocado como empresa líder dentro de este innovador sector de ciclismo virtual. Todas las singularidades del juego le permiten a Zwift ofrecer el producto por 15€, un precio algo superior que el de la competencia, puesto que se ha diferenciado en términos de entrenamientos por las salidas programadas (meetups), es la plataforma que mejor ha trabajado el tema social o por la facilidad de uso, así como ha trabajado muy bien todo lo relacionado con dudas sobre el juego, en Internet vas a encontrar soluciones para cualquier problema que te pueda surgir del propio juego. El precio de Zwift es mensual, no puedes hacer un único pago anual como en otras plataformas, y además cuenta con una prueba gratuita de 7 días o 50 kms. Por último, también destacar que no hay permanencia, puedes probar el producto un mes y si no te gusta dejar de pagar la cuota al mes siguiente sin ningún problema.

2.1.2.7.3 Distribución

La distribución en Zwift es bastante sencilla desde el punto de vista del marketing, pues se trata de un canal directo, directamente desde la empresa hasta el consumidor final, sin intermediarios. También es importante matizar que la aplicación es descargable en la App (para cualquier dispositivo de Apple) y en la Play Store, por lo que ahí estaríamos hablando de un canal corto.

En referencia a los niveles del canal de distribución, podemos observar 2. Por un lado, vemos en la imagen 2.1.2.7.3.A el canal de nivel 0, que es el caso de los clientes finales que se conectan mediante el ordenador, pues se conectan directamente desde la página web oficial de Zwift. Por otro lado, están los usuarios con Android o IOS que se conectan mediante la instalación de la aplicación en su móvil, tablet o televisión para después usar la aplicación desde ese dispositivo.

Imagen 2.1.2.7.3.A Niveles de distribución



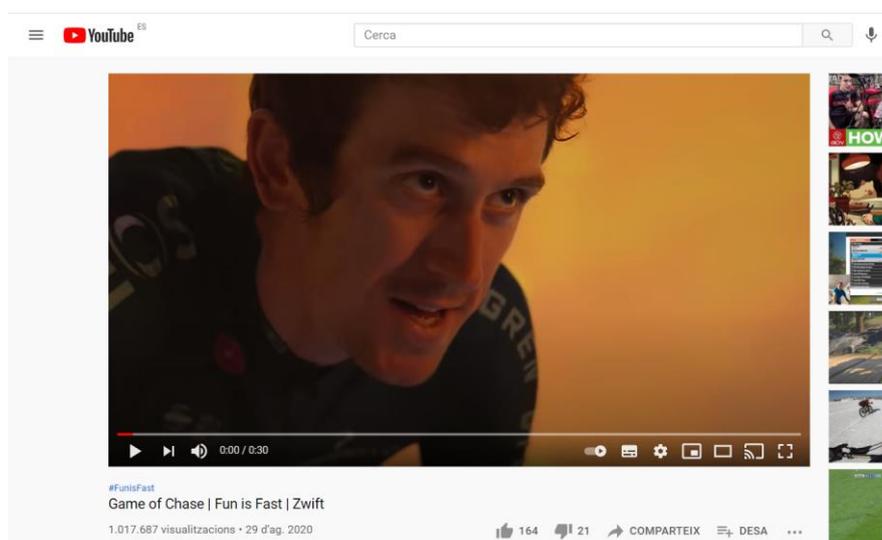
Fuente: Elaboración propia

2.1.2.7.4 Comunicación

Al respecto del entorno offline se pueden identificar las siguientes acciones:

- **Publicidad:** La compañía ha realizado distintos anuncios en televisión, de hecho, sólo con ver una etapa del giro de Italia aparecen en numerosas ocasiones anuncios de Zwift, donde aparecen en muchos de ellos ciclistas profesionales. En la imagen 2.1.2.7.4.A podemos ver una captura de pantalla de uno de los anuncios de la empresa, donde se observa a Geraint Thomas, ciclista profesional del club INEOS.

Imagen 2.1.2.7.4.A Publicidad Zwift



Fuente: Captura de pantalla desde el perfil oficial de Zwift en Youtube

- Relaciones públicas: Es la otra gran herramienta offline que utiliza Zwift, en la que encontramos:

- Esponsorización: Participación con distintas empresas relacionadas con el ciclismo (cobrandings). Por ejemplo, como vemos en la imagen 2.1.2.7.4.B, participó en un evento con la marca Pinarello en la presentación de una nueva bicicleta que lanzaron al mercado.

Imagen 2.1.2.7.4.B Cobrandings



Fuente: Elaboración propia a través de imágenes de news.Zwift.com

También participó en un evento con Canyon SRAM Racing (imagen 2.1.2.7.4.C), un equipo de eSports profesional, sector que probablemente vaya a ir cogiendo fuerza en Zwift a medida que vaya diluyéndose la pandemia.

Imagen 2.1.2.7.4.C Evento con Canyon SRAM Racing



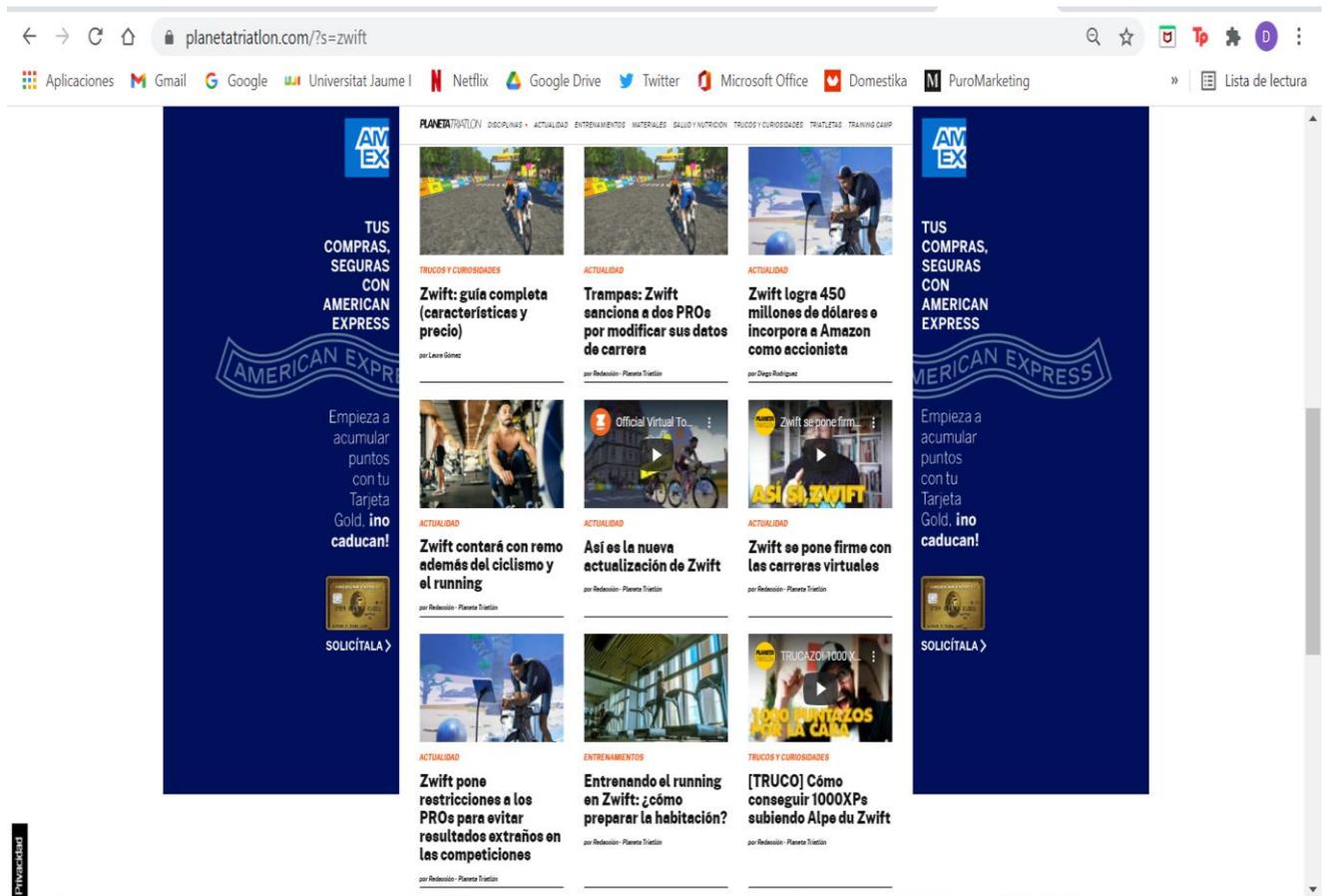
Fuente: news.Zwift.com

- Realización de entrevistas. Al ser una empresa tan innovadora ha realizado bastantes entrevistas a lo largo de sus casi 7 desde su fundación, pero la más prestigiosa, bajo mi punto de vista, es la que concedió Eric Min para la revista Forbes, donde el CEO de la empresa hacía un repaso general de todos los aspectos de la empresa, desde cómo surgió la idea de fundar una empresa con estas características, hasta el presente y futuro de la empresa.

Al respecto del entorno online se pueden identificar los siguientes medios:

- Publicity: Se trata de aquellas páginas web donde aparecen noticias de Zwift pero la empresa no paga por ello. Podría ser el caso de Planeta Triatlón o Eurosport, así como multitud de otras páginas que comparten noticias de actualidad de la compañía.

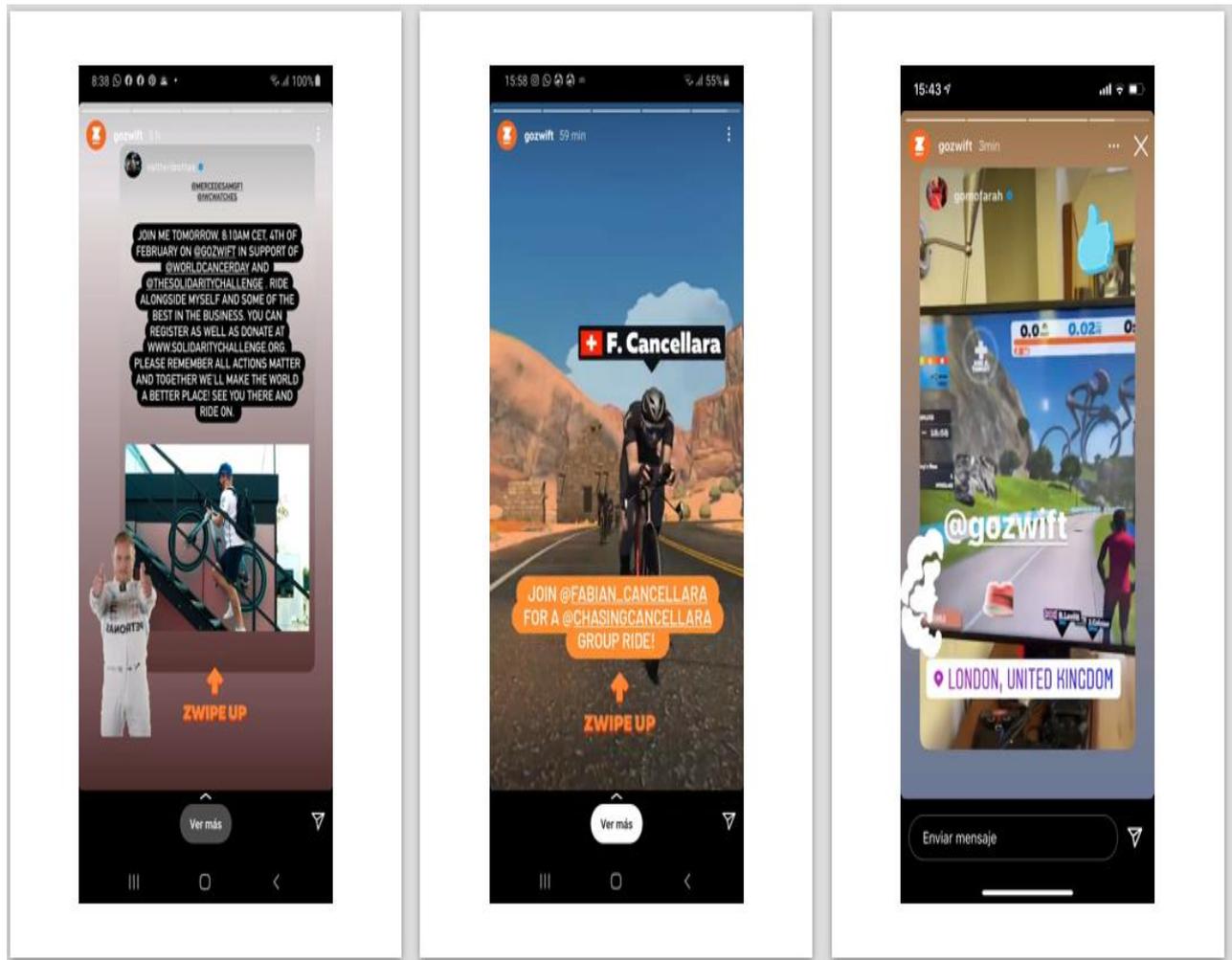
Imagen 2.1.2.7.4.D Noticias de Zwift en Planeta Triatlón



Fuente: Captura de pantalla de la página web

- Promociones: En este caso las promociones forman parte de las herramientas online, pues la empresa permite una prueba gratuita a sus usuarios de 7 días o 50 kms, como hemos visto anteriormente en el apartado de precio (punto 2.1.2.7.2).
- E marketing: Lo realiza a través de varias herramientas:
 - Marketing de influencers: Es una de las grandes herramientas utilizadas por la empresa, en este caso tanto para el ciclismo como para su vertiente de running. De hecho, en la imagen 2.1.2.7.4.E vemos que algunos de los influencers más conocidos son Mo Farah (running), que ostenta varios récords de velocidad, así como en el ciclismo podemos encontrar deportistas como Fabian Cancellara o Mathieu Van der Poel, e incluso otros deportistas de otras disciplinas como Valteri Bottas, piloto de fórmula 1, entre otros.

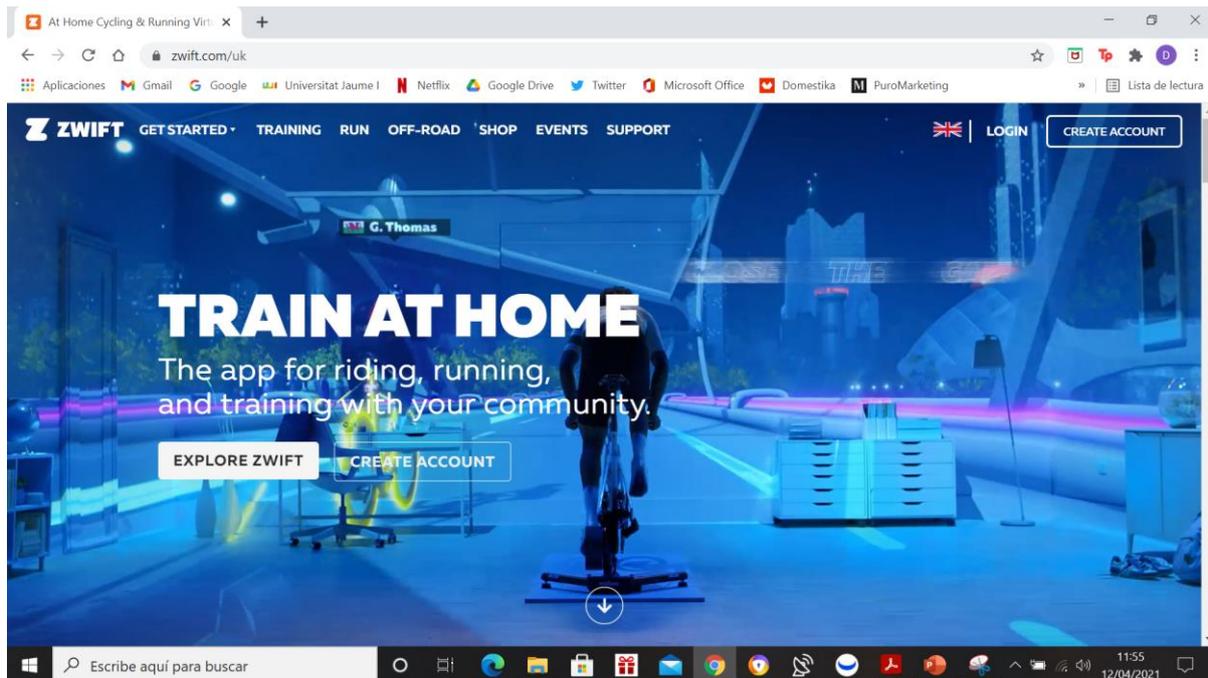
Imagen 2.1.2.7.4.E Marketing influencers



Fuente: Elaboración propia a través de capturas de pantalla en Instagram

- Página web: La empresa cuenta con una página corporativa oficial (imagen 2.1.2.7.4.F), donde puedes informarte de una forma general de cualquier duda que tengas acerca de Zwift, y obviamente crearte una cuenta y empezar a utilizar Zwift. La página también cuenta con un apartado donde puedes elegir el idioma nada más entrar en la web.

Imagen 2.1.2.7.4.F Página web Zwift

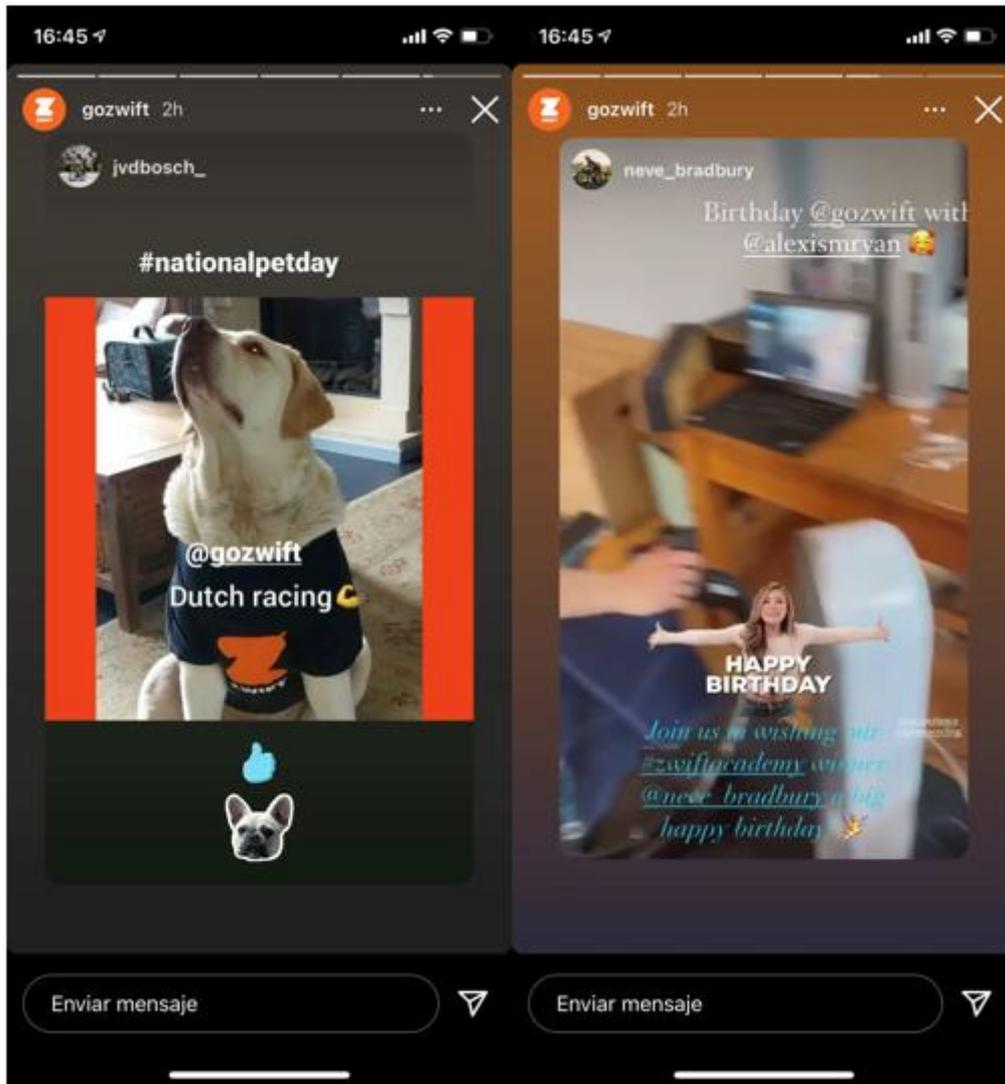


Fuente: Captura de pantalla de la página web oficial.

- Redes sociales: Es quizás la herramienta más utilizada por la empresa, que cuenta con presencia en LinkedIn (casi 28 mil seguidores), Instagram (305 mil seguidores), Youtube (81 mil suscriptores), Facebook (312 mil seguidores) y Twitter (casi 76 mil seguidores). En Instagram y Facebook el contenido es diario y es el mismo para las dos plataformas, donde además interactúan con sus públicos; un poco distinto es el caso de Twitter, donde la empresa no publica exactamente todo lo mismo que en Instagram o Facebook (sólo algunas publicaciones son las mismas). En Youtube y LinkedIn la actividad es bastante regular, pero no es diaria, aún así, en general, la empresa le da un uso bastante completo de las redes sociales, sin descuidar ninguna de las plataformas donde tiene presencia.

- Inbound marketing: Nada más entrar a ver las stories de Zwift en Instagram, te das cuenta de lo bien que ha trabajado/está trabajando la empresa el Inbound Marketing. Diariamente puedes ver personas que comparten a diario sus entrenamientos con Zwift y lo comparten en las redes sociales, convirtiéndose de esta manera en promotores de la marca. Como podemos ver en la imagen 2.1.2.7.4.G también ayuda a este fenómeno que Zwift comparta las stories de sus seguidores y de esta forma les motive a la gente más para aparecer en su cuenta oficial.

Imagen 2.1.2.7.4.G Inbound Marketing



Fuente: Elaboración propia a través de capturas de pantalla en Instagram

2.1.3 Capacidades

Zwift ha conseguido la relevancia que tiene actualmente gracias a su estructura organizativa, que le permite comercializar probablemente el mejor simulador de ciclismo virtual que existe actualmente.

No ha sido un camino sencillo, para empezar, tampoco se puede decir que sea la empresa pionera en este sector del ciclismo, sin embargo, ha ido adquiriendo poco a poco ese know-how empresarial que le está permitiendo cada vez más perfeccionar el juego. Como se observa en las ofertas de trabajo que publican en su propia página web, Zwift cuenta con multitud de departamentos, que han ido evolucionando con el paso de los años, como el departamento de creatividad, el de innovación, el de información, el de ingeniería o el de marketing, entre otros. Además, como vimos en los recursos físicos (punto 2.1.2.1), sus

oficinas favorecen la creatividad, la productividad y el clima laboral entre empleados, que siguen unos valores conjuntos en busca de crear un “Zwift para todos”.

Otra capacidad de la empresa es esa capacidad de hacer divertirse a sus usuarios, no sólo por el juego en sí mismo, sino también por todo lo social que lleva detrás. Además, patrocina una serie de páginas web complementarias (como por ejemplo Zwiftinsider, Zwiftpower, Zwiftpower, Zwiftpower, Zwiftpower, entre otras) donde los usuarios pueden encontrar cualquier información relacionada con el software, así como trucos para carreras y para usar la plataforma.

2.2 Análisis externo

2.2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

En este caso el análisis del macroentorno se va a realizar sobre España, puesto que será más coherente para algunos de los siguientes puntos del trabajo.

2.2.1.1 Factores políticos

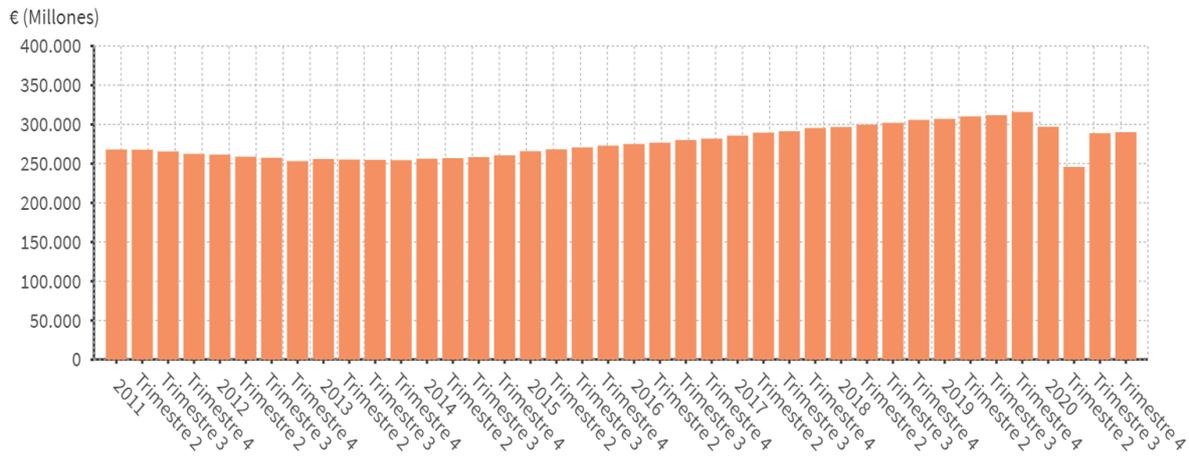
Lo cierto es que el gobierno poco puede hacer para tomar alguna decisión que afecte al uso de Zwift a nivel nacional. Alguno de los factores que se me ocurre es que se limite el uso de Internet a ciertos momentos del día, que prohíba comprar por internet a sus habitantes, que prohíba cualquier tipo de negocio con cualquier empresa de los Estados Unidos o simplemente que el gobierno prohibiera la venta de rodillos en su país. Si soy sincero, dudo mucho que cualquiera de estas medidas llegara a afectar algún día a Zwift.

También, al contrario que otros sectores, las restricciones que ha impuesto el gobierno para hacer frente a la COVID19 han significado una gran oportunidad para Zwift, puesto que las personas se han visto obligadas a pasar muchas horas en casa y han buscado distintas alternativas para no perder la forma física ante la imposibilidad de realizar sus entrenamientos fuera de casa. Sin embargo, a medida que las restricciones permiten más a las personas salir a hacer deporte como antes de la pandemia habría que ver en qué medida supone una amenaza, pues es esperable que disminuya el número de usuarios de la plataforma.

2.2.1.2 Factores económicos

Uno de los factores económicos importantes es el PIB, el cual podemos ver en el gráfico 2.2.1.2.A que presentaba un crecimiento constante desde 2014, pero en el 2020, debido a la COVID, presentó una fuerte recesión. En los próximos trimestres es esperable que vaya recuperando poco a poco los números anteriores a la pandemia.

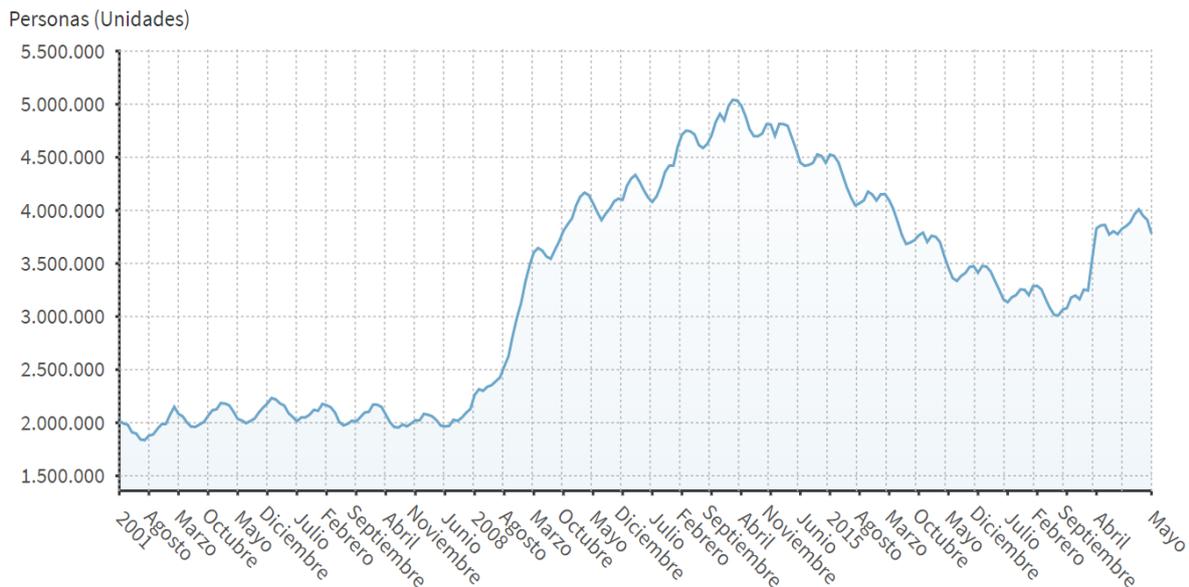
Gráfico 2.2.1.2.A Evolución PIB España



Fuente: INE, recogido en epdata

Por otro lado, otro factor importante es la tasa de desempleo, que como podemos ver en el gráfico 2.2.1.2.B, presentó un pico superior a 5 millones de personas en febrero de 2013, pero a partir de ese momento fue disminuyendo progresivamente hasta situarse en algo más de 3 millones de personas a finales de 2019, pero la COVID 19 supuso una fuerte subida de la tasa de desempleo nuevamente, llegando a superar los 4 millones de personas en febrero de 2021.

Gráfico 2.2.1.2.B Evolución tasa de desempleo España

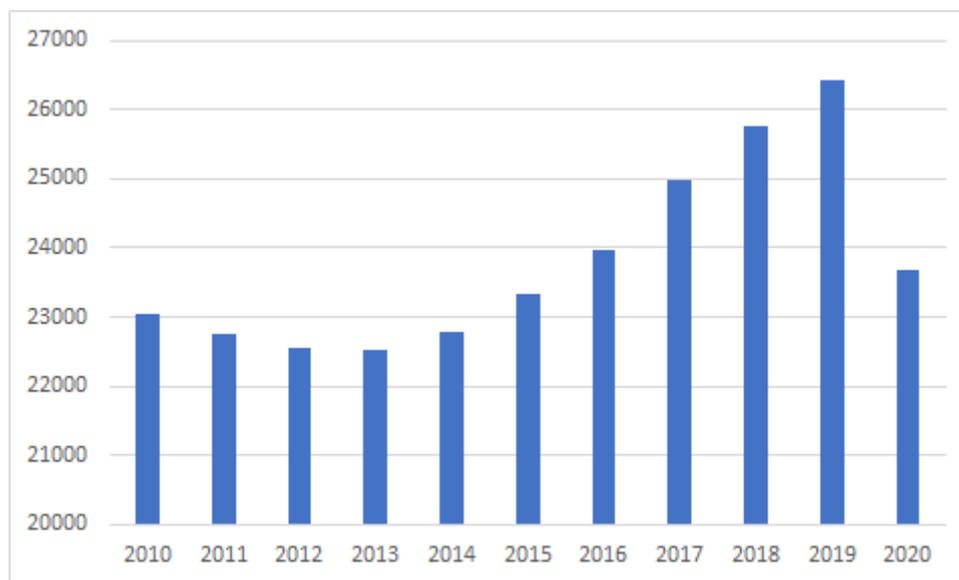


Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, recogido en epdata

Sin embargo, dentro de los factores económicos me parece de especial importancia el PIB per cápita, puesto que Zwift es realmente un servicio mensual de 15€, que al año representa, por tanto, 180€. Bajo mi criterio, es por esta razón que es importante que el PIB per cápita ronde los 18/20 mil euros como mínimo o el equivalente a euros en la moneda del país. Como

vemos en el gráfico 2.2.1.2.C, a pesar de que la pandemia ha disminuido la renta de las personas en España, el PIB per cápita de 2020 se acabó situando casi en 23.700€.

Gráfico 2.2.1.2.C Evolución PIB per cápita España



Fuente: Elaboración propia. Datos: Datosmacro.com.

2.2.1.3 Factores socioculturales

Aquí sí se pueden ver afectados o beneficiados en Zwift por este tipo de factores. Hay indicadores que pueden guiar acerca de si Zwift tendría éxito en un determinado país. Por ejemplo, algunos datos positivos de España es que en España había en 2019 un total de 28.773.148 personas entre 20 y 64 años, las edades que comprenden el público objetivo de Zwift (Eurostat, 2021), lo que supuso algo más del 60% del total de la población española en ese año.

Otro factor positivo en la existencia de personas conocidas a nivel nacional relacionadas con el ciclismo, como podrían ser Miguel Indurain, Alberto Contador o Alejandro Valverde entre otros, todos ellos con una buena cantidad de seguidores en redes sociales.

Otro dato positivo de España, según se recoge en el informe del Barómetro de la Bicicleta de 2019, el 73,1% de los españoles (entre 12 y 79 años) utilizan la bicicleta para hacer deporte, un porcentaje más que positivo desde el punto de vista de Zwift, si bien únicamente algo más del 9% la utilizan para hacer deporte regularmente.

Otro de los factores que podría afectar en esta dimensión, y aunque mirando los datos de personas que practican ciclismo en ese país desaconseje llegar a ese país, son las particularidades de la meteorología en ese país y cómo afecta a las personas. Por ejemplo, en España, en invierno existen localidades (sobre todo aquellas de interior) que presentan temperaturas por debajo de 0 grados habitualmente, así como en verano existen localidades

donde se superan los 40 grados habitualmente, con lo que con Zwift se puede mitigar estas limitaciones.

Incluso otro factor sociocultural podría ser los accidentes existentes mientras uno está entrenando con la bicicleta o cualquier tipo de deporte, pues con Zwift al entrenar en casa como mucho puedes tener alguna lesión muscular. De hecho, según el Barómetro de la Bicicleta de 2019, entre 2014 y 2019, el 16,2% de las personas que cogen la bicicleta regularmente tuvieron algún accidente.

2.2.1.4 Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos relacionados directamente con España que pudiesen afectar negativamente a la empresa, ya que se trata de un país con una aceptación casi del total de la población entre 20 y 60 años del e-commerce, por lo que no supondría ningún impedimento.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta innovaciones tecnológicas que puedan surgir tanto a nivel sectorial dentro del ciclismo virtual, tanto de rodillas y bicicletas, como otros relacionados con unos mejores gráficos, la consecución de un realismo superior... o eSports, pues Zwift podría beneficiarse de estos cambios.

2.2.1.5 Factores ecológicos

Zwift es una empresa sin productos físicos en la actualidad, por lo tanto, a nivel consumidor poco se le puede exigir a nivel usuario o gubernamental a la empresa. Además, es una empresa muy dirigida al transporte eficiente, pues no se entiende Zwift sin una bicicleta, sus usuarios utilizan este medio de transporte ecológico.

De este modo, en la actualidad, no veo ningún factor ecológico que pudiese llegar a suponer una amenaza para la empresa. Es más, según un estudio realizado por Kantar en 2020, 1 de cada 2 españoles declararon estar preocupados por los problemas del medio ambiente.

Eso sí, si finalmente la empresa, como parece, vende los rodillos o biciletas compatibles con su plataforma, tendrá que tener en cuenta factores que afectan al packaging, al etiquetado, al material del producto... y ver las distintas políticas que se adopten que pudiesen afectar.

2.2.1.6 Factores legales

Al ser una empresa que mueve el deporte (salud) entre sus usuarios y es respetuosa con el medio ambiente, hay pocos factores legales que le puedan afectar a la hora de prestar sus servicios. Al ser una empresa que recoge muchos datos de sus usuarios, tanto en España como a nivel mundial existe actualmente una progresiva preocupación por la privacidad de los datos.

Sin embargo, es una empresa, y como tal está sujeta a multitud de leyes que deben cumplir para su funcionamiento. Por ejemplo, un aumento del salario mínimo interprofesional afectaría a la empresa, que haría aumentar los gastos de esta. Con la posible comercialización de servicios, también están sujetos a una serie de requisitos obligatorios.

Por otro lado, siempre se van adaptando o incluso creando nuevas leyes, así, por ejemplo podría ser que en un futuro a las plataformas virtuales se les obligase a pagar un impuesto de sociedades superior respecto al año anterior, o que se les exigiera a las empresas con sólo presencia online a hacer sus cuentas anuales públicas. De hecho, algo que les podría afectar es una ley que están estudiando imponer para que las empresas multinacionales tengan que tributar según su actividad en cada país, y no su grueso en su país de origen (Businessinsider, 2021).

2.2.1.7 Conclusión

A modo de conclusión, en el gráfico 2.2.1.A podemos ver bajo mi punto de vista a nivel general como podrían influir las distintas dimensiones del análisis PESTEL sobre Zwift, desde muy negativo hasta muy positivo, pasando por una opción de neutro. Neutro considero que podrían ser los factores políticos, pues me cuesta ver alguna decisión política que pudiese afectar al uso de Zwift en algún país, así como los ecológicos, por la misma razón. Impactos positivos que podrían considerarse oportunidades están relacionados con factores económicos, socioculturales y tecnológicos. Por último, la dimensión que podría tener un impacto negativo son los factores legales, por distintas leyes que puede haber o podrían crear en un futuro y que afectan a la empresa directamente.

Gráfico 2.2.1.A Impactos de las distintas dimensiones del análisis PESTEL

Factores	MN	N	N	P	MP
Políticos					
Económicos					
Socioculturales					
Tecnológicos					
Ecológicos					
Legales					

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis del entorno competitivo (Porter)

2.2.2.1 Poder de negociación de los clientes

Probablemente en todas las empresas sea uno de los puntos más importantes dentro de este análisis del entorno competitivo. En el caso de Zwift no es diferente, ya que en primer lugar,

no le supone al consumidor final ningún gasto adicional el cambiar de plataforma, simplemente cancelar el pago del siguiente mes y abonarse en la otra plataforma. Es decir, la falta de una “permanencia” hace que el poder de negociación de los clientes sea considerable.

Incluso hay multitud de plataformas en las que puedes practicar ciclismo virtual con funcionalidades similares, por lo que es importante tener al cliente satisfecho, pero esta existencia de tantas alternativas también hace incrementar el poder de negociación.

Otro factor importante es que el cliente realmente puede sustituir a Zwift simplemente con salir a entrenar o hacer carreras o circuitos al aire libre, con lo que el poder de negociación sigue manteniéndose elevado.

Un punto fuerte de Zwift es la diferenciación que ha conseguido respecto a la competencia, tanto a nivel de juego (por su realismo, gráficos, salidas programadas, la cantidad de eventos...) como a nivel social. Esta diferenciación si hace disminuir el poder de los clientes, sin embargo sigue manteniendo valores elevados.

2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente esta dimensión no tiene ningún tipo de efecto, pues la empresa cuenta con desarrolladores que son los que se encargan de ir actualizando la plataforma de forma regular, así como de asegurar el perfecto funcionamiento de Zwift.

El poder de negociación de los proveedores podría aumentar, eso sí, si los proveedores deciden fabricar rodillos que no sean compatibles con Zwift, sin embargo, esto es prácticamente imposible, pues Zwift es la empresa líder de este sector y perderían gran parte de sus ventas.

Si finalmente la empresa lanza al mercado sus propios productos que serán compatibles con la plataforma, el poder de los proveedores disminuiría al diversificar. Eso sí, este poder dependerá de si hay algún elemento esencial para producir estos productos que sea muy difícil de conseguir y en el que no haya casi oportunidades de conseguir. Es decir, como más complicado sea de conseguir determinado componente necesario para producir los rodillos, mayor será el poder de negociación de ese proveedor-

2.2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, una de las barreras de entrada que mitiga esta amenaza de nuevos competidores es la existencia de economías de escala, pues es obvio que para una empresa como Zwift, a medida que crece el número de usuarios de la plataformas, más beneficios tiene la empresa y por tanto, menos le cuesta proveer su servicio a cada usuario.

Por otro lado, eso sí, sí puede existir una amenaza considerable, ya que es necesaria una “escasa” inversión para lanzar al mercado una plataforma online de ciclismo virtual. Esto se

debe a que no requiere una inversión ni en instalaciones, ni una gran oficina, basta con unos potentes ordenadores y una oficina con espacio suficiente para todos los trabajadores. Esto se puede observar sólo con ver el número de plataformas existentes que hay actualmente ya, en un sector muy “joven”, de alrededor de unos 10 años desde que nació la primera empresa.

2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos

Se trata de una dimensión también con un poder considerable. Al final la necesidad que cubre Zwift es la de salud, deporte y entretenimiento, y el consumidor tiene muchas alternativas para cubrirlas. Desde lo más tradicional, que sería ir en bicicleta al aire libre, como se ha hecho toda la vida, hasta hacer spinning o simplemente ir al gimnasio, donde puedes trabajar también más partes del cuerpo. También en el caso de encarecer demasiado el servicio el cliente puede mirar otros deportes a los que aficionarse en detrimento del ciclismo, aunque bien es cierto que es un deporte con muchísimos aficionados a nivel mundial.

Además, en este tema de la salud física y mental, que cada vez es más importante para la sociedad, se producen novedades prácticamente mensuales, que pueden afectar tanto a Zwift como a cualquier empresa del sector, o incluso de otros sectores.

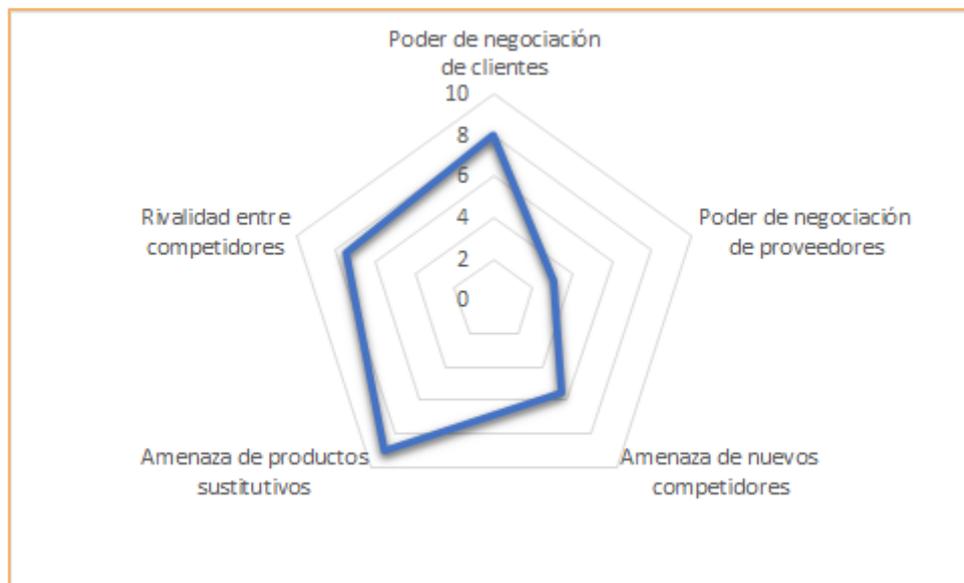
2.2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad existente entre competidores es elevada, puesto que no existe un gran número de competidores, por lo que entre todas se reparten la cuota de mercado. En la encuesta pregunté por plataformas utilizadas y en total se nombraron unas 10 en total, por lo que nos hace una idea de la rivalidad entre las mismas. Sin embargo, entiendo que todas conocen sus puntos fuertes y débiles y aceptan su posición en el mercado, aunque como es normal su objetivo sea captar más usuarios. Por lo que puede ver en las encuestas, los principales líderes de este sector novedoso son Zwift, RGT Cycling, Rouvy, Bkool y Tacx, pero existen otras con menor número de usuarios.

En conclusión, en el gráfico podemos ver una vez analizadas todas las dimensiones aquellas que bajo mi punto de vista deben ser más vigiladas por Zwift. La más importante me parece la amenaza de productos sustitutivos, debido a la gran cantidad de alternativas que existe actualmente para tener una vida saludable en la que practicar un deporte, incluso dentro del ciclismo existen bastantes alternativas, y por otro lado el poder de negociación de los clientes, debido a las variedad de alternativas que tienen dentro del ciclismo virtual, como la facilidad que hay para cambiar de una plataforma a otra, entre otras cosas. Por otra parte, la fuerza que veo con menos poder de influencia en Zwift es el poder de negociación de proveedores, porque se trata de una plataforma online que se encarga ella misma de proveer el servicio a sus clientes, con empleados que se encargan de todo para el correcto funcionamiento y por tanto entiendo que no tiene ningún proveedor que afecte directamente al juego. Por último,

aquellas dos dimensiones que considero que tienen una relevancia media son la rivalidad entre competidores, debido a que el número no es muy elevado y actualmente Zwift cuenta con una más que notable cuota de mercado, y la amenaza de nuevos competidores, pues se han creado ya una serie de barreras de entradas que pueden hacer retroceder la idea de alguna empresa de lanzarse al mercado, si bien también existen ciertos factores que sí hacen pensar que puede ser una sector atractivo.

Gráfico 2.2.2.A Las 5 fuerzas de Porter en Zwift



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Análisis competitivo

2.2.3.1 Análisis de los competidores

Para este apartado voy a realizar un análisis individual de las dos empresas/plataformas de ciclismo virtual que por todo lo que he podido leer sobre este sector son las que más se parecen a Zwift. En la encuesta pude ver que había más encuestados que habían utilizado Rouvy o TrainerRoad que Bkool, esto puede ser debido a que más del 32% de los encuestados procedían del continente americano. Sin embargo, también me parece adecuado realizar una tabla con las principales plataformas que existen y sus principales características, si bien no voy a realizar un análisis completo de todas ellas.

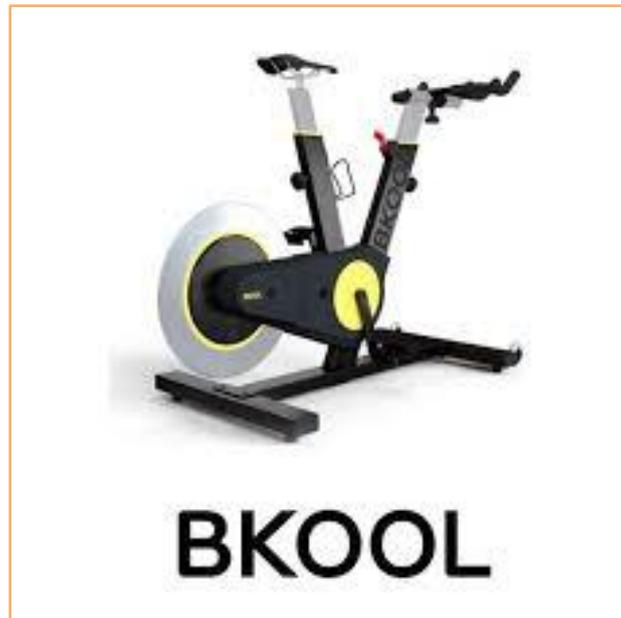
2.2.3.1.1 Bkool

Introducción

Bkool es una empresa española que se fundó en un primer momento con la intención de fabricar rodillos de bicicletas, pero más tarde daría el salto a realizar su propio software para lanzar al mercado una plataforma de ciclismo virtual y dedicarse exclusivamente al ciclismo virtual, dejando de lado la producción de bicicletas y rodillos. Es la única empresa española

que ha conseguido relevancia de momento en este sector del ciclismo virtual. Actualmente la empresa cuenta con unos 100 mil usuarios (Welovecycling, 2020).

Imagen 2.2.3.1.1.A Bicicleta Bkool



Fuente: Cicloindoor.bicicletaestatica.info

Precio

Respecto al precio de esta plataforma es algo inferior al de Zwift, pues en este caso sólo se trata de abono mensual de 10€, por los 15€ mensuales de la empresa americana. También existe la posibilidad de un único pago anual de 96€. Al igual que en Zwift, el usuario de Bkool tampoco está sujeto a una permanencia, por lo que el usuario puede dejar de pagar su abono en cualquier momento.

Producto

Al respecto del producto, aquello que la diferencia más de Zwift es que permite a sus usuarios personalizar las carreras, pudiendo simular carreras reales. Es decir, la plataforma te permite subir tus rutas en 3D, para poder hacer los entrenamientos que siempre has realizado desde tu salón, independientemente del tiempo atmosférico o de cualquier otra circunstancia. Al igual que Zwift, esta plataforma también te permite realizar entrenamientos grupales y solitarios, así como también te da la posibilidad de competir en eventos. Otros puntos diferentes respecto a Zwift son que Bkool cuenta con entrenamientos y carreras en velódromo y que el período de prueba gratuito en Bkool es de 30 días, mucho más amplio que el de Zwift. Sin embargo, en algunas ocasiones, se puede notar en los recorridos fallos en la interfaz que dan lugar a ciertos problemas de realismo (Marchasyrutas, 2020).

Imagen 2.2.3.1.1.B Carrera en Bkool



Fuente: Captura desde un vídeo de youtube de Bkool.

Distribución

Al respecto de la distribución, Bkool también opta por canales cortos, de hecho, utiliza los mismos que Zwift. Por un lado podemos hacernos usuarios y correr directamente desde su web con el ordenador, o también tenemos la opción descargar la aplicación en una tablet, smartphone o televisión, a través de la App Store (IOS) y Play Store (Android).

Comunicación

Echando un vistazo rápido al entorno offline de la empresa, también he encontrado un cobranding que realizó junto a Movistar, anunciando una liga de ciclismo virtual junto a esta otra compañía. Asimismo, como en el caso de Zwift, también la empresa ha realizado distintas entrevistas, con tal de dar una mayor notoriedad a la marca, explicando su proyecto y sus planes de futuro.

Imagen 2.2.3.1.1.C Cobranding de Bkool con Movistar



Fuente: Zikoland.com

Otro de las herramientas offline utilizadas por Bkool es la asistencia a ferias. En la imagen 2.2.3.1.1.D el stand de Bkool para la feria de Unibike de 2017 en Ifema, Madrid.

Imagen 2.2.3.1.1.D Stand Bkool en la feria de Unibike 2017



Fuente: decoraciónstands.com

Al respecto de la comunicación online:

- Marketing de influencers: Parece ser una herramienta bastante utilizada dentro del sector, pues en el caso de Bkool también se le da cierta relevancia. Uno de los influencers que son imagen de la empresa es Oscar Freire, ciclista tres veces campeón del mundo.

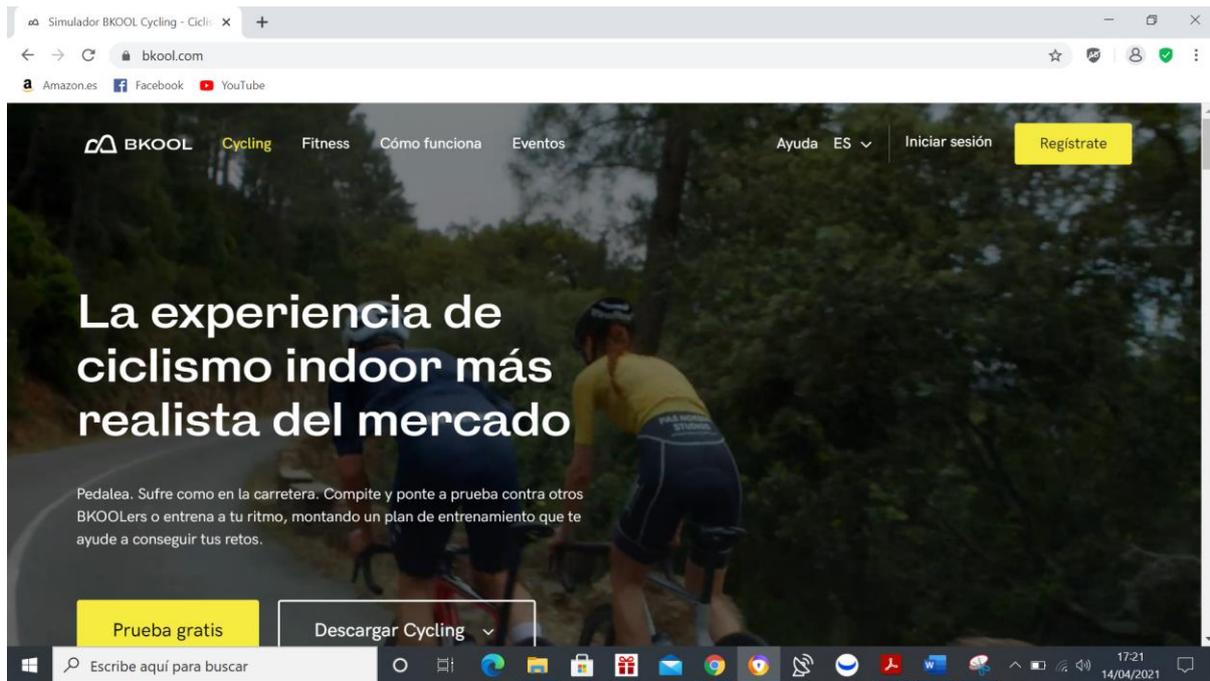
Imagen 2.2.3.1.1.E Marketing de influencers Bkool



Fuente: Captura de pantalla del perfil oficial de Bkool en Instagram

- Redes sociales: Las redes sociales donde la empresa tiene presencia son Instagram (26,9 mil seguidores), Twitter (Casi 9 mil seguidores), Facebook (132 mil seguidores), LinkedIn (Casi 3600 seguidores) y Youtube (casi 3 mil suscriptores). Vemos que en las redes sociales el alcance de esta empresa es mucho inferior que el de Zwift, y tampoco el contenido es tan habitual, con publicaciones menos frecuentes.
- Página web: La empresa cuenta con una página web corporativa, que bajo mi punto de vista destaca bastante por su diseño y estética. La web en un principio está en español, pero está disponible además en alemán, francés, italiano e inglés. La web también tiene un apartado de dudas como en el caso de Zwift, algo indispensable debido a la novedad de estos servicios y a lo complejo que puede resultar para alguien inexperto en tecnología el conectar los dispositivos.

Imagen 2.2.3.1.1.F Página web Bkool



Fuente: Captura de pantalla del sitio web oficial

2.2.3.1.2 RGT Training

Introducción

RGT Training se trata de una de las mejores alternativas para aquellos ciclistas que quieren empezar a adentrarse en el mundo del ciclismo virtual. Esto es debido a que cuenta con una versión gratuita donde puedes realizar carreras y entrenamientos, así como vincular los datos con Strava, si bien no puedes contar con todas las funcionalidades de la empresa. Además, esta versión gratuita puede usarse siempre, es decir, no es una prueba de tantos días.

Imagen 2.2.3.1.2.A Diferencias entre la versión gratuita y la versión premium

Features	Free	Premium
Access to a selection of Real Roads	YES	YES
Access to 8 Real Roads	-	YES
RGT Structured Workout Full Library	-	YES
RGT Structured Workout Partial Library	YES	YES
Upload Structured Workouts	-	YES
Choose the road you workout on	-	YES
Join Races & Group Rides	YES	YES
Create Races & Group Rides on Real Roads	-	YES
Create Races & Group Rides on Magic Roads	-	YES
Customizable Event Bots	-	YES
Integration with Strava	YES	YES
Integration with TrainingPeaks	YES	YES
Workout of the Day Library Sync	-	YES

Fuente: Captura de pantalla de su propia página web

Precio

En referencia a su paquete premium, el precio que tiene actualmente es de 8,99€ mensuales, bastante menos que en el caso de Zwift. Como en el caso de Bkool y Zwift, el usuario no tiene permanencia, es decir, puede cambiar de plataforma o simplemente dejarla de usar cuando él crea conveniente sin ningún tipo de penalización.

Producto

Leyendo en distintas fuentes y así lo definen ellos también en su página web, el aspecto que más y mejor ha trabajado esta empresa es el realismo de las carreras, siendo el principal elemento diferenciador de RGT. Otro plus de esta plataforma, al igual que la de Bkool, es que permite a sus usuarios compartir sus carreras reales para después poder simularlas como si fueran reales. Cuenta con 8 principales rutas reales muy conocidas, como son la del Cap de Formentor (imagen 2.2.3.1.2.B), situada en Mallorca y con un recorrido de cerca de 40 kms o la de Mont Ventoux, uno de los puertos más duros del Tour de Francia, entre otros

Imagen 2.2.3.1.2.B Cap de Formentor en RGT Cycling



Fuente: Captura de pantalla del canal de Youtube oficial

Otra de las grandes diferencias con Zwift es que para jugar a RGT Cycling necesitas dos dispositivos, uno para descargarte la aplicación (Android o IOS) y elegir las carreras y entrenamientos, y luego una tablet o PC para ver las carreras o entrenamientos.

Imagen 2.2.3.1.2.C Dispositivos necesarios para RGT Cycling

1. MOBILE APP

The Mobile App is your passport to the RGT Cycling World. It is available for Android and iOS (Apple) devices

- Connect your devices to the virtual world
- Start rides
- Chat with other riders in the platform
- Create and join group rides and races
- Manage your training
- Connect to other apps like TrainingPeaks and Strava

2. SCREEN APP

The Screen App does one thing; shows the amazing RGT world in which you ride!

The Screen App works on both PC and some tablets.

 The image shows two parts of the RGT Cycling interface. On the left, a smartphone screen displays the mobile app's main menu with options like 'RIDE', 'EVENTS', and 'MARKETS'. On the right, a tablet displays a virtual cycling scene with a rider on a road bike on a scenic path.

Fuente: Elaboración propia a través de capturas de pantalla de su propia página web.

La versión gratuita de la plataforma tiene una durabilidad ilimitada, sin embargo su versión premium tiene una prueba gratuita de 14 días, sin límite de distancia como en el caso de Zwift.

Distribución

En esta dimensión sí existe cierta diferencia con Zwift, a pesar de que al igual que Bkool también opta por canales cortos. Más concretamente, en el caso de RGT Cycling es necesario tener acceso a la App Store (IOS) o Play Store (Android) para instalar su aplicación, debido a que no puede hacer directamente una cuenta desde su página web, siendo uno de sus grandes puntos débiles desde mi punto de vista.

Comunicación

Buscando a conciencia, a penas he encontrado medios de comunicación offline utilizados por la empresa. No he encontrado ningún anuncio en televisión, radio o revistas de la empresa, aunque desconozco si ha realizado alguno realmente. Los únicos medios que he encontrado de su comunicación offline son:

- Relaciones públicas: Desde la propia empresa se realizan entrevistas para ir explicando el proyecto de la empresa, incluso se puede ver al CEO de la empresa en una entrevista en vídeo en Youtube en el canal de TitaniumGeek.
- Co Branding: Como podemos ver a continuación en el marketing de influencers, en la imagen 2.2.3.1.2.D, vemos que colabora con marcas como Wahoo, marca que vende entre otras cosas rodillos de ciclismo.

Por otro lado, respecto a la comunicación online:

- Marketing de influencers: Al igual que Zwift y Bkool, también hace hincapié en corredores profesionales o como en el caso de la imagen 2.2.3.1.2.D ex ciclistas profesionales, con tal de dar a conocer más la empresa.

Imagen 2.2.3.1.2.D Marketing Influencers



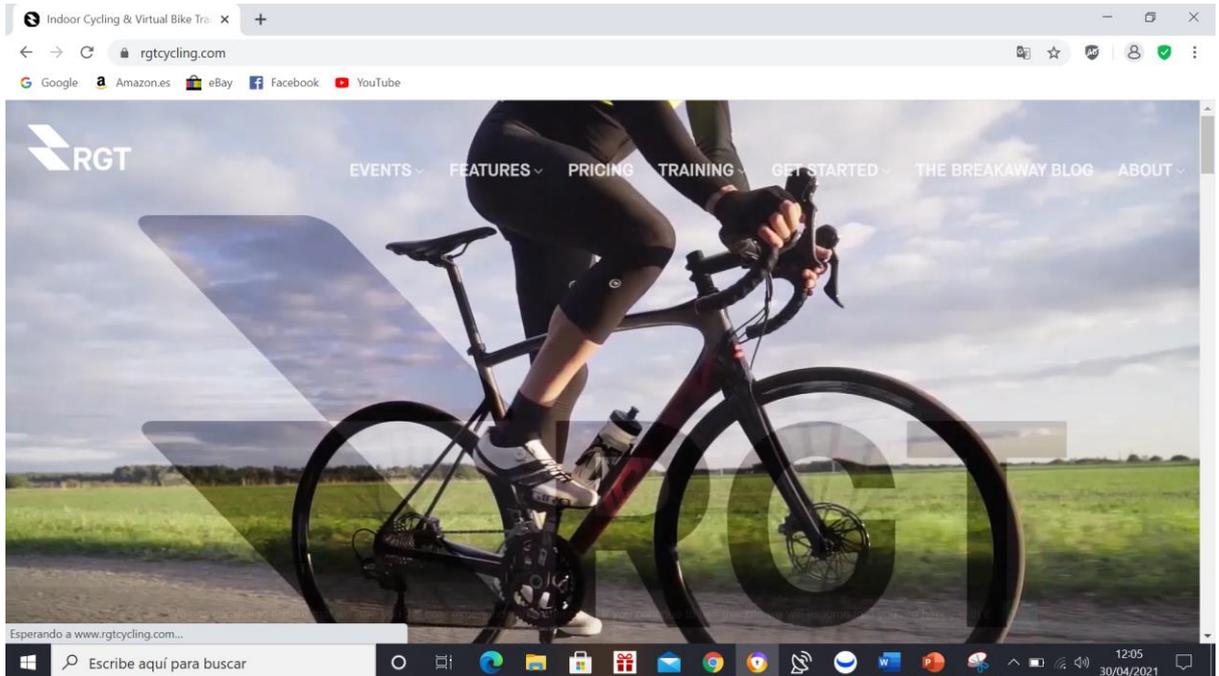
Fuente: Captura de pantalla del perfil de Instagram oficial

- Redes sociales: Las redes sociales donde la empresa tiene presencia son Instagram (4395 seguidores), Twitter (1299 seguidores), Facebook (11 mil seguidores), LinkedIn (364 seguidores) y Youtube (245 suscriptores). Vemos que a pesar de contar con

presencia en redes sociales sus seguidores son muy limitados, es otro de sus grandes puntos débiles.

- Página web: Al igual que Zwift y Bkool también tiene una web corporativa, y bajo mi punto de vista al igual que pasaba con Bkool, también me parece más atractiva que la de Zwift. La página sólo está disponible en inglés, y al igual que Bkool y Zwift también cuenta con un apartado de preguntas frecuentes que ayudan al usuario ante todo tipo de dudas.

Imagen 2.2.1.3.2.E Página web RGT Cycling



Fuente: Captura de pantalla página web

2.2.3.1.3 Análisis general

A continuación voy a realizar una tabla con las principales plataformas de ciclismo virtual teniendo en cuenta una serie de características, con tal de conocer un poco más a alguno de los otros competidores. En el caso de Tacx también es importante comentar que cuenta con un precio mensual de 13,99€ si eliges la opción premium con HD, o de 139,99€ al año. También el año de fundación de esta empresa es un poco engañoso porque no empezó a dedicarse desde sus inicios al mundo del ciclismo virtual. Todos los datos de las tablas están sacados de la página web oficial de las distintas plataformas, excepto el año de fundación y el país de las mismas, que los datos están sacados de sus perfiles oficiales de LinkedIn. En el caso de RGT Cycling y Sufferfest desconozco si esos son realmente sus países de origen, pero es la ubicación principal de su sede que sale en el perfil de esta red social anteriormente comentada.

Tabla 2.2.3.1.3.A Tabla competidores

Plataforma	Precio mensual	Crear rutas	Prueba premium	Membresía Anual	Año fundación	País
Zwift	14,99€	No	7 días	No hay	2014	EEUU
Bkool	9,99€	Sí	30 días	96€	2009	España
RGT Cycling	8,99€	Sí	14 días	No hay	2017	Rumanía
Rouvy	12€	Sí	14 días	144€	2013	República Checa
Sufferfest	14,99€	Sí	14 días	126€	2010	Singapur
TrainerRoad	19,95€	No	No hay	189€	2011	EEUU
Tacx	9,99€	Sí	10 días	99,99€	1957	Holanda

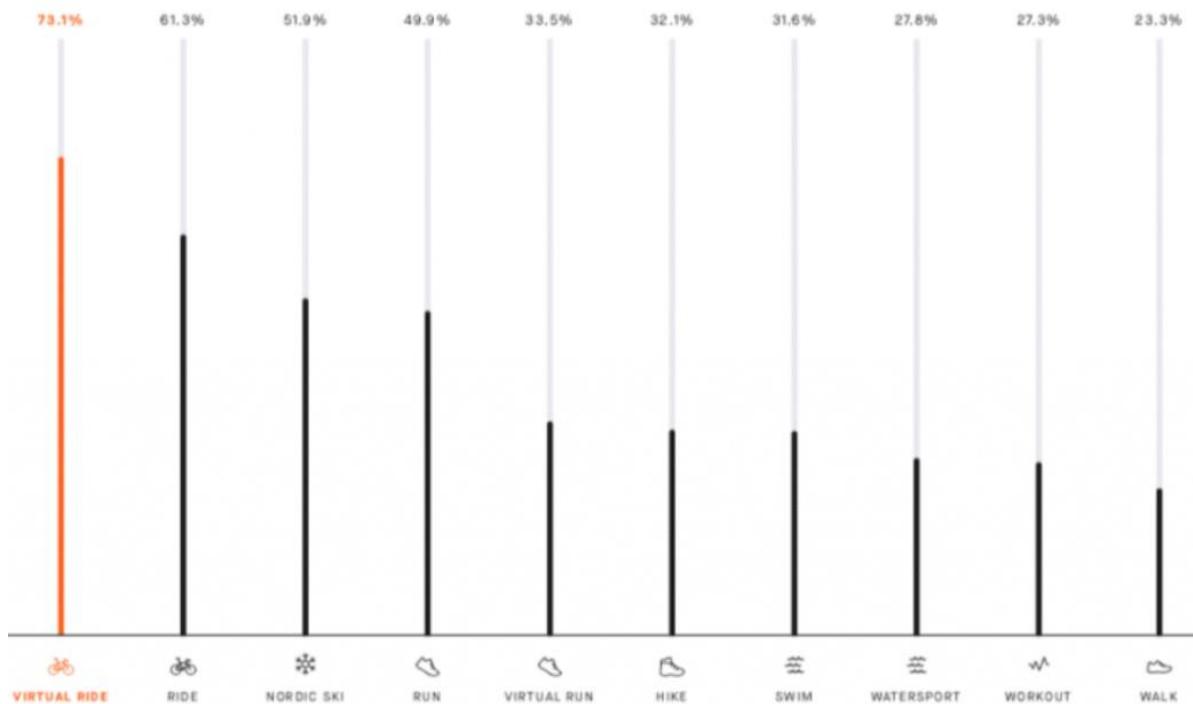
Fuente: Elaboración propia

2.2.3.2 Análisis del sector

Existe muy poca información actualmente sobre el sector del ciclismo virtual. Ninguna plataforma ofrece sus resultados acerca del número total de usuarios que tiene o el nivel de beneficios que está obteniendo. No he encontrado datos oficiales de ninguna plataforma acerca de datos, sólo existen aproximaciones de algunas páginas de noticias. Lo que sí se puede confirmar que este sector del ciclismo virtual ha cogido mucha importancia en los últimos meses, debido a todas las restricciones derivadas por la actual pandemia que estamos viviendo, por lo que es esperable que en los próximos tiempos sí se empiecen a tener más datos acerca de este innovador sector.

Una de las aplicaciones más conocida para amantes del running y del ciclismo es Strava, que en su informe anual de 2020 nos hace ver el auge que ha tenido este sector. Así, como vemos en la imagen 2.2.3.2.A, el deporte más utilizado por sus usuarios es el “virtual ride”. Algo más del 73% de los usuarios de Strava registró en algún momento del año entrenamiento de ciclismo virtual, lo que nos hace tener una idea del impacto que tuvo la pandemia sobre este sector.

Imagen 2.2.3.2.A Estadísticas Strava



Fuente: Planeta Triatlón de información recogida de Strava

Además, como podemos ver en la imagen 2.2.3.2.B, Strava también da información acerca de los datos de sus ciclistas. De esta forma, se registraron en la aplicación a nivel internacional un amplio crecimiento del ciclismo (bien al aire libre o bien indoor) en la plataforma, con un aumento del 34,7% de hombres y un notorio 77,7% en el caso de las mujeres. Asimismo la distancia media de entreno es de 25,4 kilómetros, que en cifras de tiempo representan una media de algo más de 1 hora y cuarto por entrenamiento.

Imagen 2.2.3.2.B Datos de ciclismo en 2020 en Strava

Ciclismo		Desplazamientos activos	Strava en Números <small>20 AÑO DEPORTIVO</small>
TODOS LOS PAÍSES		TODOS LOS PAÍSES	
Distancia total	13,0 mil millones km	Desplazamientos en bici	
Desnivel total	121,9 mil millones m	<i>Hombres</i>	+34,7 % de un año a otro
Distancia media por recorrido	25,4 km	<i>Mujeres</i>	+77,7 % de un año a otro
<i>Hombres</i>	26,7 km		
<i>Mujeres</i>	19,8 km		
Duración media por recorrido	01:15:49		
<i>Hombres</i>	01:17:23		
<i>Mujeres</i>	01:08:11		
			Total de deportistas
			73,0 millones
			Actividades este año
			1,1 mil millones
			Nuevos clubes creados
			172 mil
			Kudos otorgados
			71 mil millones
			Fotos publicadas
			386,4 millones

Fuente: Informe anual Strava 2020

Por otro lado, un producto complementario de este sector son los rodillos, o en su defecto las bicicletas con conexión a internet. Sin embargo, a falta de información procedente de fuentes secundarias, utilizaré la información que recogida en el cuestionario, en el cual obtuve como respuesta los tipos de rodillos más utilizados por 291 personas que son usuarios activos de alguna plataforma de ciclismo virtual. Así, el tipo de rodillos más utilizados son los de transmisión directa, los de fluidos o líquidos, y los magnéticos, a los que hay que añadirles un importante peso de las smartbikes, bicicletas con conexión a internet que no es necesario que lleven rodillo para practicar en alguna de las plataformas de ciclismo virtual.

Más concretamente en España sí existe mucha información interesante relacionada con el ciclismo. Según el Barómetro de la Bicicleta de 2019 (realizado a personas entre 12 y 79 años), elaborado por la DGT (Dirección General de Tráfico) y RCxB (Red de Ciudades por la Bicicleta), el 89,6% de la población de España sabe montar en bicicleta, el 50,7% la usa con alguna frecuencia o que el 71,6% tiene al menos una bici en el hogar. Otro dato interesante de este informe es que la media de bicis en los hogares de las personas que tienen alguna bicicleta es de 2,6.

Por último, me gustaría comentar el número de usuarios que tienen algunas plataformas del ciclismo virtual. Bkool cuenta con 400.000 usuarios registrados (Palco23, 2021), Zwift alcanzó los 35.000 simultáneamente, es decir, todos en el mismo momento (Agencia Efe, 2020). Estos datos nos hacen tener una idea de la importancia de este sector y el futuro crecimiento que puede experimentar si se toman acciones correctas.

2.2.3.3 Análisis de la demanda

Para este apartado voy a dejar de lado Zwift como empresa internacional y me centraré en el caso de España, con tal de mostrar información más exacta.

En el Anuario de Estadísticas Deportivas del Ministerio de Cultura y Deporte de 2020, podemos ver que en 2019 (no aparecen los de 2020) había en España un total de 74.768 personas federadas en alguna modalidad de ciclismo. Además, creo conveniente también tener en cuenta los federados en Triatlón, pues una de sus disciplinas es el ciclismo, y en que en total cuenta con 32.174 federados. En total, son casi 107 mil federados relacionados con el ciclismo, que pueden ser clientes potenciales de Zwift por razones obvias, sobretudo a la hora de entrenar.

Además, según el Barómetro de la Bicicleta de 2019, el 73,1% de la población española utilizó la bicicleta para hacer deporte, mientras que el 9,1% la utilizó para practicar deporte diariamente o casi diariamente.

Según datos del Banco Mundial, la población total de España en 2019 era de 47.133.521 personas. El 9,1% de ese total de la población es de 4.289.150 personas aproximadamente. Por lo tanto una demanda potencial sería de 4.289.150 personas a 15€ al mes, 64.337.250€ al mes, lo que al año serían más de 700 millones de euros.

Sin embargo, con tal de que sea más realista, y ante la falta de información por internet, decidí ir a preguntar a una carrera de ciclistas organizada en Benicarló, a 27 ciclistas si tenían un rodillo. Únicamente 5 personas de las 27 tenían un rodillo, lo que es el 18,51%. No es una gran muestra, pero sí es ya más representativa dado que la pregunta se realizó a personas que practican habitualmente ciclismo, por lo que el 27% de 4.289.150 es igual a 793.921 personas, lo que significa una demanda total de 11.908.815€ al mes.

3. Investigación de mercados

3.1 Introducción

Para la realización de este apartado de investigación de mercados se ha procedido a pasar una encuesta realizada por Google Forms, en la que se han obtenido un total de 291 respuestas. Es importante recalcar que la encuesta se ha pasado por grupos de Facebook con teóricamente usuarios de Zwift, así como a un grupo de Telegram de usuarios de Zwift en España. Asimismo, en la ficha técnica (apartado 3.3) se pueden observar otros datos más concretos de la encuesta.

Los principales objetivos de la investigación se pueden ver en el apartado 3.2, pero con la investigación se pretende conseguir información para detectar posibles acciones a tener en cuenta con tal de mejorar o de seguir apostando en aquellos aspectos positivos. Además, el principal objetivo era tratar de obtener información sobre el perfil de consumidor de Zwift.

Por último, en los siguientes apartados se podrán apreciar todos los datos obtenidos mediante la encuesta, mediante los cuales voy a tratar de ser lo más claro posible para que se entienda todo perfectamente.

3.2 Objetivos de la investigación

Con la realización del cuestionario, lo que buscaba era conseguir los siguientes objetivos:

1. Conocer al consumidor de Zwift
2. Conocer los atributos mejor valorados de Zwift.
3. Conocer las plataformas de ciclismo virtual más utilizadas.
4. Tener una idea acerca del posicionamiento de RGT Cycling y Bkool.
5. Saber cuáles son los rodillos más utilizados y las características que más se valoran de ellos.
6. Conocer el perfil del usuario de ciclismo virtual.

3.3 Presentación del estudio: Ficha técnica y escalas de medida

Tabla 3.3.A Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
Universo:	Usuarios de Zwift
Método de recogida de información:	Encuesta estructurada realizada a través de Google Forms.
Ámbito de estudio:	Conocimiento sobre patrones de conducta de ciclismo y el uso de Zwift.
Tamaño de la muestra:	291 encuestas válidas
Error muestral:	$\pm 5,86\%$ ($p=q=0.5$, nivel de confianza 95%)
Procedimiento de muestreo:	Muestreo de conveniencia
Cuestionario:	Compuesto por preguntas cerradas (escala Likert 1-5), preguntas cerradas dicotómicas y preguntas de respuesta múltiple.
Fecha de trabajo de campo:	Febrero 2021

Fuente: Elaboración propia

La gran parte de las preguntas de esta encuesta se pueden clasificar en preguntas cerradas dicotómicas, es decir, de sólo una respuesta. También nos encontramos con varias preguntas en las que encontramos lo que se conoce como la escala Lickert (siendo 1 el peor de los casos y 5 el mejor de ellos), que me sirve para conocer qué valoración le dan los encuestados a atributos de Zwift, de sus competidores y de los rodillos de ciclismo, así como otros factores

más relacionados con el servicio proporcionado por la empresa. Por último, también encontramos preguntas con respuestas múltiples, con tal de obtener información lo más precisa posible.

3.4 Análisis de datos

3.4.1 Análisis descriptivo

3.4.1.1 Análisis de frecuencias

Este apartado va a ser utilizado para hacer un perfil de la muestra que se ha tenido en cuenta para hacer este cuestionario. Existen algunas tablas que el total del porcentaje se representa sobre 291, es decir, el número total de encuestados, pues se trataba de preguntas con respuesta múltiple, donde los usuarios podían elegir entre más de una opción, es el caso de la tabla 3.4.1.1.K, tabla 3.4.1.1.N, tabla 3.4.1.1.P y tabla 3.4.1.1.R.

Como vemos en la tabla 3.4.1.1.A la encuesta fue respondida por un total de 291 personas, con una peso por parte de los hombres.

Tabla 3.4.1.1.A Género

Género	Frecuencia	%
Hombre	199	68,4
Mujer	92	31,6
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto a la edad de los encuestados, como podemos ver en la tabla 3.4.1.1.B, el rango de edad con más participantes son entre los 43 y 50 años (30,6%) y entre 51 y 60 años (28,2%). Por otro lado, se observa que los rangos entre 16 y 20 años (0,3%) y entre 21 y 27 años (1,7%) apenas tienen representación en el estudio.

Tabla 3.4.1.1.B Edad

Edad	Frecuencia	%
Entre 16 y 20 años	1	0,3
Entre 21 y 27 años	5	1,7
Entre 28 y 35 años	39	13,4
Entre 36 y 42 años	58	19,9
Entre 43 y 50 años	89	30,6
Entre 51 y 60 años	82	28,2
Más de 61 años	17	5,8
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto al lugar de procedencia de los encuestados, se puede apreciar en la tabla 3.4.1.1.C que la mayoría de ellos son de Europa (61,2%) o América del Norte (31,6%). Sin embargo, apenas hay representación de personas de América central (0,7%), América del Sur (0,3%), África (1%) y Asia (0,3%).

Tabla 3.4.1.1.C Continentes

Continente	Frecuencia	%
América del Norte	92	31,6
América central	2	0,7
América del Sur	1	0,3
Europa	178	61,2
África	3	1
Asia	1	0,3
Oceania	14	4,8
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la ocupación (tabla 3.4.1.1.D), me gustaría destacar que creo que no refleja del todo la realidad por experiencias pasadas que he tenido. Creo que se ha podido malinterpretar por la traducción al inglés el trabaja en el hogar con el teletrabajo, ya que

cuenta con un porcentaje demasiado elevado (30,2%). El predominio de los encuestados en cuanto a ocupación es que son trabajadores (57,4%).

Tabla 3.4.1.1.D Ocupación

Ocupación	Frecuencia	%
Trabaja	167	57,4
Trabaja en el hogar	88	30,2
Estudiante	5	1,7
Jubilado/a	20	6,9
Parado/a	5	1,7
Otro	6	2,1
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

En referencia al nivel de estudios de los encuestados, se puede apreciar en la tabla 3.4.1.1.E que casi el 80% de los mismos tienen estudios universitarios (41,2%) o superiores, bien de máster (29,2%) o doctorado (8,6%).

Tabla 3.4.1.1.E Nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	%
Obligatorios	3	1
Bachillerato	18	6,2
Formación profesional	40	13,7
Universitarios	120	41,2
Máster	85	29,2
Doctorado	25	8,6
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a los ingresos mensuales, podemos ver en la tabla 3.4.1.1.F que destacan en la muestra aquellas personas con un nivel de ingresos en el hogar entre 3001 y 5000 (23,4%), entre 5001 y 8000 euros (23%) y más de 8000 euros (24,1%). Las personas que han marcado la opción otro imagino que será porque no aparecía la moneda de su país en la encuesta, pues en la traducción al inglés puse como opción el dólar.

Tabla 3.4.1.1.F Ingresos mensuales en el hogar

Ingresos mensuales	Frecuencia	%
Entre 0 y 2000 euros	11	3,8
Entre 2001 y 3000 euros	32	11
Entre 3001 y 5000 euros	68	23,4
Entre 5001 y 8000 euros	67	23
Más de 8000 euros	70	24,1
Otros	43	14,8
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

A continuación veremos una serie de tablas más relacionadas con hábitos de ciclismo de los usuarios de Zwift:

En la primera de ellas (tabla 3.4.1.1.G), vemos que casi la mitad de los encuestados llevan practicando ciclismo más de 11 años (47,4%). Las demás opciones cuentan con una representatividad parecida, siendo las personas con menos de 3 años practicando ciclismo los que cuentan con una representatividad parecida (14,1%)

Tabla 3.4.1.1.G Años practicando ciclismo

Años	Frecuencia	%
Menos de 3 años	41	14,1
Entre 3 y 6 años	53	18,2
Entre 7 y 10 años	59	20,3
Más de 11 años	138	47,4
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto a las veces que practican ciclismo a la semana, podemos apreciar en la tabla 3.4.1.1.H que la mayor parte de los usuarios practica ciclismo entre 4 y 6 días a la semana (casi el 70% de los encuestados) y casi ninguno lo hace sólo un día (0,7%) o dos días (4,1%).

Tabla 3.4.1.1.H Veces a la semana

Veces a la semana	Frecuencia	%
Un día	2	0,7
Dos días	12	4,1
Tres días	54	18,6
Cuatro días	67	23
Cinco días	72	24,7
Seis días	61	21
Siete días	23	7,9
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la forma de entrenar, podemos observar en la tabla 3.4.1.1.I que la mayor parte de los usuarios entrenan de forma solitaria (68%), mientras que el porcentaje restante lo hace en grupo, entiendo que tanto en la plataforma como en el ciclismo tradicional.

Tabla 3.4.1.1.I Forma de entrenar

Forma de entreno	Frecuencia	%
Sólo	198	68
En grupo	93	32
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

En relación a si forman parte de algún club, los usuarios de Zwift como vemos en la tabla 3.4.1.1.J, forman parte en su mayoría de un club virtual (40,5%), o bien de un club virtual y uno tradicional a la vez (33%). Por otro lado, únicamente el 12,4% de los encuestados no forman parte de ningún club.

Tabla 3.4.1.1.J Club

Parte de un club	Frecuencia	%
De uno tradicional	41	14,1
De uno virtual	118	40,5
De uno tradicional y de uno virtual	96	33
Ninguno	36	12,4
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Al respecto del tipo de carreras más usuales dentro de los usuarios destaca por encima del resto las carreras de carretera (con un 40,9% de los encuestados), si bien es importante destacar que el 41,9% de los encuestados no había participado nunca en ningún tipo de carrera.

Tabla 3.4.1.1.K Tipos de carreras

Tipo de carretera	Frecuencia	% sobre 291
Carretera	119	40,9
Circuito	23	7,9
Ciclocross	29	10
Bicicleta de montaña	63	21,6
Otras	62	21,3
No ha participado nunca	122	41,9

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte están las carreras online que existen en todas las plataformas de ciclismo virtual. Así, como vemos en la tabla 3.4.1.1.L, casi el 40% de los encuestados participan mínimo en una carrera online a la semana. Además, únicamente el 21,6% de los encuestados no han participado nunca en una carrera online, por lo que se aprecia como a los usuarios de Zwift les gusta competir.

Tabla 3.4.1.1.L Carreras online

Frecuencia carreras online	Frecuencia	%
Mínimo una a la semana	113	38,8
Una o dos veces a la semana	62	21,3
Regularmente	53	18,2
Aún no lo ha probado	63	21,6
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Un último dato así más general es el tipo de rodillo más utilizado por los encuestados (Tabla 3.4.1.1.N). Con diferencia, el tipo de rodillo más utilizado es el de transmisión directa (71,9% de los encuestados), seguido de las bicicletas con conexión a internet o smart bikes y los rodillos de fluidos o líquidos (20,3% ambos)

Tabla 3.4.1.1.N Tipos de rodillos

Tipo de rodillo	Frecuencia	% sobre 291
Magnético	53	18,2
Transmisión directa	212	72,9
Fluidos o líquidos	59	20,3
Equilibrio o rulos	35	12
Smart bike	59	20,3
Otros	15	5,2

Fuente: Elaboración propia

Más concretamente con datos relacionados directamente con la plataforma, encontramos los siguientes:

Como vemos en la tabla 3.4.1.1.Ñ la mayor parte de los usuarios conocen a Zwift o bien por recomendación de algún conocido o familiar (36,8%) o por Internet (26,8%). Sin embargo se observa como muy pocas personas conocieron a la empresa por revistas o periódicos (2,4%).

Tabla 3.4.1.1.Ñ Cómo conocieron Zwift

Forma	Frecuencia	%
Recomendación	107	36,8
Pandemia	25	8,6
Internet	78	26,8
Algún medio de comunicación	37	12,7
Revistas o periódicos	7	2,4
Otros	37	12,7
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la tabla 3.4.1.1.O que la mayor parte de los encuestados se clasifican dentro de la categoría C o D (59,1%), y algo más del 15% en una de las dos mejores categorías, A o A+.

Tabla 3.4.1.1.O Categoría según FTP

Categoría FTP	Frecuencia	%
A+	11	3,8
A	34	11,7
B	64	22
C	88	30,2
D	84	28,9
Otra	2	0,7
No sabe no contesta	8	2,7
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, respecto a las plataformas utilizadas, vemos en la tabla 3.4.1.1.P que casi el total de los encuestados (96,9%) es usuario o ha probado en algún momento Zwift. Las otras plataformas más utilizadas son RGT Cycling (23,7%), Rouvy (21,6%), TrainerRoad (15,8%) y Bkool (14,8%).

Tabla 3.4.1.1.P Plataformas que ha utilizado

Plataforma	Frecuencia	% sobre 291
Zwift	282	96,9
Bkool	43	14,8
Tacx	37	12,7
TrainerRoad	46	15,8
Rouvy	63	21,6
RGT Cycling	69	23,7
Sufferfest	14	4,8
Fulgaz	8	2,7
MyEtraining	3	1
Cadesport	1	0,3
VirtuGo	1	0,3
Velo Reality	2	0,7

Fuente: Elaboración propia

Para conocer con mejor certeza el porcentaje total de los encuestados que forma es usuario actualmente de Zwift, podemos observar en la tabla 3.4.1.1.Q que el 97,3% de los encuestados es usuario actualmente de Zwift. Un dato positivo de Zwift es que únicamente el 2,6% de los encuestados han probado Zwift y ya no son usuarios de la plataforma, por lo que existe una retención muy elevada de usuarios,

Tabla 3.4.1.1.Q Usuario Zwift

Usuario Zwift	Frecuencia	%
Actualmente usuario	283	97,3
Ha cambiado de plataforma	4	1,3
Ya no es usuario de ninguna plataforma	4	1,3
TOTAL	291	100

Fuente: Elaboración propia

Por último, respecto a la razón de por qué utilizan Zwift, vemos en la tabla 3.4.1.1.R que las razones más comunes para utilizar la plataforma son que no importa la situación

meteorológica (77,7%), que se divierten mientras la están utilizando (54,3%) y que existen menos riesgos de correr en casa que de hacerlo al aire libre (46,7%)

Tabla 3.4.1.1.R Razones de usar Zwift

Razones	Frecuencia	% sobre 291
Restricciones pandemia	77	26,5
Situación meteorológica	226	77,7
Entrenar con compañeros	73	25,1
Se divierten jugando	158	54,3
Menos riesgos	136	46,7
Otras	25	8,6

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2 Análisis de medias

Como apreciamos en la tabla 3.4.1.2.A, las personas encuestadas son personas que están bastante implicadas con el mundo del ciclismo virtual (con una media de 4 sobre 5), aunque no se consideran tanto unos apasionados del mismo (3,83 de media sobre 5).

Tabla 3.4.1.2.A Ciclismo virtual

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Muy implicado/a con el ciclismo virtual	291	1	5	4,00	1,032
Muy apasionado/a al ciclismo virtual	291	1	5	3,83	1,035

Fuente: Elaboración propia

Para compararlo con el ciclismo tradicional respecto al virtual, se aprecia en la tabla 3.4.1.2.B que no hay mucha diferencia. Como tónica general los encuestados se sienten más apasionados del ciclismo que del ciclismo virtual (4 frente a 3,83) pero menos implicados (3,86 frente a 4). En ambas tablas la desviación es elevada por lo que es hay bastantes diferencia dentro de los encuestados, pero como media el resultado es esa cifra.

Tabla 3.4.1.2.B Ciclismo tradicional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Muy implicado/a con el ciclismo	291	1	5	3,86	1,060
Muy apasionado/a al ciclismo	291	1	5	4	1,009

Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la tabla 3.4.1.2.C se muestran en que medidas valoran los encuestados atributos relacionados con un rodillo. Los atributos mejor valorados es que los rodillos sean de calidad (4,58), la conectividad (4,50), que sea fiable (4,69) y que sea smart trainer (4,65). Por otro lado, a pesar de que no tienen un valor bajo, aquellos atributos peor valorados son el diseño (3,46) y el precio (3,78), si bien la desviación es elevada y se entiende que para muchos usuarios si son importantes.

Tabla 3.4.1.2.C Atributos mejor valorados de un rodillo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Calidad	291	1	5	4,58	0,707
Diseño	291	1	5	3,46	1,093
Precio	291	1	5	3,78	0,951
Conectividad	291	1	5	4,50	0,772
Fiable	291	1	5	4,69	0,650
Facilidad de configuración	291	1	5	4,02	0,881
Potenciómetro	291	1	5	4,30	1,045
Smart Trainer	291	1	5	4,65	0,779

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4.1.2.D vemos cómo han valorado los encuestados una serie de atributos de Zwift, algunos relacionados directamente con el juego y otros con Zwift como empresa. Así, aquellos atributos que los encuestados más valoran de la compañía son el tema social (4,29), debido a la comunidad que han creado y la facilidad de conocer a personas amantes a la plataforma, la facilidad de uso (4,10) y las salidas programadas (4,22), que permiten correr con amigos y conocidos. Por otro lado, los peor valorados son la resolución de problemas (3,19) y la facilidad de contacto (3,20), aunque como podemos ver no hay ningún atributo con una media inferior a 3 (3 es la mitad, menos sería preocupante).

Tabla 3.4.1.2.D Atributos de Zwift

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Tema social	291	1	5	4,29	0,894
Precio abono mensual	291	1	5	3,66	0,866
Resolución de problemas	291	1	5	3,19	0,961
Constantes actualizaciones	291	1	5	3,50	0,987
Facilidad de contacto	291	1	5	3,20	1,017
Distancia de las carreras	291	1	5	3,74	1,053
Variedad de carreras	291	1	5	4,02	1,024
Gráficos	291	1	5	3,80	0,895
Facilidad de uso	291	1	5	4,10	0,833
Servidores	291	1	5	3,61	0,953
Realismo	291	1	5	3,60	0,932
Entrenamientos	291	1	5	3,80	0,970
Entrenamientos en grupo	291	1	5	3,68	1,043
Salidas programadas	291	1	5	4,22	0,912
Gamificación	291	1	5	3,80	1,000

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Análisis Chi-Cuadrado y ANOVA

3.4.2.1 Análisis Chi-Cuadrado

Relación entre la forma de entrenar y el género

A continuación vamos a ver si existe diferencia estadísticamente significativa entre la forma de entrenar y el género. Si nos fijamos en la tabla 3.4.2.1.A sí parece que exista diferencia, ya que como vemos más del 70% de los hombres suelen entrenar de manera solitaria, mientras que en las mujeres esta diferencia no es tan notoria.

Tabla 3.4.2.1.A Tabla cruzada forma de entrenar*género

Forma de entrenar	Hombre (%)	Mujer (%)
Sólo	71,9	59,8
En grupo	28,1	40,2
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia

Para confirmar esta afirmación se ha realizado un análisis Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 3.4.2.1.B). Por lo tanto, podemos concluir que existe relación entre hombres y mujeres respecto a la forma de entrenar, esto es debido a que la probabilidad asociada al Chi-Cuadrado es inferior a 0,05 (0,04 para ser exactos).

Tabla 3.4.2.1.B Prueba Chi-Cuadrado: Forma de entrenar*género

	Valor	G.d.l.	Significación Asintótica bilateral
Chi Cuadrado de Pearson	4,220	1	0,040

Fuente: Elaboración propia

Relación entre categoría según FTP y el género

La categoría del FTP mide la cantidad de vatios por kilo que es capaz de generar un ciclista, y en Zwift la mejor categoría es A+, siguiendo por la A, B y así sucesivamente. Si nos fijamos en la tabla 3.4.2.1.C se puede observar como de los encuestados únicamente 11 hombres (5,5% del total de los hombres) están clasificados dentro de la mejor categoría posible. Asimismo, parece que los hombres también tengan una mayor representatividad en las categorías más altas.

Tabla 3.4.2.1.C Tabla cruzada categoría según FTP*género

Categoría según FTP	Hombre (%)	Mujer (%)
A+	5,5	0
A	13,6	7,6
B	29,6	5,4
C	28,6	33,7
D	19,6	48,9
Otra	0,5	1,1
No sabe no contesta	2,5	3,3
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia

Para confirmar la hipótesis anterior se ha realizado un análisis del Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 3.4.2.1.D). Se ha confirmado que existe diferencia estadísticamente significativa entre el género y la categoría según el FTP ($p < 0,05$).

Tabla 3.4.2.1.D Prueba Chi-Cuadrado: Categoría según FTP*género

	Valor	G.d.l.	Significación Asintótica bilateral
Chi Cuadrado de Pearson	43,471	6	0,000

Fuente: Elaboración propia

Relación entre categoría según FTP y edad

Por otro lado, también tenía la curiosidad de saber si la edad podía influir sobre la categoría según el FTP. Como podemos ver en la tabla 3.4.2.1.E parece que aquellas personas más jóvenes (con edad entre 16 y 42 años) suelen estar mejor clasificadas respecto al FTP, excepto por las 5 personas que tienen entre 21 y 27 años.

Tabla 3.4.2.1.E Tabla cruzada categoría según FTP*edad

Categoría según FTP	Entre 16 y 20 años (%)	Entre 21 y 27 años (%)	Entre 28 y 35 años (%)	Entre 36 y 42 años (%)	Entre 43 y 50 años (%)	Entre 51 y 60 años (%)	Más de 61 años (%)
A+	100	0	10,3	5,2	3,4	0	0
A	0	0	10,3	25,9	13,5	3,7	0
B	0	0	20,5	24,1	30,3	17,1	5,9
C	0	40	33,3	29,3	25,8	32,9	35,3
D	0	20	23,1	13,8	25,8	40,2	58,8
Otra	0	0	2,6	0	0	1,2	0
No sabe no contesta	0	40	0	1,7	1,1	4,9	0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado un análisis del Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 3.4.2.1.F) para saber si esta relación es estadísticamente significativa. Al ser la probabilidad inferior a 0,05 (0,000) podemos concluir que sí afecta la edad a la clasificación por categorías según el FTP.

Tabla 3.4.2.1.F Prueba Chi-Cuadrado: Categoría según FTP*edad

	Valor	G.d.l.	Significación Asintótica bilateral
Chi Cuadrado de Pearson	106,729	36	0,000

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2 Análisis ANOVA

Implicación con el ciclismo virtual y el género

Seguidamente voy a analizar el nivel de implicación con el ciclismo virtual y el género (Tabla 3.4.2.2.A). Vemos a primera vista que el nivel de implicación de las mujeres es bastante elevado (4,17 de media sobre 5), mientras que el de los hombres a pesar de no ser bajo es un poco más inferior (3,91). No parecen unas distancias demasiado grandes, sin embargo se puede confirmar que esta diferencia es significativa ($p=0,046 < 0,05$), por lo que las mujeres se sienten más implicadas que los hombres en el mundo del ciclismo virtual.

Tabla 3.4.2.2.A Nivel de implicación con el ciclismo virtual

Ciclismo virtual	Género	N	Media	Significatividad
Me siento muy implicado/a con el ciclismo virtual	Hombre	199	3,91	0,046
	Mujer	92	4,17	
	TOTAL	291	4	

Fuente: Elaboración propia

Atributos de Zwift y género

A continuación podemos ver en la tabla 3.4.2.2.B todos los atributos de Zwift entre los que existe diferencia estadísticamente significativa (significatividad < 0,05). Los dos atributos peor valorados en Zwift podemos ver en la tabla que están peor valorados por los hombres que por las mujeres (facilidad de contacto y resolución de problemas). También se puede observar los tres atributos mejor valorados (tema social, facilidad de uso y salidas programadas) están peor valorados también por los hombres. Se puede concluir, por tanto, que como normal general las mujeres valoran mejor los atributos de Zwift que los hombres.

Tabla 3.4.2.2.B Atributos de Zwift

Nª	Atributo	Género	N	Media	Significatividad
1	Tema social	Hombre	199	4,21	0,029
		Mujer	92	4,46	
		TOTAL	291	4,29	
2	Precio abono mensual	Hombre	199	3,47	0,000
		Mujer	92	4,08	
		TOTAL	291	3,66	
3	Resolución de problemas	Hombre	199	3,07	0,003
		Mujer	92	3,43	
		TOTAL	291	3,19	

4	Facilidad de contacto	Hombre	199	3,07	0,002
		Mujer	92	3,47	
		TOTAL	291	3,20	
5	Facilidad de uso	Hombre	199	4,03	0,046
		Mujer	92	4,24	
		TOTAL	291	4,10	
6	Entrenamiento	Hombre	199	3,70	0,015
		Mujer	92	4	
		TOTAL	291	3,80	
7	Entrenamiento en grupo	Hombre	199	3,59	0,026
		Mujer	92	3,88	
		TOTAL	291	3,68	
8	Salidas programadas	Hombre	199	4,09	0,000
		Mujer	92	4,49	
		TOTAL	291	4,22	

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Análisis Clúster

Para la realización del análisis clúster me voy a centrar en la pregunta sobre el nivel de implicación de los encuestados con el mundo del ciclismo. Tras un primer acercamiento con el SPSS creo que lo más conveniente es escoger el clúster de 3 grupos, debido a que el de dos no es lo suficientemente representativo y el de 4 se quedan dos grupos muy poco representados. De esta forma, podemos observar en la tabla 3.4.3.A el resultado final del clúster con 3 grupos.

Tabla 3.4.3.A Clúster - Grupos

Distribución de los grupos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	87	29,9%	29,9%
2	195	67%	96,9%
3	9	3,1%	100%
TOTAL	291	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Para conocer si los grupos son iguales en sí mismos, y diferentes entre ellos hemos procedido a realizar un análisis ANOVA de un factor (Tablas 3.4.3.B y 3.4.3.C). Una vez realizado este segundo análisis podemos afirmar que el grupo 1 de la tabla anterior podríamos clasificarlo como personas **medianamente implicadas** con el ciclismo virtual, el grupo 2 hace referencia a personas **altamente implicadas** con el mundo del ciclismo virtual y el grupo 3 a personas que a pesar de ser usuarios se sienten **poco implicadas** con el ciclismo virtual.

El análisis se ha hecho conjunto entre las dos preguntas de implicación sobre el ciclismo virtual, y así como se observa en las tablas 3.4.3.B y 3.4.3.C ambas tienen una significatividad inferior a 0,05 por lo que podemos afirmar que son representativos.

Tabla 3.4.3.B Clúster - Caracterización

	Implicación	Número contestaciones	Media	Significatividad
Me siento muy implicado con el ciclismo virtual	1	87	3,14	0,000
	2	195	4,52	
	3	9	1	
	TOTAL	291	4	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4.3.C Clúster - Caracterización

	Implicación	Número contestaciones	Media	Significatividad
Soy un apasionado del ciclismo virtual	1	87	2,78	0,000
	2	195	4,43	
	3	9	1	
	TOTAL	291	3,84	

Fuente: Elaboración propia

Por último, vamos a acabar este apartado de Clúster dando forma a los grupos, para conocer mejor quienes forman parte de cada grupo.

Recuerdo brevemente cómo eran los grupos:

- **Grupo 1:** Medianamente implicados
- **Grupo 2:** Altamente implicados
- **Grupo 3:** Poco implicados

Como observamos en la tabla 3.4.3.D se pueden ver los grupos separados por sexo, con el porcentaje realizado sobre el total de hombres o de mujeres según el caso, no según el total de los encuestados. Podemos ver que sólo una mujer se siente poco implicada y que los grupos están repartidos bastante semejantes en referencia al género. Si observamos el Chi-Cuadrado de Pearson ($p > 0,05$), vemos que realmente no existe relación directa entre el género y estos grupos, simplemente era por detallarlos mejor respecto a esta variable.

Tabla 3.4.3.D Clúster - Caracterización

Grupo	Género	Frecuencia	Porcentaje intragrupo (%)	Chi-Cuadrado de Pearson
Medianamente implicados	Hombre	59	67,81	0,405
	Mujer	28	32,19	
Altamente implicados	Hombre	132	67,69	
	Mujer	63	32,31	
Poco implicados	Hombre	8	88,88	
	Mujer	1	11,11	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como se aprecia en la tabla 3.4.3.E se aprecia como el grupo de los altamente implicados (grupo 2) se encuentran la gran parte entre el tramo de edad entre los 43 y 60 años. En el grupo de medianamente implicados se aprecia lo mismo, mientras que en último grupo, el de poco implicados no parece haber un patrón demasiado claro por lo poco representativo que es. Además, con la Prueba Chi-Cuadrado podemos afirmar que existe relación estadísticamente significativa entre la edad de los encuestados y el grupo de implicación del que forman parte.

Tabla 3.4.3.E Clúster - Caracterización

	Entre 16 y 20 años	Entre 21 y 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 42 años	Entre 43 y 50 años	Entre 51 y 60 años	Más de 61 años	TOTAL	Chi Cuadrado
1	1	0	12	15	26	29	4	87	0,002
%	1,15	0	13,79	17,24	29,89	33,33	4,60	100	
2	0	3	27	41	59	52	12	195	
%	0	1,54	13,85	21,03	30,26	26,67	6,15	100	
3	0	2	0	2	4	1	0	9	
%	0	22,22	0	22,22	44,44	11,11	0	100	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4.3.F se pueden ver cómo valoran los atributos de Zwift los distintos grupos formados en el análisis clúster. En la tabla he colocado únicamente aquellos que tenían relación estadísticamente significativa ($p < 0,05$), pero he de decir que en TODOS los atributos se repite el mismo patrón, es decir, los que valoran mejor cada atributo son aquellos que están altamente implicados (destacable especialmente el atributo “tema social”, es decir, muy valorado por los apasionados al ciclismo virtual), seguidos por los medianamente implicados, y en último lugar los que valoran peor los atributos de Zwift son aquellos que se sienten poco implicados con el ciclismo virtual.

Tabla 3.4.3.F Clúster - Caracterización

Atributo	Grupo	Media	Significatividad
Tema social	Medianamente implicados	3,87	0,000
	Altamente implicados	4,50	
	Poco implicados	3,78	
Variedad de carreras	Medianamente implicados	3,79	0,018
	Altamente implicados	4,14	
	Poco implicados	3,67	
Facilidad de uso	Medianamente implicados	3,97	0,002
	Altamente implicados	4,19	
	Poco implicados	3,33	
Servidores	Medianamente implicados	3,40	0,004
	Altamente implicados	3,73	
	Poco implicados	3,00	
Salidas programadas	Medianamente implicados	3,99	0,000
	Altamente implicados	4,36	
	Poco implicados	3,22	
Gamificación	Medianamente implicados	3,62	0,015
	Altamente implicados	3,91	
	Poco implicados	3,22	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4.3.G podemos observar la relación entre los días que entrenan a la semana los encuestados en función del grupo de implicación en el que han sido clasificados. De esta forma se observa como aquellos más implicados con el ciclismo virtual parece que entrenen

más días semanales que el resto. Para confirmar esta hipótesis se ha realizado un análisis del Chi-Cuadrado de Pearson que ha confirmado ($p < 0,05$) que sí existe relación estadísticamente significativa entre el nivel de implicación con el ciclismo virtual y el número de días semanales que entrenan.

Tabla 3.4.3.G Clúster - Caracterización

Grupo	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Seis días	Siete días	Chi-Cuadrado de Pearson
1	1	5	25	22	16	14	4	0,011
%	1,15	5,75	28,74	25,29	18,39	16,09	4,60	
2	1	5	27	44	56	44	18	
%	0,513	2,56	13,85	22,56	28,72	22,56	9,23	
3	0	2	2	1	0	3	1	
%	0	22,22	22,22	11,11	0	33,33	11,11	

Fuente: Elaboración propia

Por último, como vemos en la tabla 3.4.3.H, he realizado una tabla para comparar a los distintos grupos en función de si forman parte de algún tipo de club. Se aprecia como la mayor parte de los altamente implicados forman parte o bien de un club virtual o bien de uno virtual y de uno tradicional. Sin embargo, en los dos otros grupos no parece que haya un patrón con el que poder guiarnos. Mediante el análisis del Chi-Cuadrado de Pearson se confirma que existe relación estadísticamente significativa entre el nivel de implicación con el ciclismo virtual y la pertenencia a un determinado tipo de club.

Tabla 3.4.3.H Clúster- Caracterización

Grupo	Tradicional	Virtual	Ambos	Ninguno	Chi-Cuadrado de Pearson
1	20	26	24	17	0,000
2	17	90	70	18	
3	4	2	2	1	

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos de los grupos tenemos alguna información relevante acerca de cada grupo, pero no me gustaría alargar mucho más este apartado para que no se haga muy pesado de

leer y entender. En conclusión se puede afirmar que las personas altamente implicadas con el ciclismo virtual entrenan más, valoran mejor los atributos de Zwift y forman en mayor medida parte de un club virtual , entre otras cosas.

3.5 Conclusión a partir de resultados

Como conclusión de los resultados se puede afirmar que algo más del 97% de los encuestados es usuario actual de Zwift, por lo que se ha obtenido información bastante valiosa. Otros datos importantes, a nivel general, es que la mayoría de sus usuarios son personas adultas, con estudios universitarios o superiores, que forma parte de algún club virtual o que utiliza rodillos de transmisión directa. En la imagen 3.5.A podemos ver un perfil de consumidor de Zwift que he realizado con la información obtenida en el cuestionario.

También con la encuesta he descubierto que los atributos mejor valorados son el tema social, por las comunidades que se crean con la plataforma y facilidad de conocer a personas, la facilidad de uso de la plataforma y las salidas programadas, que permiten correr con compañeros a una hora determinada todos juntos como un entrenamiento grupal tradicional. Por otro lado, los peor valorados son la facilidad de contacto con la empresa y la resolución de problemas, es decir, dos atributos basados con el servicio, algo a mejorar sin duda por la empresa.

Otro de los problemas de la empresa puede ser las razones por las que sus usuarios utilizan la plataforma, ya que algunos de ellos (26,5%) la utilizan por las restricciones de la pandemia, habrá que ver a medida que se vaya volviendo a la normalidad anterior que va a pasar con estos usuarios. Sin embargo, también mucho de los usuarios lo utilizan debido a que no afectan las condiciones meteorológicas para el entrenamiento (77,7%) e incluso mucho de ellos aún por un tema más importante, por que se divierten (54,3%).

Otros datos importantes que he obtenido en la encuesta están relacionados con los rodillos, que son un producto complementario y necesario para utilizar Zwift o cualquier otra plataforma de ciclismo virtual. Así, los tipos utilizados son los de transmisión directa (72,9%), los fluidos o líquidos (20,3%) y las smart bikes (20,3%). Por otro lado, los atributos que mejor se valoran de los mismos son la calidad, la conectividad, que sea fiable y que sea smart trainer. Esto podría ser importante para Zwift puesto que próximamente quieren lanzar al mercado su propio rodillo,

También se observa que por lo general (media de 3,83 sobre 5) los encuestados son personas que se consideran bastante apasionadas del ciclismo virtual por lo que se aprecia como este novedoso sector ha alcanzado notoriedad en la sociedad.

En cuanto a las fuentes más comunes por las que se ha descubierto Zwift por parte de los encuestados destacan la recomendación de familiares o conocidos (36,8%) e internet (26,8%).

Mediante el análisis Chi-Cuadrado de Pearson se han obtenido relaciones significativas entre variables cualitativas. Por ejemplo, se puede afirmar que existe relación estadísticamente significativa entre la forma de entrenar y el género, o en la categoría según el FTP y la edad o el género.

Con el análisis ANOVA se han encontrado relación entre variables cuantitativas y cualitativas. Por ejemplo, se ha mostrado como existe relación estadísticamente significativa entre la valoración de distintos atributos de Zwift y el género o con la implicación con el ciclismo virtual y el género.

En conclusión, se aprecia que los encuestados son usuarios de Zwift por las respuestas obtenidas, así como que existen diferencias de género en algunos aspectos, a pesar de que por lo general el consumidor de Zwift tiene un perfil más masculino. En la imagen 3.5.A se puede observar una infografía realizada por mi con los principales datos que se ha obtenido en la encuesta.

Imagen 3.5.A Perfil consumidor Zwift



Fuente: Elaboración propia

4. Análisis DAFO

4.1 Debilidades

- **Problemas con el software:** Puede ser complicado para aquellos usuarios que no están muy implicados con la tecnología dar los primeros pasos en la plataforma. Intentan suplir este posible problema con su apartado de preguntas frecuentes y dudas, aun así puede haber personas que tengan problemas.
- **Problemas con el FTP:** Son conscientes de ello y en su apartado de preguntas frecuentes y dudas lo tienen determinado. Muchos usuarios tienen un FTP (Umbral de Potencia Funcional) por encima del real, esto es debido a que muchos usuarios lo estiman sin realizar la prueba, o bien porque la prueba se hace con una configuración incompatible con Zwift.
- **Falta de transparencia:** Es algo que he observado no sólo en Zwift, sino también es una tónica general en todo el sector; ninguna plataforma ofrece datos sobre su número total de usuarios o sus resultados anuales financieros.
- **No posibilidad de realizar rutas personalizadas:** Analizando empresas de la competencia muchas de ellas ofrecen la posibilidad a sus usuarios de simular sus rutas más comunes en la aplicación con un nivel de realismo parecido al de un entrenamiento. Probablemente es algo en lo que está trabajando la empresa.
- **Sólo un tipo de carrera:** Es algo que también se repite en otras plataformas del sector, y como es el caso de Zwift las carreras y entrenamientos que se pueden realizar son solo de carretera, es decir, no hay carreras en velódromo, de ciclocross o de mountain bike.

4.2 Amenazas

- **Auge vacunas y descenso impacto COVID19:** A medida que se vaya vacunando a más personas y sea más seguro hacer vida normal como la que teníamos anteriormente, es esperable que la población mundial valore realizar actividades que se realizan fuera del hogar y evitar las que han realizado todo este tiempo.
- **Internet:** Es un juego que necesita conexión a Internet para poder disfrutarlo, por lo que si un día hay una caída en las líneas del wifi de sus usuarios (por razones externas a Zwift) no van a poder correr ese día.
- **Aceptación:** Entre todas las plataformas de ciclismo virtual han conseguido muchos usuarios, sin embargo hay un segmento de ciclistas que prefieren salir a entrenar fuera de casa, como se ha hecho toda la vida y que necesitan de algún incentivo superior para cambiarse al ciclismo virtual.

- **Precios productos complementarios:** Algo necesario para poder utilizar cualquier plataforma de ciclismo virtual es poder conectar tu bicicleta con un rodillo o en su defecto una smart bike. El precio de estos artículos se puede decir que no es apto para todos los bolsillos, y además se han incrementado ante la potente demanda que tuvieron durante la cuarentena, aunque es esperable que descienda paulatinamente.

4.3 Fortalezas

- **Diversificación:** En un principio la plataforma nació únicamente para ofrecer sus servicios a personas aficionadas al ciclismo, pero con el paso del tiempo también incorporaron el running. Según una noticia recogida por Planeta Triatlón, Eric Min, CEO de Zwift, confirmó en una entrevista que en los próximos meses estará disponible en la plataforma un nuevo deporte, el remo.

- **Integración vertical hacia atrás:** Se rumorea que la inversión de 450 millones que recibió la empresa está destinada a la producción de sus primeros rodillos, de modo que la empresa se convertiría en su propio proveedor.

- **Temporalidad:** Con Zwift se puede entrenar desde casa independientemente de cualquier factor que pueda afectar a entrenar con bicicleta, es decir, no afecta ni el tiempo meteorológico ni la estación del año.

- **Compatibilidad:** Ha conseguido que la mayoría de rodillos del mercado puedan usarse en la plataforma, lo que facilita la captación de muchos usuarios.

- **ZADA.** Así es como se conoce a la Zwift Anti Doping Agency, que se impulsó con motivo de penalizar a los tramposos, por lo que es muy complicado falsificar datos en la plataforma.

4.4 Oportunidades

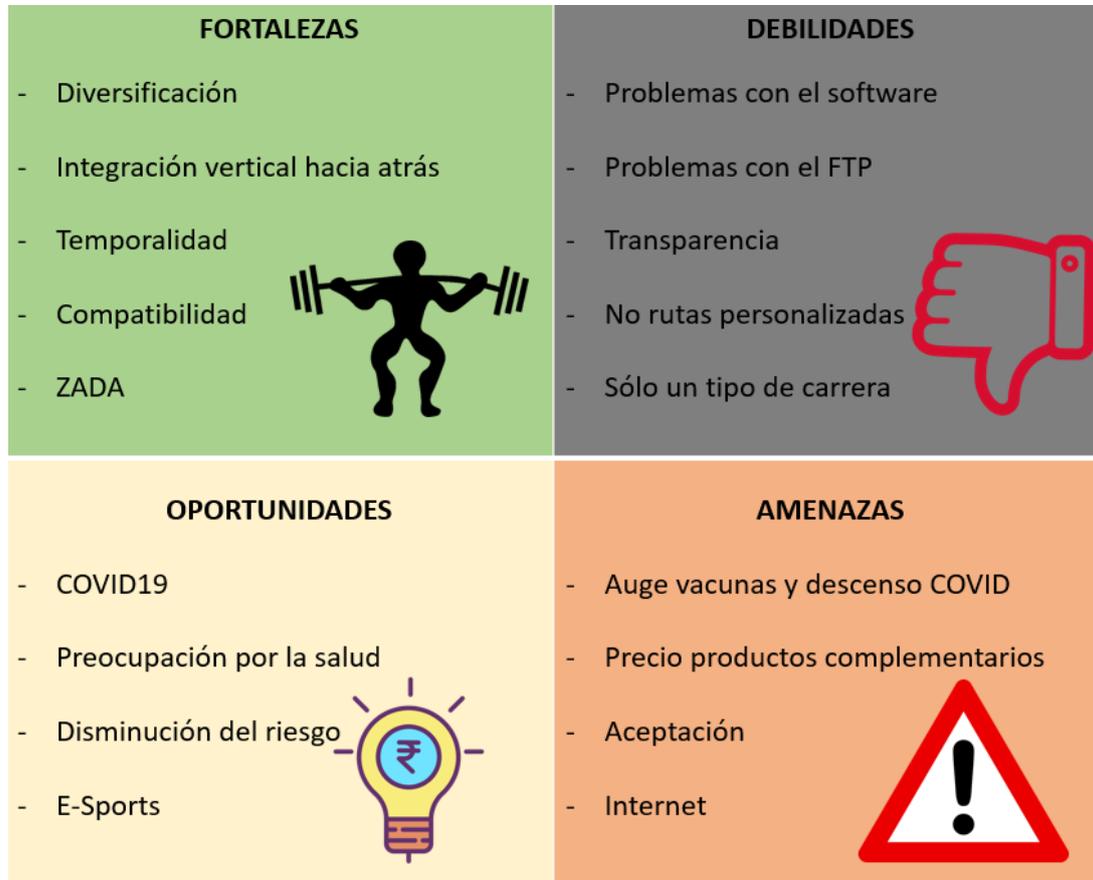
- **COVID19:** Como más se alargue la pandemia más esperable es que las plataformas de ciclismo virtual sigan viendo como van aumentando su número total de usuarios, y por tanto de sus beneficios.

- **Preocupación por la salud:** Es una consecuencia de la anterior, es innegable que actualmente existe una mayor preocupación por la salud, donde las personas intentan evitar aglomeraciones y valoran distintas alternativas para hacer deporte que no conlleven poner en peligro su salud.

- **Disminución del riesgo:** El entrenar en casa disminuye cualquier riesgo de lesión por caída o por atropello, algo a valorar por personas que quizás tienen más respeto de salir a entrenar por alguna razón de este tipo.

- **E-sports:** Es un mundo en auge, y el ciclismo virtual tiene una oportunidad con la organización de eventos, que además también se trata de competiciones saludables, pues mientras estás compitiendo estás realizando ejercicio.

Imagen 4.A Análisis DAFO Zwift



Fuente: Elaboración propia

5. Definición del público objetivo

5.1 Proceso de segmentación

Zwift se dirige a aquellos usuarios que valoran atributos como la comunidad que ha conseguido crear entre sus usuarios o poder realizar entrenamientos con compañeros, además de una interfaz sencilla. Diría por las encuestas que su propuesta de valor se gesta en estos tres puntos. Dado los datos obtenidos en la encuesta y por lo analizado durante todo el trabajo voy a segmentar el mercado en función de:

- **Criterios geográficos:** En este sentido su objetivo es llegar al número máximo de personas posibles, independientemente del país del que provengan, del idioma hablado en el mismo o el tipo de clima. De hecho en la encuesta se observa como existen usuarios de todos los

continentes del planeta, excepto de la Antártida. Por lo tanto se puede afirmar que respecto a esta dimensión Zwift no tiene en cuenta ningún criterio a la hora de segmentar su mercado.

- **Criterios demográficos:** Aquí sí se puede afirmar que Zwift segmenta en función de la edad, pues no permite usuarios en su plataforma que no sean mayores de 18 años. Eso sí, en la encuesta se aprecia como la mayoría de sus usuarios son mayores de 36 años (Casi el 85% de los encuestados).

También parece evidente que Zwift se dirige a personas ocupadas, que formen parte de una clase social media como mínimo, que puedan permitirse pagar 15€ al mes, o lo que es lo mismo, 180€ al año. A eso hay que sumarle el extra del rodillo, que ha subido su precio en los últimos meses debido a la increíble demanda que ha tenido.

No parece un criterio de segmentación por parte de Zwift la educación, sin embargo en las encuestas se observa como casi el 80% de los encuestados poseen estudios universitarios o superiores.

- **Criterios de comportamiento:** Un criterio de comportamiento evidente parece la intensidad de uso, pues Zwift busca usuarios que les guste entrenar prácticamente a diario y que usen para ello la plataforma.

Otros de los criterios de segmentación dentro de esta dimensión serían el beneficio esperado (tema social, salidas programadas y facilidad de uso de la plataforma) y la frecuencia de compra (mensual obligatoriamente).

Otros criterios de comportamiento con los que Zwift segmenta el mercado son el lugar de compra (por internet necesariamente) o que tengan una actitud hacia la plataforma positiva, que no vayan más allá de simplemente utilizarla para entrenar.

- **Criterios psicográficos:** Un criterio de segmentación claro es que los usuarios tengan un estilo de vida deportista y saludable, con una personalidad abierta a conocer a personas, ambiciosos para seguir mejorando e competitivo, que quiera competir regularmente en la plataforma e ir escalando posiciones a medida que vayan pasando las semanas.

5.2 Selección del mercado objetivo

Una vez realizado tanto el análisis interno como el externo, así como la investigación de mercados, ya podemos definir de una forma más precisa cuál es el público objetivo de Zwift. Primero de todo es importante comentar que el público objetivo de Zwift es en su totalidad los consumidores finales, pues no se dirige a empresas por el momento. Más concretamente se puede decir que son todas aquellas personas amantes del ciclismo, ven una oportunidad de entrenar en casa y poder realizar circuitos diferentes a los que realizan habitualmente. Tienen que ser personas mayores de edad y con un nivel de ingresos medio/ medio-alto, para poder tener una bicicleta, un rodillo y pagar la suscripción mensual, por lo que son personas poco sensibles al precio. Su público objetivo abarca, por tanto, a ese perfil de ciclista/deportista

que le gusta mantener una regularidad en sus entrenamientos y que le guste competir, mientras se está divirtiendo y disfrutando por ello También tienen que ser personas con un mínimo de conocimiento de tecnología, que valoren la experiencia de usuario y todo lo social relacionado con conocer a nuevas personas, entrenar con otras personas o formar parte de equipos.

5.2.1 Buyer personas

Una vez analizada la investigación de mercados y el público objetivo de la compañía se pueden definir una serie de perfiles de buyer personas, si bien podrían realizarse más. Todos los que he realizado yo en principio formarían parte del grupo de muy implicados (grupo 2 del clúster en la investigación de mercados), pero cada uno de ellos con unas necesidades distintas, si bien todas compatibles con la plataforma.

Imagen 5.2.1.A Buyer persona 1

Dagur Bjarnason



Necesidades

Le encanta el deporte pero odia el frío y apenas puede disfrutar de su gran pasión, el ciclismo.

Características sociodemográficas

- Vive en Ísafjörður, Islandia.
- Tiene 38 años, está casado y tiene 2 hijas.
- Es ingeniero y trabaja para una empresa importante.

Aficiones

Le encanta leer sobre tecnología e innovaciones, y el deporte, siempre que puede sale a correr o preferiblemente en bicicleta.

Metas u objetivos

- Su principal objetivo es realizar deporte regularmente este año, su sueño es correr un triatlón.
- Conocer a nuevas personas con las que salir a entrenar y participar en carreras por equipo.

Dificultades principales

- Realizar deporte diariamente, pero las condiciones meteorológicas de Islandia son un gran obstáculo.
- Le encanta comer de todo y en ocasiones le cuesta seguir una dieta saludable.
- Pasar más tiempo con sus hijas pequeñas.

Horarios de trabajo

De lunes a viernes de 9 a 13 de la mañana y de 15 a 19 de la tarde.

Acciones que valora positivamente

- Poder hacer deporte diariamente.
- Poder ir a recoger a sus hijas a la salida del colegio y cuando salen de actividades extraescolares.
- Tener un rato para leer acerca de las últimas noticias de su país y de deporte, así como de ciclismo.

Fuente: Elaboración propia. Avatar: Pedro Trigo Moutinho.

Imagen 5.2.1.B Buyer Persona 2

James Johnson



Necesidades

Encontrar un deporte que le motive y pueda entrenar en casa, no le gustan los gimnasios y se lesiona muy a menudo.

Características sociodemográficas

- Vive en Baltimore, Estados Unidos.
- Tiene 37 años y es soltero.
- Es informático, tiene su propia tienda .

Aficiones

Sus grandes aficiones están relacionadas con el deporte, le gusta el tenis, el baloncesto y sobre todo, el ciclismo. Le encanta viajar por todo el país para ver competiciones de ciclismo, en las que cuando era más joven solía participar.

Metas u objetivos

- Le encantaría trabajar para alguna de las empresas tecnológicas más importantes de Estados Unidos. Su sueño es trabajar en Google.
- Conocer a una persona con la que compartir aficiones y poder formar una familia con ella.

Dificultades principales

- Es una persona con mucha tendencia a las lesiones, muchas veces ha tenido que llamar a sus padres para que fueran a buscarlo y que tuviera que cargar la bicicleta en su furgoneta.
- Encontrar una pareja estable.

Horarios de trabajo

De lunes a viernes de 9 a 13:30 de la mañana y de 16:30 a 20 de la tarde.

Acciones que valora positivamente

- Participar en carreras de ciclismo, es muy competitivo.
- Ver documentales sobre ciclismo.
- Poder entrenar con su amigo de toda la vida, con el que comparte su pasión por el ciclismo.

Fuente: Elaboración propia. Avatar: Pedro Trigo Moutinho.

Imagen 5.2.1.C Buyer Persona 3

Laurent Dubois



Necesidades

Encontrar un deporte divertido para hacer en casa mientras duren las restricciones en su pueblo.

Características sociodemográficas

- Vive en Caen, Francia.
- Tiene 49 años, está casado y tiene 1 hijo.
- Trabaja como químico en una multinacional.

Aficiones

Practica desde los 10 años ciclismo como principal deporte, pero le encanta también el balonmano, si bien es más aficionado que practicante. Le encanta cocinar platos saludables, tiene incluso una cuenta en Instagram donde comparte sus platos.

Metas u objetivos

- Se ha propuesto para este año perder peso.
- A pesar de su edad se ha marcado como objetivo acabar un triatlón en menos de un año.

Dificultades principales

- Con la COVID19 ha incrementado su preocupación por la salud y higiene.
- Practicar cualquier tipo de deporte, las restricciones de su zona le van a obligar estar en casa más de un mes como mínimo.
- Es un hombre un poco tímido, le cuesta ampliar su círculo social.

Horarios de trabajo

Trabaja en turnos que van alternando una semana de mañana y otra semana de tarde, de 7 a 15 y de 15 a 23.

Acciones que valora positivamente

- Poder entrenar junto a su hijo de 18 años en rutas montañosas.
- Tener tiempo para escuchar podcast de unos periodistas relacionados con el ciclismo.
- Poder ir a distintas etapas del Tour de Francia con su hijo.

Fuente: Elaboración propia. Avatar: Pedro Trigo Moutinho.

Imagen 5.2.1.D Buyer Persona 4

Vicente García



Necesidades
Su mujer le ha comprado un rodillo para la bicicleta porque siempre se queja de que los días que entre ciclismo siempre sale tarde de trabajar

Características sociodemográficas

- Vive en Madrid, España.
- Tiene 45 años, está casado y tiene 1 hija.
- Trabaja como directivo en una empresa de embalaje.

Aficiones

Es un apasionado del deporte, forma parte de un club de triatlón.
Le encanta leer la revista "Volata", con temática de ciclismo, de la que tiene todos sus ejemplares a modo de colección.
Le encanta ver películas.

Metas u objetivos

- Mejorar sus resultados en el la modalidad de ciclismo, su punto débil.
- Abrir su propia tienda de venta de material deportivo, con especial énfasis en el ciclismo y el running.

Dificultades principales

- Debido a la COVID19 ha aumentado su preocupación por llevar una vida más saludable.
- Entre el trabajo, la hija y las series tiene poco tiempo para dedicarle a entrenar.
- No encuentra amigos con los que salir a entrenar diariamente, sus horarios no concuerdan con los miembros del club de triatlón.

Horarios de trabajo

De lunes a jueves de 8:30 a 14 por las mañanas y por las tardes de 16 a 20. Viernes de 8:30 a 14:30.

Acciones que valora positivamente

- Poder entrenar mientras ve series.
- Ir con la hija al cine una vez a la semana.
- Ir de vacaciones con su familia en verano a Francia y poder ver distintas etapas del Tour de Francia desde primera linea.

Fuente: Elaboración propia. Avatar: Pedro Trigo Moutinho

Imagen 5.2.1.E Buyer Persona 5

Andrea Rossi



Necesidades

Poder realizar ciclismo, su gran pasión, en casa. Es agorafóbico.

Características sociodemográficas

- Vive en Florencia, Italia.
- Tiene 53 años, está casado y no tiene hijos.
- Trabaja como ingeniero informático en una empresa tecnológica.

Aficiones

Desde los 5 años su padre le inculcó la misma pasión por el ciclismo que poseía él mismo. Le encantan las redes sociales a pesar de su edad, sobretodo Youtube, Instagram y Twitch.

Metas u objetivos

- Superar poco a poco su agorafobia.
- Encontrar alguna forma divertida de practicar ciclismo, la bicicleta estática le aburre.

Dificultades principales

- Lleva teletrabajando desde que un conductor de un automóvil le atropelló mientras entrenaba en bicicleta y desde entonces padece agorafobia.
- Conocer personas nuevas, siempre la he encantado socializar pero ahora apenas puede salir de casa y sólo se relaciona con su mujer.

Horarios de trabajo

Trabaja en horario ininterrumpido de 14 a 22 de lunes a viernes.

Acciones que valora positivamente

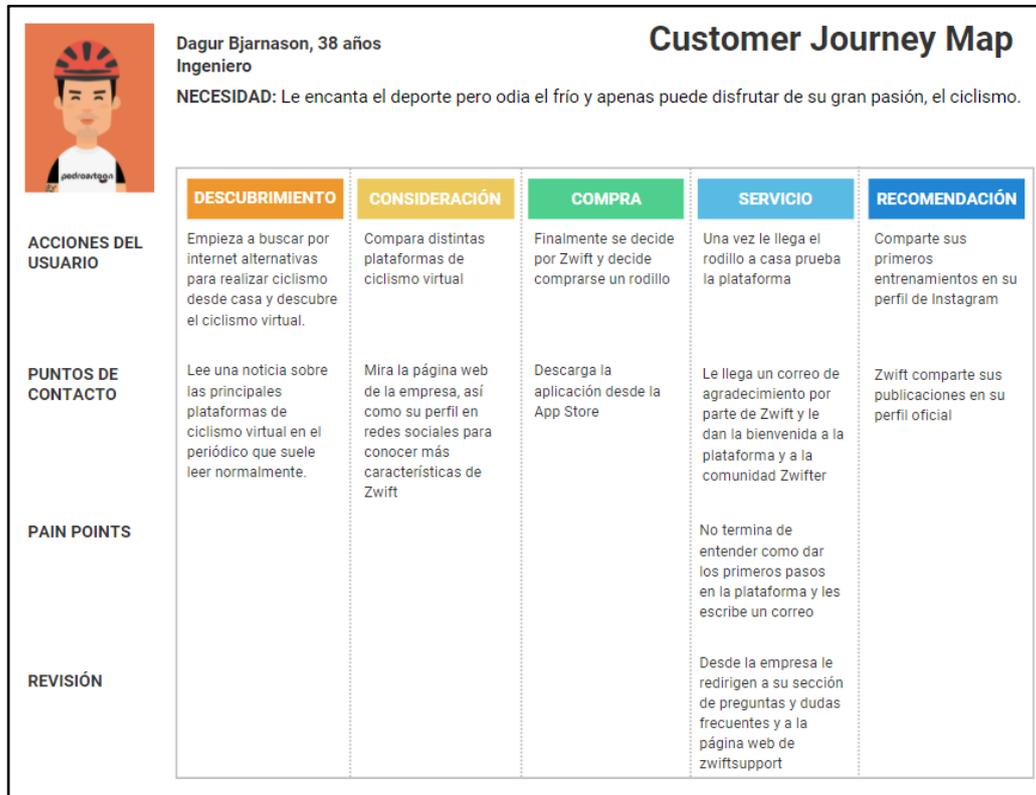
- Ir saliendo poco a poco de casa, cada vez más metros.
- Leer revistas y artículos de deporte diariamente.
- Pasar tiempo con sus amigos de la infancia, que regularmente puedan quedar en su casa para tomar algo y conversar.

Fuente: Elaboración propia. Avatar: Pedro Trigo Moutinho

5.2.2 Customers Journey Map

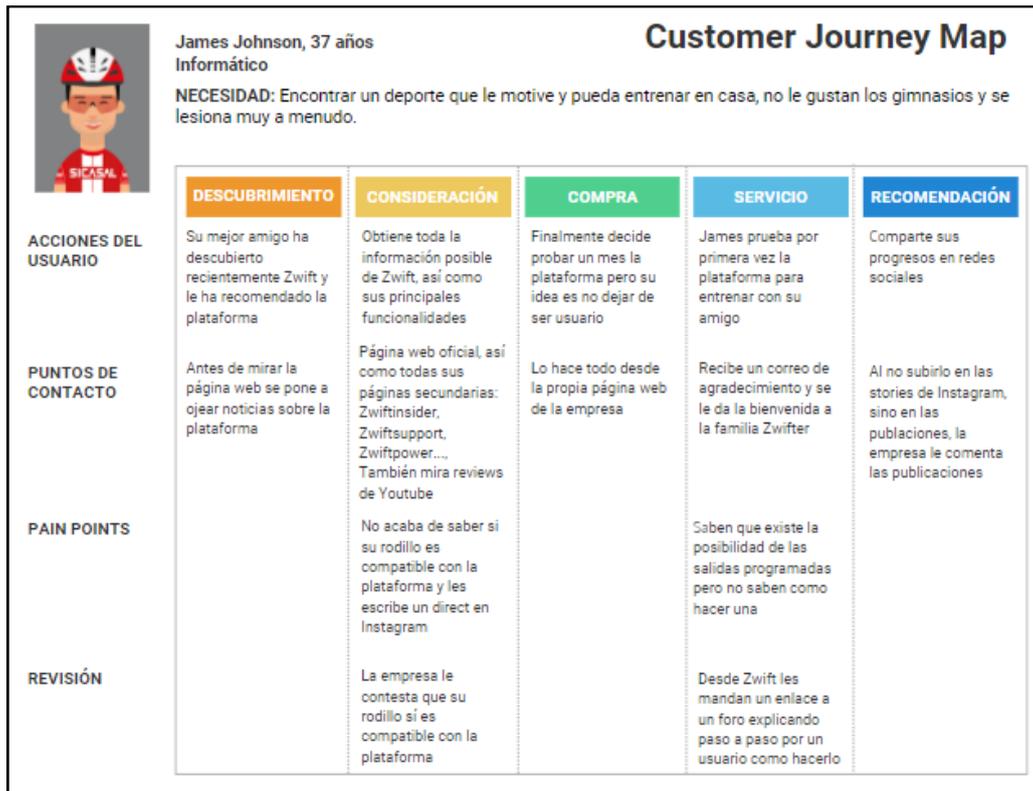
A continuación, es una continuación del punto anterior, donde podemos observar los distintos caminos de cada perfil definido de buyer persona desde que descubren y como lo descubren a la plataforma, hasta que se hacen usuarios de la misma, con alguna dificultad (pain points) que se pueden encontrar.

Imagen 5.2.2.A Customer Journey Map 1



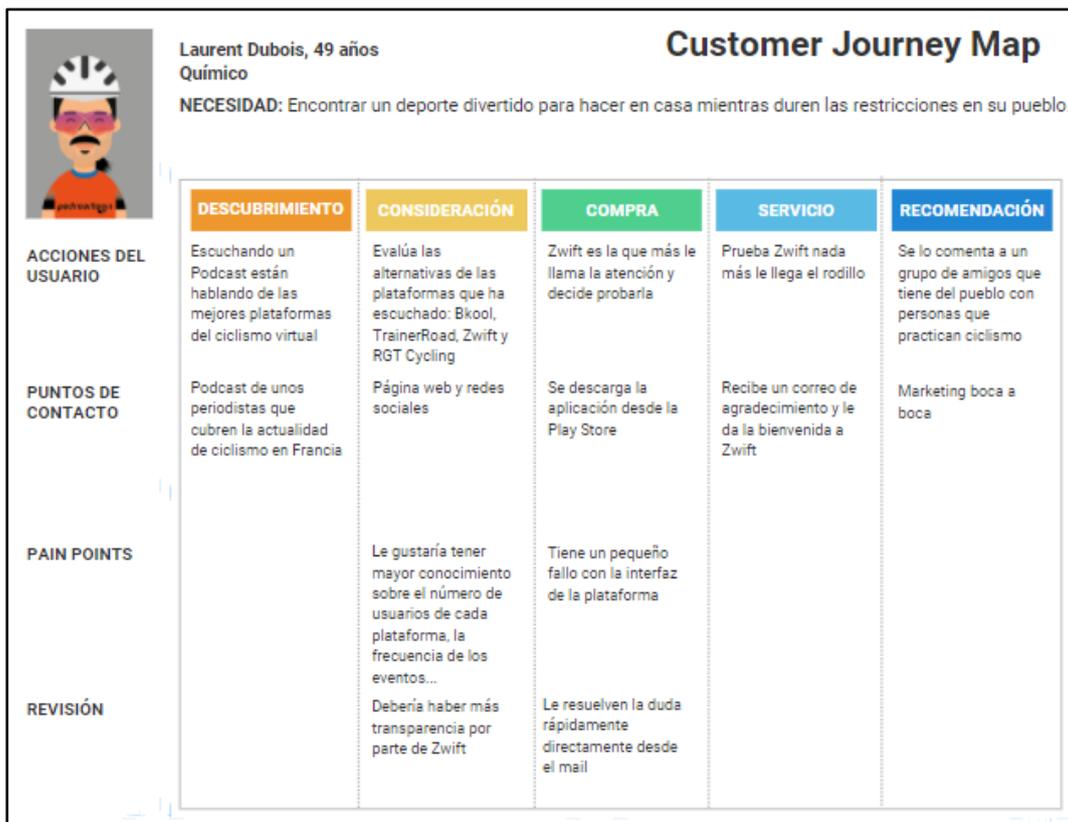
Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.2.2.B Customer Journey Map 2



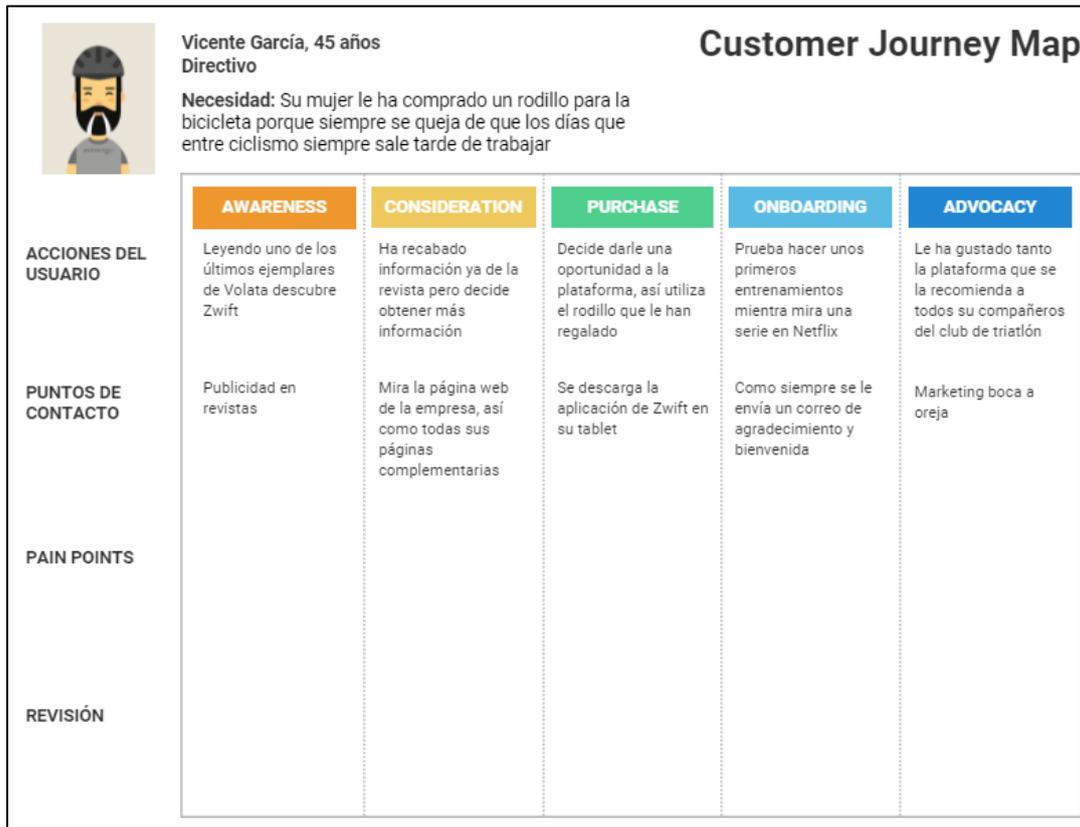
Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.2.2.C Customer Journey Map 3



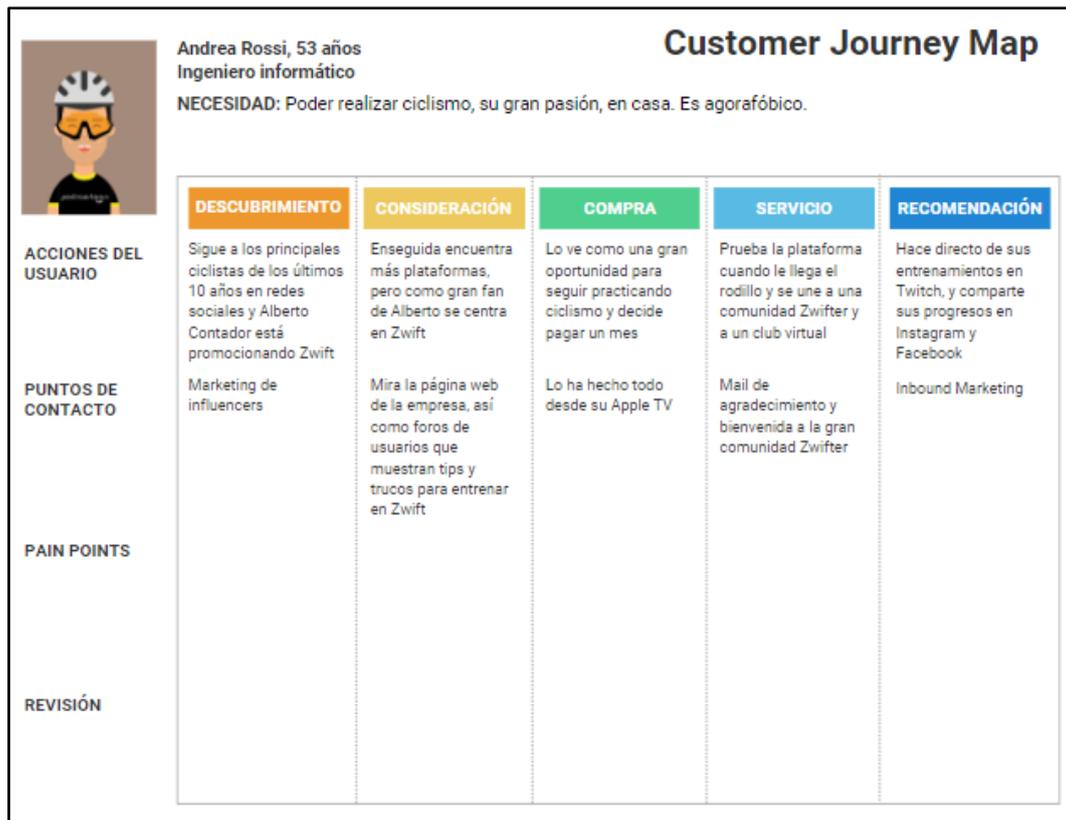
Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.2.2.D Customer Journey Map 4



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.2.2.E Customer Journey Map 5



Fuente: Elaboración propia

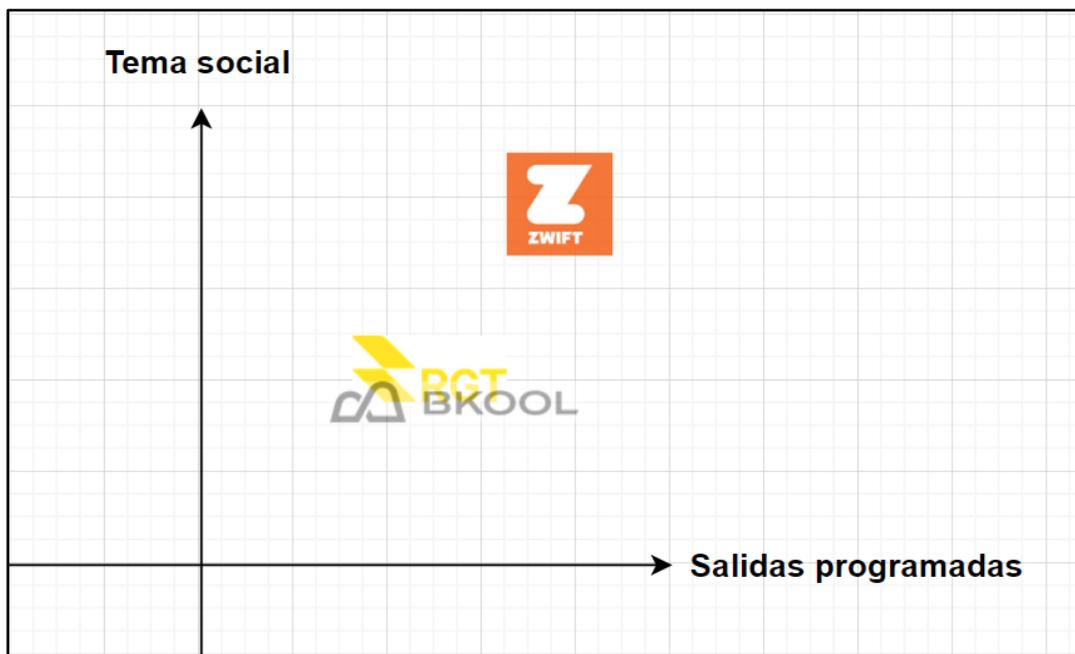
5.3 Posicionamiento actual

Para analizar este punto pregunté en la encuesta directamente por los mismos atributos en 3 plataformas: Zwift, Bkool y RGT Cycling. Sin embargo, con tal de evitar posibles sesgos negativos he segmentado la base de datos para conocer únicamente las opiniones de los encuestados en el caso de que hayan utilizado cada una de las plataformas, puesto que muchos valoraban con un 1 o un 3 sobre 5 todos los atributos, al no haber usado nunca una determinada plataforma.

Por lo tanto, voy a realizar tres mapas de posicionamiento, en función de los 3 atributos mejor valorados de Zwift y de los 2 peor valorados, para tener una idea mental de cómo son valorados en las otras dos plataformas por personas que han sido usuarias en algún momento de la plataforma. Para tratar de ejemplificarlo de la forma más precisa he realizado los mapas en un fondo de cuadrícula para imitar la media de las respuestas a los atributos analizados, pues era una pregunta que había que valorar los atributos de 1 a 5.

Respecto al primer mapa de posicionamiento (gráfico 5.3.A) podemos ver como Zwift aparece bastante distanciada tanto de Bkool como de RGT respecto a los atributos de tema social (comunidades creadas por sus usuarios, facilidad de conocer personas...) y salidas programadas (utilizadas para entrenar con compañeros). RGT presenta ambos atributos con un valor superior que Bkool, aunque ambas plataformas vemos cómo en estos atributos presentan una posición similar.

Gráfico 5.3.A Mapa de posicionamiento tema social - salidas programadas



Fuente: Elaboración propia en Draw.io

Respecto al gráfico 5.3.B podemos apreciar un patrón similar al mapa anterior. Respecto al atributo “resolución de problemas” las 3 plataformas presentan una posición similar, por lo que es uno de los puntos a tratar por las 3 compañías. Además, también observamos como en la facilidad de uso de la interfaz de la plataforma sus usuarios también consideran que la de RGT es más sencilla que la de Bkool.

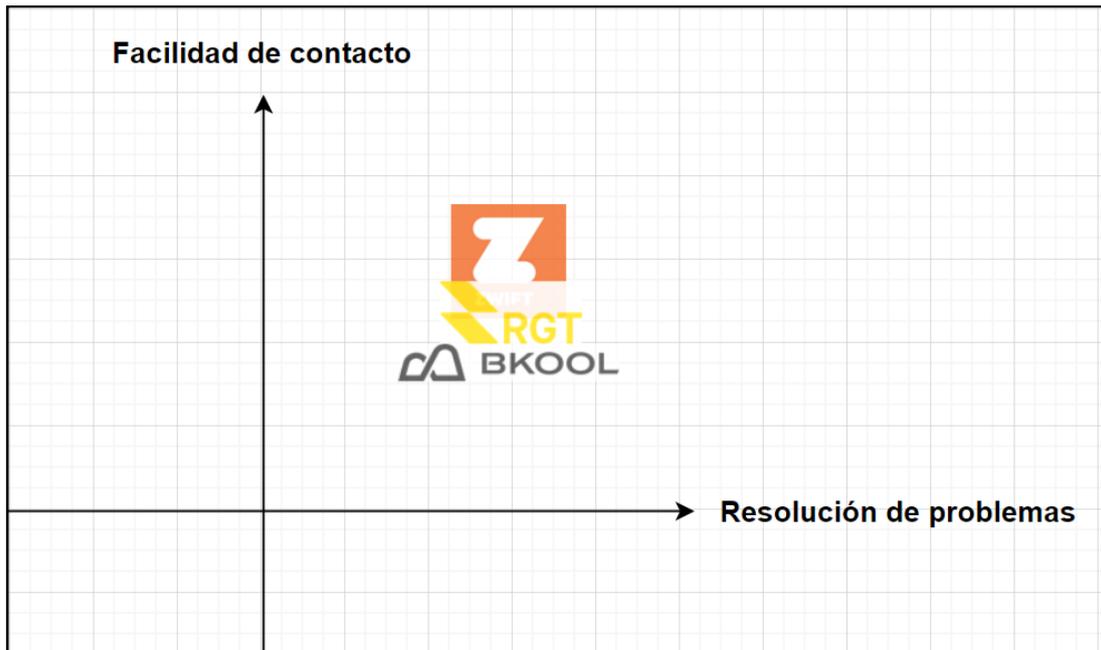
Gráfico 5.3.B Mapa de posicionamiento facilidad de uso - resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia en Draw.io

Por último, respecto al gráfico 5.3.C, podemos ver a las 3 compañías con un posicionamiento similar, siendo Zwift la mejor colocada de todas, a pesar de ser sus dos atributos peor valorados. Al igual que en los otros dos mapas anteriores, RGT ocupa una mejor posición en ambos atributos respecto a Bkool, por lo que parece evidente cual de las 3 plataformas está peor vista desde el punto de vista de sus consumidores.

Gráfico 5.3.C Mapa de posicionamiento resolución de problemas - facilidad de contacto



Fuente: Elaboración propia en Draw.io

En conclusión, la estrategia de posicionamiento de Zwift está enfocada a la diversión, puesto que cuidan mucho el tema social de sus usuarios, así como recalcar en todos sus medios y mensajes de comunicación esa diversión de la plataforma.

6. Proceso de decisión de compra

6.1 Tipo de compra

El tipo de compra que se produce en Zwift se puede afirmar que es un tipo de compra planificada, pues es necesaria una cierta implicación por parte de sus usuarios y un cierto proceso de deliberación entre las distintas alternativas existentes y sus principales funcionalidades. Para ser más concisos, se trata de una compra planificada realizada, pues una vez eligen Zwift como plataforma de ciclismo virtual la empresa no comercializa más marcas (Zwift es una única marca corporativa).

Por otro lado, sin embargo también podría darse el caso de que fuese una compra no planificada de sugerencia, en el caso por ejemplo de un usuario el cual no conoce la plataforma y un amigo suyo le habla de Zwift y decide probar el juego.

6.2 Descripción del proceso de compra

Primeramente, comentar que se trata de una decisión de compra extensiva, pues posiblemente los usuarios de Zwift no tengan mucha experiencia en este nuevo sector

novedoso del ciclismo virtual, ya que estamos hablando de una categoría de producto poco conocida.

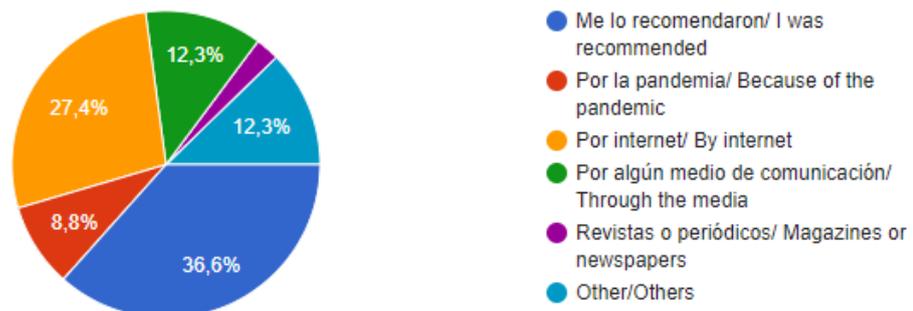
El proceso de compra empieza con el reconocimiento del problema, que probablemente en este caso podría ser distintas posibilidades. Por ejemplo, el impedimento de realizar deporte al aire libre por las restricciones del COVID, el miedo a entrenar al aire libre por accidentes pasados, la situación meteorológica impide realizar regularmente deporte al aire libre, buscar nuevas distracciones, entre otros.

Una vez conocido el problema, el siguiente paso es la búsqueda de información, es decir, recopilar tanta información posible para acabar decidiendo por una alternativa o otra. Pensando en el tipo de producto que ofrece Zwift, es esperable que se produzca una búsqueda de información activa. En el entorno actual, esta información puede obtenerse de multitud de fuentes. De hecho, como observamos en la imagen 6.2.A, estas son las formas por las que los encuestados conocieron Zwift por primera vez, entre las que destacan por recomendación de familiares o conocidos (36,6%) , así como Internet (27,4%).

Imagen 6.2.A Formas de conocer Zwift

P.15. ¿Cómo conoció Zwift?/ How did you meet Zwift?

317 respuestas



Fuente: Formularios de Google a través de elaboración propia

El tercer paso de este proceso de compra es la evaluación de alternativas, en la cual el consumidor va a fijar una serie de criterios que él o ella valore más para tomar una decisión más acertada. De la encuesta que realicé, obtuve como resultados que los atributos que mejor valoraban de las plataformas virtuales los encuestados son la facilidad de uso (4,29 de media sobre 5), las salidas programadas, para entrenar con compañeros o amigos (4,01 de media) y el tema social, en referencia a conocer personas, formar equipos y competir con otras personas (3,90 de media). Por otro lado, los criterios que parecen tener menos importancia a la hora de decidir por una plataforma virtual o otro son la distancia de las carreras (3,02 de media), la facilidad de contacto de la empresa y los entrenamientos en grupo (estos dos

últimos con un 3,23 de media). Aquellos usuarios que tienen claro los atributos a los que le dan más peso van a tener una mayor facilidad por decidirse por una plataforma.

El cuarto paso de este proceso de compra es precisamente la compra, donde los consumidores tienen claro que van a comprar, el presupuesto, como lo va a pagar, si está dispuesto a pagar mensualmente, si tiene que comprar algún producto adicional... si bien al final pueden existir una serie de factores personales del individuo no controlables por la empresa que pueden hacer variar la decisión final de compra.

Por último, el último paso es el servicio post-compra, que es la forma más fácil de conocer la satisfacción del cliente. Un claro ejemplo de satisfacción se aprecia por la fuerte importancia que tiene en la empresa la recomendación de sus usuarios a otras personas (marketing boca a oreja), sin embargo también se observa en la encuesta como los atributos peor valorados de Zwift están relacionados con el servicio post-compra, la facilidad de contacto con la empresa y la resolución de cualquier problema que pueda surgir, si bien están mejor valorados que los de la competencia.

Para una empresa como Zwift casi es más importante la fidelización de sus usuarios actuales que la captación de nuevos, debido a que es una plataforma donde es necesario un pago mensual para poder utilizarla. Por esta razón es necesario que se tomen acciones por parte de la empresa para tratar de aumentar la lealtad de sus usuarios.

6.3 Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra

Factores internos

Se asocia a las necesidades que quedan satisfechas de los consumidores de Zwift con la plataforma cuando son usuarios ya de la misma. Por ejemplos algunas de las necesidades que se cumplen son necesidades funcionales, como podría ser la salud, pues Zwift no deja de ser un juego deportivo, perfecto para entrenar y llevar una vida saludable, en referencia a practicar regularmente algún tipo de deporte, en este caso ciclismo. Por otro lado, otro tipo de necesidades que cubre Zwift son las necesidades sociales, por todo lo comentado anteriormente en el trabajo, por la cantidad de personas que mueve Zwift, con la facilidad de conocer a nuevas personas, entrenar con ellas, e incluso formar grupos de personas aficionadas a Zwift o equipos para competir directamente. Por último, también cubre necesidades emocionales, pues con Zwift sus usuarios tienen la posibilidad de competir semanalmente en carreras, obteniendo medallas y ganando campeonatos, así como también pueden ver su progreso a medida que van entrenando con la plataforma, mejorando números poco a poco.

También se puede decir que el aprendizaje que se desarrolla en Zwift es un aprendizaje cognitivo, puesto que se produce a medida que te vas adentrando en la plataforma e investigando sobre atributos como las salidas programadas para entrenar con amigos, la

categoría según el FTP, los eventos o los entrenamientos en alguno de los mundos virtuales, o la selección de la bici según el perfil del usuario, entre otras cosas.

Factores externos

Uno de los factores importantes es el entorno, cada vez es más común ver a consumidores más informados y exigentes, que cuando aparece alguna novedad o innovación en alguna de las plataformas lo quieren al día siguiente en la que están utilizando ellos.

Otro factor bastante importante para utilizar Zwift es el nivel de ingresos mensual de sus usuarios, pues a pesar de que Zwift únicamente cuesta 15€ al mes, es necesario una bici y un rodillo o bien una bicicleta con conexión a internet, por lo que es necesario una inversión de alrededor de 700/800€ adicionales como mínimo. De hecho, más del 85% de los encuestados genera unos ingresos superiores a los 3.000€ euros mensuales.

Otra factor importantísimo para Zwift es la recomendación de los usuarios a sus familiares y conocidos, incluso en la encuesta se vio como la forma más importante con la que sus usuarios conocieron Zwift fue precisamente por recomendación (36,8% de los encuestados). Lo cierto es que hay muy poca información, por lo que en la imagen 3.5.A del apartado de la conclusión de la investigación de mercados podemos ver los resultados de la encuesta, en los que se observa que algunos factores externos como que sus usuarios entrenan entre 4 y 6 veces semanales, que proceden mayoritariamente de Europa y de América del Norte o que son personas con cierto tiempo practicando ciclismo.

7. Objetivos y estrategias de marketing

7.1 Objetivos específicos

Hay que aclarar primero que los objetivos se van a proponer teniendo en cuenta todo lo analizado anteriormente. Con el objetivo de simplificar tanto la elaboración de los objetivos como las futuras proposiciones de acciones, se va a realizar los siguientes apartados como si el plan de Marketing fuera elaborado para el 1 de enero de 2021.

O1: Incrementar el número de usuarios a nivel mundial un 15% antes de finalizar 2021.

El fin de la pandemia se acerca con el auge de las vacunas y eso es una amenaza para la empresa. El objetivo es que el número de altas durante todo el año supere al de bajas y se finalice el año con un balance positivo.

O2: Implantar y obtener una calificación NPS del 35% durante el primer año de implantación.

En la investigación de mercados se observó como los puntos más débiles de la empresa estaban relacionados con la prestación de servicios, por lo que es necesario tomar acciones en este sentido y tratar de mejorar la imagen de la plataforma en este sentido.

O3: Conseguir que el 40% de los nuevos usuarios provengan de la recomendación de otro usuario en 2021.

También se apreció en la investigación de mercados la importancia del boca a boca en esta empresa, por lo que es importante seguir captando usuarios

O4: Incrementar el número de seguidores un 20% en Instagram antes de finalizar el año.

La red social más utilizada y más importante para la empresa es Instagram, donde ya cuenta con bastantes seguidores si lo comparamos con la competencia, sin embargo, es una red social donde día a día muchos usuarios cuelgan fotos de sus entrenamientos y donde se impulsa mucho por tanto el inbound marketing.

O5: Abrir 4 tiendas físicas repartidas en distintos países antes de finalizar 2021.

Es una de las acciones propuestas, que además podría servir para que los clientes potenciales probasen los rodillos que se comenta que va a comercializar Zwift en un futuro.

O6: Aumentar los beneficios los beneficios un 20% respecto al año anterior.

Por el tipo de negocio la empresa puede aprovecharse de economías de escala a medida que van aumentando el número de clientes, por lo que con los objetivos anteriores y las acciones posteriores es probable que se cumpla este objetivo.

7.2 Estrategias de marketing

7.2.1 Estrategia de crecimiento y diversificación

Para la realización de este apartado se tiene en cuenta la matriz Ansoff, por lo que se puede afirmar que mis propuestas están encaminadas a una estrategia de penetración de mercado, pues todas las acciones están planteadas teniendo en cuenta los productos actuales de la empres (ciclismo virtual), así como sus mercados (actualmente la empresa ya cuenta con usuarios de multitud de países).

Asimismo, también propongo una estrategia de integración vertical hacia adelante, abriendo sus primeras tiendas físicas, que puede servir también para aquellas personas más escépticas que necesitan ver y probar las cosas antes de comprarlas. Además, la empresa como se ha comentado anteriormente está pensando en integrarse hacia atrás con la producción de sus propios rodillos, a lo que hay que sumar también su futura incorporación del deporte remo en la plataforma.

Con todo lo planteado en los siguientes puntos también se puede afirmar que se busca una estrategia de penetración de mercados, ya que se busca potenciar algunos de los públicos que parece que la plataforma deja un poco más de lado, como son el caso de las personas jóvenes y de las mujeres.

7.2.2 Estrategia competitiva

Según Valentín Gallart Camahort y Pilar Monte Collado en Principios de Marketing Estratégico (2015), este apartado se puede dividir en dos, en función de si las estrategias son en relación al entorno, o en relación a los competidores. De esta forma, por un lado, en relación al entorno la estrategia que se va a seguir es una estrategia prospectora o exploradora, ya que se va a intentar anticiparse a necesidades de los clientes (pagar con tarjetas de regalo, contacto telefónico, tienda física para probar la plataforma...), además de seguir mejorando aspectos de la plataforma (personalizar rutas). Por otro lado, en relación con los competidores la estrategia que se busca es la de líder, pues se puede afirmar que la empresa es la que cuenta con una mayor cuota de mercado dentro de este sector del ciclismo virtual, y con las acciones se intenta que aún incremente más esta posición. Dentro de la estrategia de líder, lo que se busca es la expansión de la demanda total del mercado, pues se pretende ya no sólo mejorar los resultados de Zwift como empresa, sino captar usuarios de este tipo de aplicaciones que favorecerán un aumento de los ingresos por parte de la empresa líder.

7.2.3 Estrategia como ventaja competitiva

Según Porter, la estrategia competitiva que se va a seguir haciendo con estas acciones y objetivos es la de diferenciación, proponiendo acciones que no se repiten en la competencia (no todas ellas), así como seguir mejorando la plataforma para aumentar las barreras mentales de salida de la plataforma.

8. Marketing mix: Decisiones de producto

Acción 1: Personalización rutas
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3,O4 y O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

Como ocurre en otras plataformas, alguno de los atributos que valoran algunos de los usuarios del ciclismo virtual es la posibilidad de personalizar las propias rutas que realizan ocasionalmente.

Me parecería una gran idea, aunque fuese con una calidad menor a las rutas actuales de la plataforma, que los usuarios pudiesen imitar sus rutas y además poder hacerlo con sus compañeros habituales, es decir, que estuviese habilitada la función de las salidas programadas. Lo más cómodo sería quizás que los usuarios registrasen el circuito en una

aplicación como Strava y más tarde subir la ruta a Zwift y que mediante google Maps, Wikiloc o una aplicación similar, se simulase la carrera de una forma muy realista.

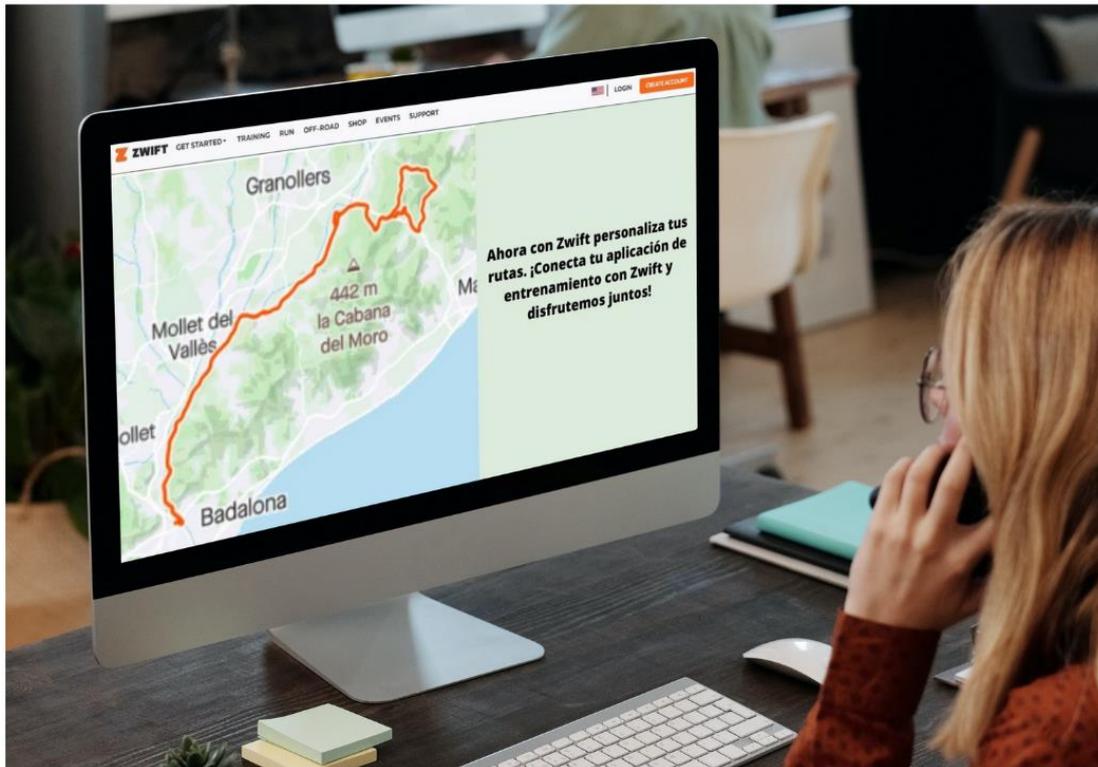
Entiendo que esta acción requeriría una reforma potente del software, pero con los desarrolladores que tiene actualmente la empresa podrían conseguir en un período a corto plazo. Además, al poderse realizar por los propios desarrolladores de la compañía, el gasto podría decirse que sería un coste de oportunidad de dejar de realizar sus funciones habituales que deben estar dirigidas a la mejora continua de la plataforma, pero ahora misma en mi opinión ya cuenta con una servidores y una interfaz potente, por lo que podría destinar tiempo de estos desarrolladores en esta nueva opción dentro de la plataforma.

Imagen 8.A Personalizar rutas



Fuente: Elaboración propia a través de un circuito de Strava.

Imagen 9. B Personalización rutas en la web



Fuente: Elaboración propia

Acción 2: Creación de un departamento de atención al cliente

Objetivos a los que contribuye: O2,O3 y O4

Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing

Presupuesto: 20.000€ mensuales

Descripción de la acción:

Uno de los principales problemas de Zwift lo observé en los resultados de la investigación de mercados, en la que los atributos peor valorados de la plataforma fueron aquellos relacionados con la atención al cliente, para la resolución de problemas.

De esta forma, mi propuesta es dentro de las oficinas actuales de Zwift habilitar un espacio destinado exclusivamente a la atención al cliente, ofreciendo a los usuarios un teléfono de contacto (ahora mismo no hay ninguno existente, si bien sí existe un foro de contacto y un mail), así como reforzando las dudas y problemas recibidos por redes sociales y correo electrónico.

Al ser una empresa que cuenta con usuarios de muchos países, la atención al cliente es complicada, sin embargo, la idea es contratar a un total de 18 personas (turno rotativo de 6 personas por las mañanas, tardes y noche), y que entre todas ellas conozcan los siguientes idiomas: español, inglés, francés, ruso y portugués. Además, el horario para la atención

telefónica sería total, es decir, las 24 horas del día, pues por la distintas franjas horarias se podría atender en todo el mundo. También se podrían reservar horas para atender a los usuarios en una hora determinada, pudiendo reservar incluso para días posteriores al actual.

8.1 Marketing mix: Decisiones de marca

Acción 3: Crear una segunda marca con fines médicos
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3, O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

La idea es crear una segunda marca de Zwift, que esté disponible como un apartado de la web (imagen 8.1.B), que esté únicamente dirigida a aquellas personas que tienen que realizar algún tipo de tratamiento médico, ya sea por ejemplo, por rehabilitación de rodilla o tobillo, o bien simplemente por prescripción médica.

Para que un usuario pudiese disfrutar de Zwift Medical tendría que presentar documentos que acrediten por parte de un médico que esa persona se le aconseja realizar bicicleta estática para mejorar sus problemas físicos.

Mi idea es que, en vez de simular circuitos, con esta marca de Zwift, los usuarios pudiesen escoger entre paseos por distintas ciudades de todo el mundo, donde pudiesen además fijar el número de kilómetros, o en su defecto minutos/horas que quieren estar rodando un determinado día, así como la velocidad estaría limitada para no ir más rápido de una determinada velocidad según el paseo escogido.

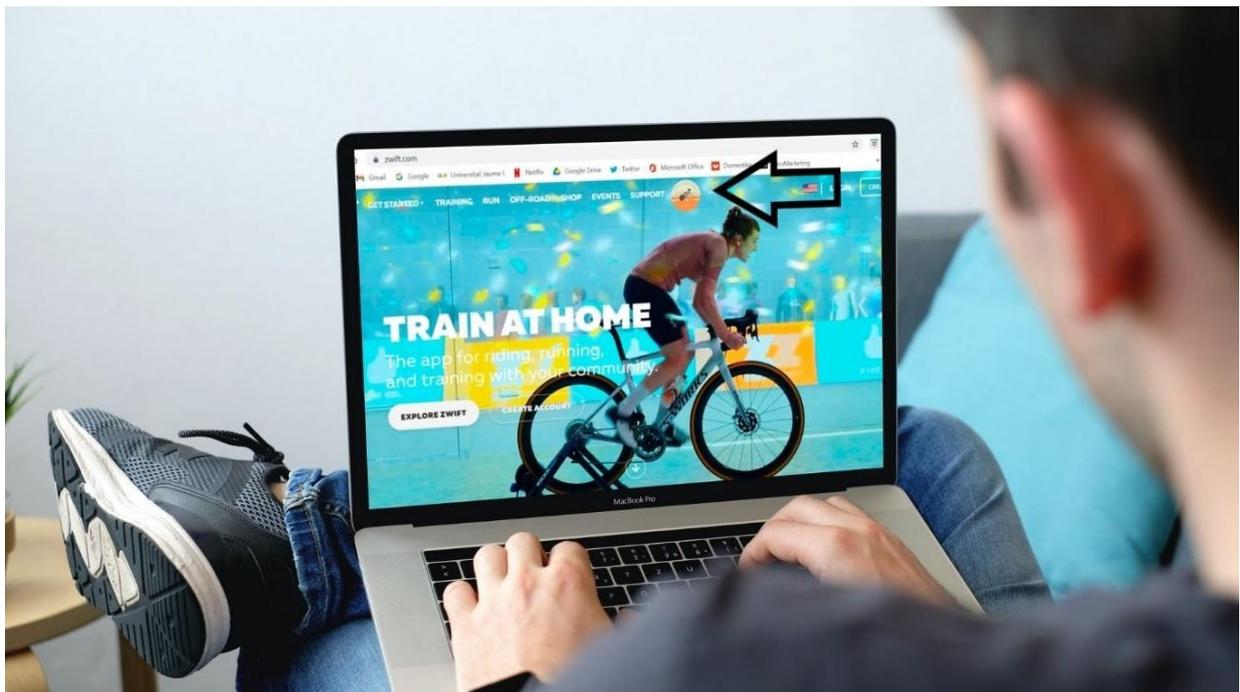
Además, con esta nueva opción dentro de la web, los usuarios podrán ver como van evolucionando poco a poco de sus problemas físicos, al ver el tiempo que han entrenado, el ritmo al que lo han hecho, o la velocidad media, entre otras cosas.

Imagen 8.1. A Nuevo marca: Zwift Medicals



Fuente: Elaboración propia

Imagen 8.1.B Zwift Medicals en la página web



Fuente: Elaboración propia

9. Marketing mix: Decisiones de precio

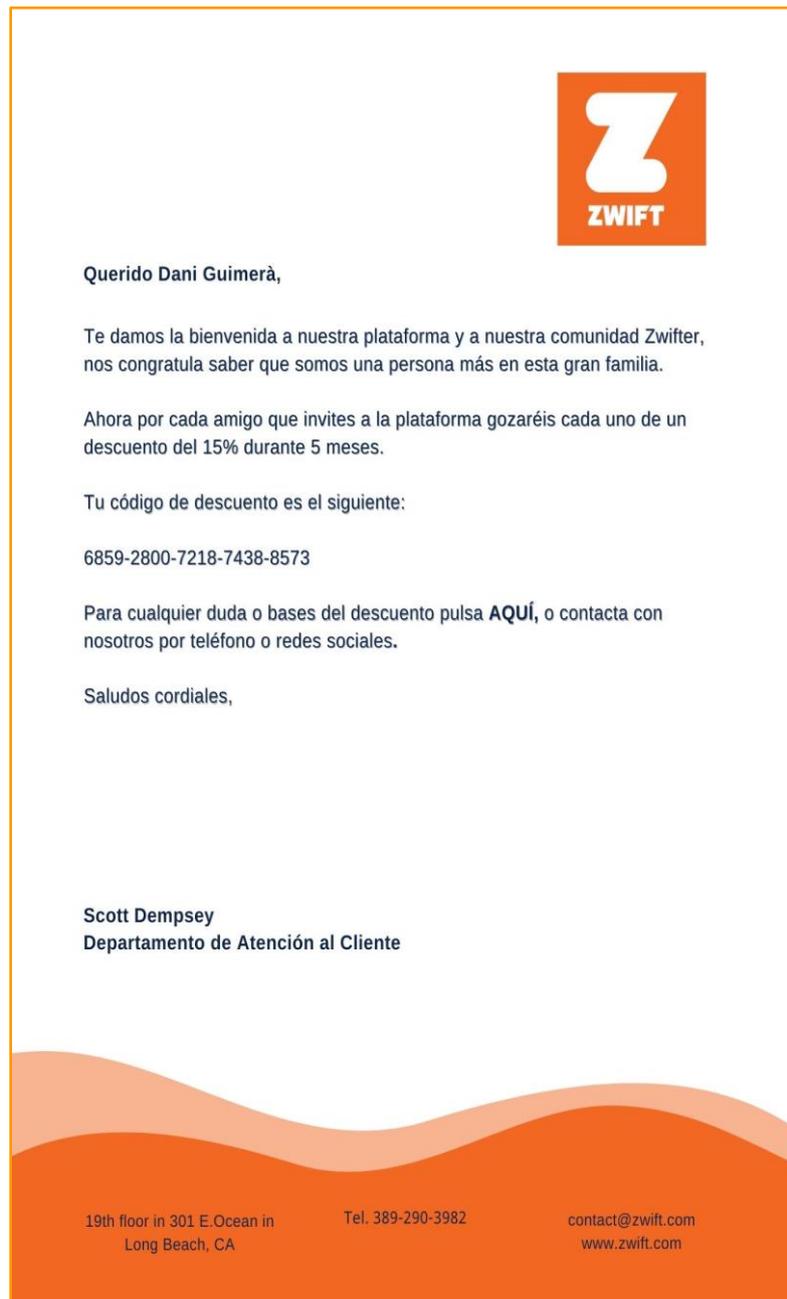
Acción 4: Códigos de descuento
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3 y O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

Se trata de una medida para intentar incrementar más aún la recomendación de los usuarios. Para ello, una vez el usuario se registre en la plataforma obtendría un código canjeable por una tercera persona, la cual se beneficiaría de un 10% de descuento en los 5 primeros meses. Además, al usuario que ha compartido se código también recibiría ese descuento del 10%, pero sólo podría beneficiarse como máximo de un descuento, es decir, en el caso de que 5 personas usaran su código, sólo se le descontaría un 10% de la factura mensual, si bien pasados los 5 meses ya podría volver a disfrutar de ese descuento nuevamente si consigue que un nuevo usuario utilice su código.

Este código se recibiría nada más hacerse usuario premium (no para el período de prueba), y el usuario recibiría un correo como el de la imagen 9.A, donde se le proporcionaría su código personal.

Imagen 9.A Carta con el código personal



Fuente: Elaboración propia

Acción 5: Precio de segundo mercado

Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3 y O6

Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing

Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

Es una estrategia para acompañar a la acción número 3. La idea es fijar un precio de 5€ mensuales para aquellas personas que vayan a utilizar Zwift Medicals, pues las opciones

dentro de este apartado de la plataforma van a ser mucho más limitadas, donde no va a haber eventos, y los usuarios van a tener un número limitado de kms para realizar a la semana, el cual va a ir aumentando a medida que los usuarios vayan mejorando de sus diferentes situaciones personales. Eso sí, una funcionalidad que también estará disponible en esta versión más limitada es la salidas programadas.

Acción 6: Precios de productos cautivos
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3 y O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

Una de mis ideas era plantear la fabricación de rodillos propios para así beneficiarse del precio que estos han adquirido debido al aumento de la demanda y la escasa oferta durante la pandemia. Sin embargo, no la he propuesto como acción porque se espera que Zwift lance al mercado sus propios rodillos en los próximos meses.

A pesar de ello, una estrategia de precio interesante para estos rodillos podría ser utilizar una estrategia de precio de productos cautivos, en la que los usuarios que comprasen un rodillo de la marca Zwift, se vieran beneficiadas con un descuento del 30% en la plataforma durante un año. Sería una forma de incrementar el atractivo de los rodillos propios en detrimento de otros de la competencia.

Además, es una acción que puede llegar a eliminar barreras de entrada al sector de la venta de rodillos de ciclismo, así como no es una acción que no conlleva gasto económico alguno para la empresa, únicamente el adaptar la plataforma para poder canjear códigos que se proporcionan en la compra del rodillo.

Acción 7: Precio anual
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3 y O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: No conlleva gastos adicionales

Descripción de la acción:

Es una estrategia que, en este caso, sí recurren otras plataformas de la competencia, pero se trataría de fijar un precio de 150€ para aquellas personas que quieren hacer un único pago anualmente.

Muchos usuarios es probable que por determinadas circunstancias algunos meses no puedan/ quieran utilizar la plataforma, por lo que se le haría un abono del mes que decidan no ser usuarios de la plataforma. Eso sí, el número máximo de meses (con el precio anual) que los usuarios podrían no utilizar la plataforma sería de 4. Esto es debido a intentar evitar que los usuarios paguen anualmente porque el precio mensual es bastante inferior pero luego no quieran usar la plataforma la mayor parte de los meses del año.

10. Marketing mix: Decisiones de distribución

Acción 8: Tiendas físicas
Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O4, O5 y O6
Período de implementación: A partir de abril
Presupuesto: Alrededor de 1 millón de euros

Descripción de la acción:

Es una de las medidas que podrían paliar la más que probable pérdida de clientes que se va a ir produciendo previsiblemente a medida que los usuarios puedan volver a salir a entrenar al aire libre como lo han hecho toda la vida. O bien usen solo la plataforma estacionalmente, en aquellas épocas del año donde las condiciones climáticas dificulten la práctica de ciclismo. Mi proposición es abrir 3 tiendas físicas en Europa, y 1 en Estados Unidos, en una primera aproximación a este tipo de distribución no utilizado hasta el momento por la empresa. La idea sería comprar un local grande, donde se pudiese realizar entrenos por salas, con salas para mínimo de 5 personas (una más grande destinada para poder realizar 2 eventos semanales), donde habría que reservar en la página web de cada tienda física hora para asegurarte una bicicleta a una determinada hora. Los empleados de la tienda serían los encargados de explicar a los usuarios nuevos la plataforma y todas sus funcionalidades, y los clientes podrían pagar o bien por días, o bien un abono mensual donde podrían ir a la tienda las veces que quisieran.

En estas tiendas, y en concordancia con la acción número 1, también se podría habilitar una sala pequeña, como máximo para 3 personas (en un principio, con posibilidad de ampliar según la aceptación) para aquellas personas que quisieran acudir al centro con fines médicos. La inversión para cada tienda calculo que sería de unos 250.000 mil euros por tienda, puesto que deberían ser locales grandes, en las que serían necesarios gastos en televisiones, bicicletas, rodillos (podría servir para promocionar los propios si al final los acaban produciendo), así como acondicionar toda la tienda en general, además del personal. Esta acción no podría ser inmediata porque habría que buscar todo lo necesario para la tienda, así como la burocracia.

Imagen 10.A Tienda física Zwift



Fuente: Elaboración propia a través de una tienda de Dreamfit.

Acción 9: Presencia en tiendas de deporte y tiendas de ciclismo

Objetivos a los que contribuye: O1, O3, O4 y O6

Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing

Presupuesto: 80.000€

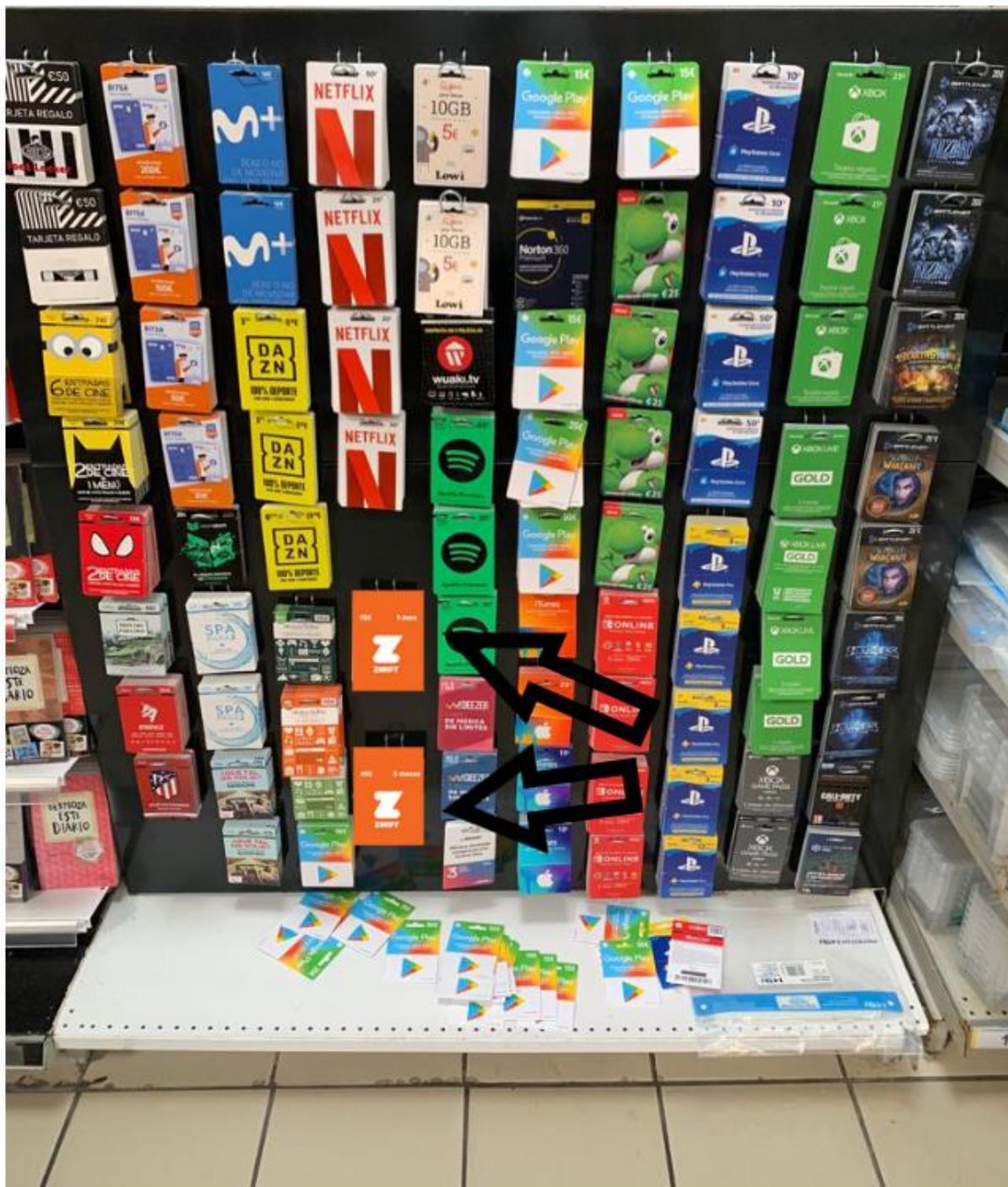
Descripción de la acción:

Esta acción es conjunta con la acción número 10 que aparece a continuación. Aprovechando la tarjeta de regalo que propongo en la siguiente acción, puede aparecer una nueva forma para que las personas conozcan Zwift y tengan curiosidad por saber qué es esa plataforma en el caso de que no la conozcan.

Mi proposición es ofrecerlas en los típicos expositores que hay en muchas tiendas (imagen 10.B), pero también adaptarla a algún envase, o simplemente hacer una especie de muesca como la que vemos más adelante en la imagen 11.A (siguiente acción) para poder colgarlas en ganchos de los lineales de las tiendas. Sería interesante venderlas en tiendas de deporte como Decathlon, Sprinter o DeporVillage, entre otras, así como tiendas de ciclismo tradicionales, con tal de no alejarlas de su target..

Además, no requeriría una gran inversión, únicamente el adaptar la tienda online para que se pudieran canjear los códigos de las tarjetas (se miraría de hacer por los propios empleados actuales), y unas remesas de cada tipo de tarjeta para poder distribuir las.

Imagen 10.B Expositor en una tienda de deporte



Fuente: Expositor Carrefour y elaboración propia.

11. Marketing mix: Decisiones de comunicación

Acción 10: Creación tarjetas de regalo
Objetivos a los que contribuye: O1, O3 y O6
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: Incluido en acción 6

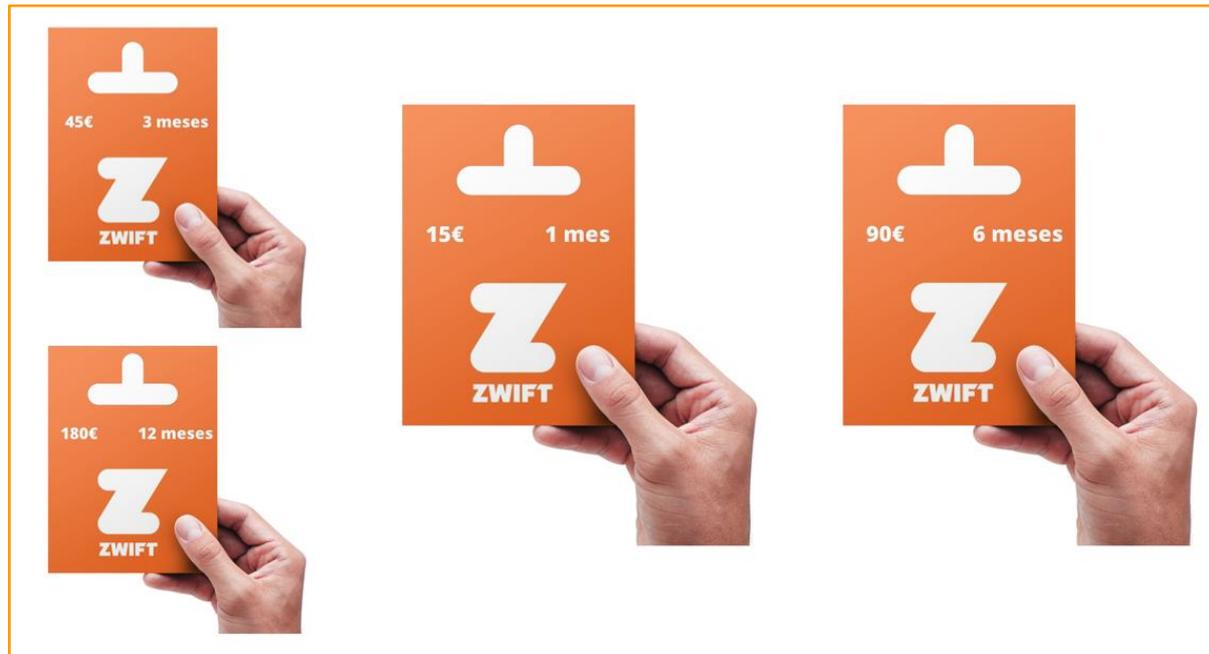
Descripción de la acción:

Debido a las particularidades del servicio de Zwift puede ser una buena idea realizar tarjetas de regalo como las típicas de Spotify, Netflix o HBO que vemos en muchas tiendas.

Con esta idea además se refuerza la recomendación, una de las grandes formas por las que las personas conocen Zwift, como se puede observar en los resultados de la investigación de mercados. La idea es crear 4 tipos de tarjetas, una de un mes (15€), otra de 3 meses (45€), una de 6 meses (90€), y una última de 12 meses (180€).

Además, también es una acción que ayudaría a incrementar la notoriedad de la marca, pues a pesar de la cantidad de usuarios que tiene la plataforma, sigue siendo desconocida por una gran parte de la población (aunque no sean usuarios potenciales). Sería una forma de incrementar el valor, y por tanto atractivo de la marca.

Imagen 11.A Tarjetas de regalo Zwift



Fuente: Elaboración propia

Acción 11: Creación de una competición de E-Sports propia

Objetivos a los que contribuye: O1, O4 y O6

Período de implementación: En mayo

Presupuesto: 400.000€ por competición, sin contar patrocinios

Descripción de la acción:

La idea es organizar una competición propia de E-Sports, con el nombre de E Zwift (acompañado del nombre de un patrocinador que habría que negociar), y que se realizaría en dos lugares, una en Estados Unidos y otra en Europa.

La competición tendría sus particularidades, para participar en ella el usuario tendría que ganárselo durante toda la temporada en los eventos semanales. Sólo accederían a participar los 30 mejores de cada continente, con puntos que irían consiguiendo en función de sus resultados semanales. De esta forma, se podría conocer de primera mano a aquellos mejores usuarios de la plataforma por números, que podría atraer a ojeadores incluso de equipos profesionales, por lo que sería muy atractivo desde el punto de vista del usuario.

Con tal de premiar y congregar a los mejores usuarios de la plataforma habría un premio en metálico para los 3 primeros. Así, el ganador se llevaría 20.000 dólares o euros, dependiendo de la zona, el segundo 10.000 y el tercero 5.000. Además, cada participante se llevaría una medalla conmemorativa, así como un premio mínimo de 1.000€, que ayudaría a costear el viaje, así como premiar a los mejores corredores de la plataforma.

Como podemos ver, entre las dos competiciones el precio sería bastante elevado, sin embargo, al ser una empresa tan reconocida dentro de este sector, no creo que hubiese muchas dificultades en encontrar patrocinadores potentes, así como un gran patrocinador que llevaría el nombre junto a Zwift de la competición. Además, quizás se empezarían a crear más equipos profesionales virtuales, sabiendo que tendrían la posibilidad de ser visto por ojeadores de equipos profesionales tradicionales, así como con los premios por acceder a competir en la competición.

Acción 12: Publicidad en revistas

Objetivos a los que contribuye: O1, O4 Y O6

Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing

Presupuesto: 140.000€

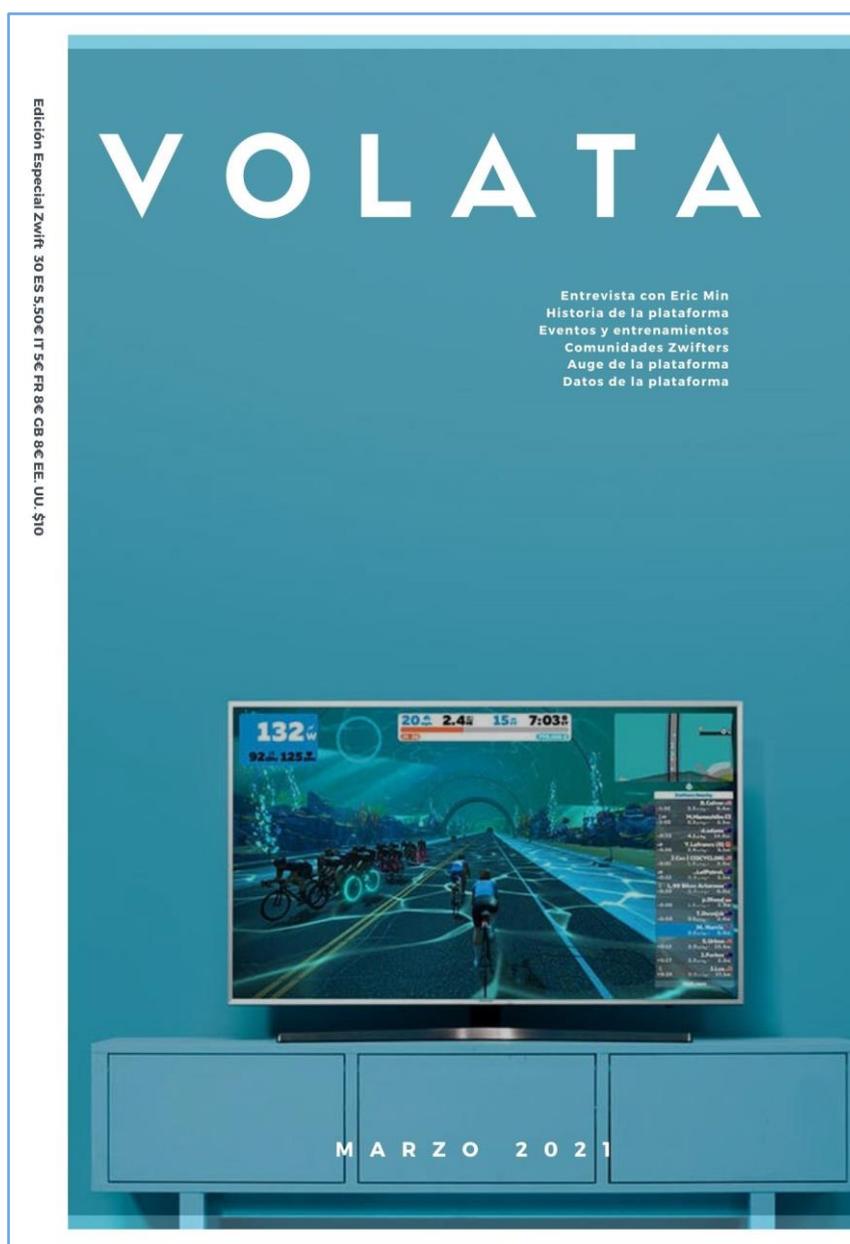
Descripción de la acción:

Una de las formas por las que menos se conoce a Zwift por primera vez es por haber leído algún artículo en revistas o periódicos. Es por ello por lo que sería interesante empezar a explotar esta herramienta de marketing.

La idea sería conseguir que revistas dedicadas exclusivamente al mundo del ciclismo publicasen un reportaje o una edición especial dedicada a Zwift, es decir, algo que fuera más allá de las típicas páginas que sólo aparece una publicidad de la empresa. Sería necesario encontrar revistas importantes, con un número importante de lectores, como es el caso de de Volata en España, una revista que actualmente publica 8 revistas al año. De este modo, por ejemplo, en la imagen 12.B podemos observar como quedaría una portada de la revista Volata con temática Zwift.

El presupuesto que he fijado es bastante orientativo, pues va a depender también en gran medida de la existencia de este tipo de revistas especializadas en distintos países, así como sus exigencias para publicar artículos.

Imagen 11.B Revista Volata edición especial Zwift



Fuente: Elaboración propia

Imagen 11.C Revista Volata



Fuente: Elaboración propia

Acción 10: Premios como promoción de ventas

Objetivos a los que contribuye: O1, O2, O3 y O4

Período de implementación: A medida que se vayan relajando las restricciones y se permita entrenar con total normalidad

Presupuesto: No conlleva gastos

Descripción de la acción:

Uno de los motivos por los que los usuarios utilizaban Zwift era por la imposibilidad de practicar ciclismo al aire libre debido a las restricciones derivadas de la COVID. Es por ello por lo que es esperable que a medida que se vuelva a la normalidad los usuarios de la plataforma vayan descendiendo poco a poco.

Es por ello por lo que hay que incentivar a los usuarios, sobretodo los primeros meses en que sea posible la vuelta a la normalidad previa a la pandemia. Una de las ideas que propongo es premiar a aquellos usuarios fieles que se queden en la plataforma, que consigan descuentos en su cuota mensual en función del número de eventos participados y los

resultados obtenidos. Eso sí, nunca la cuota mensual sería inferior a 9€ mensuales, es decir, una persona que compita habitualmente con unos resultados espectaculares pagaría mensualmente como mínimo esa cantidad. Otra forma de promoción para el corto plazo sería llegar a un acuerdo con alguna empresa, tecnológica preferiblemente, para conseguir descuentos. Por ejemplo, llegar a un acuerdo con Walmart (en Estados Unidos) para conseguir que los usuarios que paguen la cuota mensual durante 3 meses consigan un descuento del 8% en los supermercados Walmart durante 5 compras.

Se trata por tanto de una acción en la que los usuarios obtendrían una serie de beneficios a corto plazo por ser usuarios de la plataforma, la cual no conlleva ningún gasto extra como tal, y se empezaría a implementar en el momento que se notase un descenso de los usuarios mensuales de Zwift.

Acción 11: Placas conmemorativas
Objetivos a los que contribuye: O2, O3 y O4
Período de implementación: Desde el primer día de implantación del Plan de Marketing
Presupuesto: En función de los usuarios que se adapten a los requisitos

Descripción de la acción:

Algunas de las acciones que he comentado anteriormente están relacionadas con los logros en la aplicación o con la frecuencia de uso de esta, sin embargo, me parece una gran idea reconocer a aquellos usuarios que tienen una lealtad verdadera con Zwift.

Mi propuesta es realizar tres tipos de placas para el usuario, una de bronce para los dos años, otra de plata para los cinco años y otra de oro para los diez años. De esta forma, incluso aquel usuario que utiliza la plataforma de forma regular y sin grandes resultados puede obtener reconocimientos por parte de Zwift. La idea es que todas las placas pudiesen ser conseguidas de forma interrumpida, es decir, en el momento en el que un usuario pague su cuota número 24 a Zwift, la empresa preparará la placa para su posterior envío a su hogar, sin importar que el usuario por cualquier causa dejara de ser usuario de la plataforma durante un tiempo determinado.

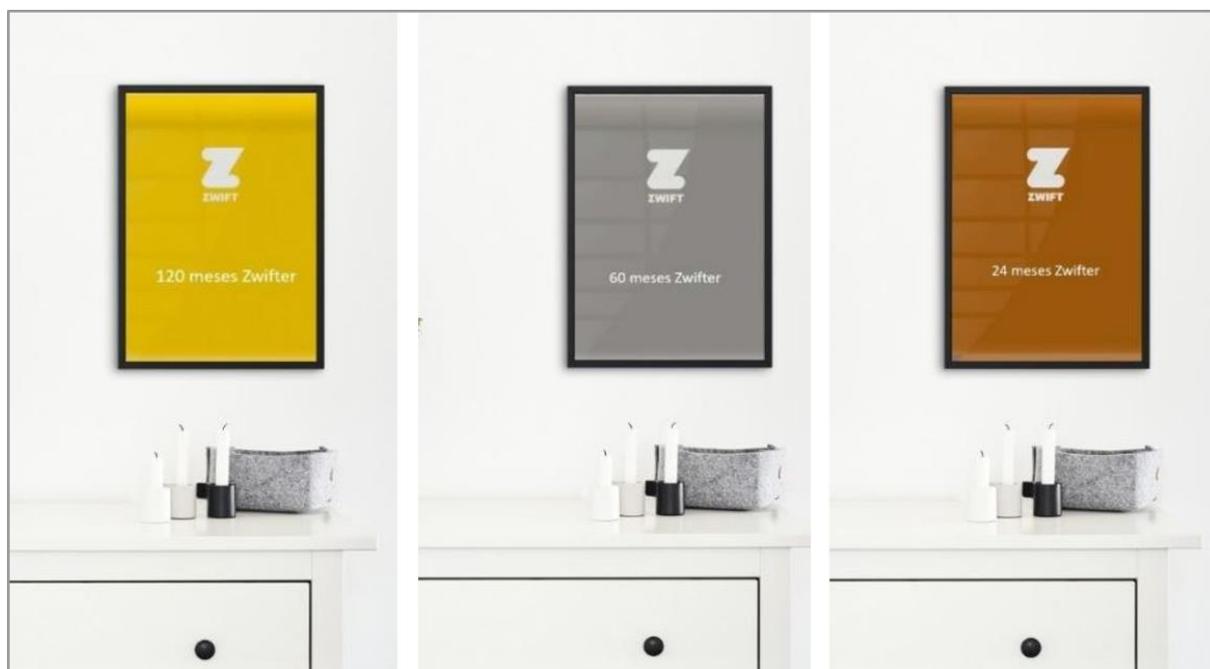
El presupuesto para esta acción vendría determinado por el número de usuarios actuales de la plataforma que cumplan estos requisitos, a lo que habría que tener en cuenta el peso de las placas. La placa más pesada sería la de bronce, pero la de plata y oro para no encarecer la acción serían más pequeñas.

Imagen 11.D Placas conmemorativas



Fuente: Elaboración propia

Imagen 11.E Placas conmemorativas en la pared



Fuente: Elaboración propia

12. Plan de control

El plan de control se establece para controlar en qué medida se están cumpliendo los objetivos marcados y con qué frecuencia vigilarlos, de esta manera es más sencillo corregir posibles desviaciones que puedan dificultar la consecución de los mismos.

Tabla 13.A Mecanismos de control y frecuencia

OBJETIVOS	FRECUENCIA	MÉTODO DE CONTROL
O1. Incrementar el número de usuarios a nivel mundial un 15% antes de finalizar 2021.	Mensual	Revisar mensualmente que se va produciendo un incremento de los usuarios. Importante debido al descenso del impacto de la Covid
O2. Implantar y obtener una calificación NPS del 35% durante el primer año de implantación.	Bimestral	Haciendo encuestas de satisfacción a sus usuarios por correo en una escala del 1 al 10 en qué medida recomendaría la plataforma.
O3. Conseguir que el 40% de los nuevos usuarios provengan de la recomendación de otro usuario en 2021.	Trimestral	Mediante los códigos de descuento y preguntando a los nuevos usuarios cómo han descubierto por primera vez la plataforma.
O4. Incrementar el número de seguidores un 20% en Instagram antes de finalizar el año.	Bimestral	Analizar cada 2 meses en qué medida se están incrementando los seguidores en esta red social.
O5. Abrir 4 tiendas físicas repartidas en distintos países antes de finalizar 2021.	Anual	Analizar al acabar el año si se han abierto todas las tiendas físicas que se habían planificado.
O6. Aumentar los beneficios los beneficios un 20% respecto al año anterior.	Anual	Comparar los resultados obtenidos respecto a los beneficios con los del año anterior.

Fuente: Elaboración propia

13. Cronograma

Una vez comentadas y analizadas todas las acciones propuestas para tratar de cumplir los objetivos marcados, también es necesario delimitar el “timing” para cada acción a la largo del año. Los números representan los meses del año por orden (de enero a diciembre), ya que el plan está planteado como si fuese a empezar un año natural.

Tabla 14. A Cronograma de las acciones

ACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Personalizar rutas												
2. Creación de un departamento de atención al cliente												
3. Crear una segunda marca con fines médicos												
4. Códigos de descuento												
5. Precio de segundo mercado												
6. Precio de productos cautivos												
7. Precio anual												
8. Tiendas físicas												
9. Presencia en tiendas de deporte y de ciclismo												
10. Tarjetas de regalo												
11. Creación de una competición de E-sports propia												
12. Publicidad en revistas												

13. Premios como promoción de ventas												
14. Placas conmemorativas												

Fuente: Elaboración propia

14. Presupuesto

A modo de conclusión, se va a establecer un presupuesto para cada acción propuesta y se definirá el encargado para cada acción. Hay que tener en cuenta que Zwift es una multinacional con multitud de usuarios, por lo que no el presupuesto entre todas las acciones es bastante elevado. Colaboradores son empresas externas que sería necesaria su colaboración para llevar a cabo la acción.

Tabla 15.A Presupuesto y encargado de cada acción

ACCIÓN	ENCARGADO	PRESUPUESTO
1. Personalización rutas	Propia empresa	No conlleva gastos
2. Creación de un departamento de atención al cliente	Propia empresa	20.000€ mensuales
3. Creación de una segunda marca con fines médicos	Propia empresa	No conlleva gastos
4. Códigos de descuento	Propia empresa	No conlleva gastos
5. Precio de segundo mercado	Propia empresa	No conlleva gastos
6. Precio de productos cautivos	Propia empresa	No conlleva gastos
7. Precio anual	Propia empresa	No conlleva gastos
8. Tiendas físicas	Propia empresa	Sobre 1 millón de euros
9. Presencia en tiendas de deporte y de ciclismo	Colaboradores	60.000€
10. Tarjetas de regalo	Propia empresa mediante colaboradores	Incluido en acción 6
11. Creación de una competición de E-sports propia	Propia empresa con colaboradores	400.000€ por competición
12. Publicidad en revistas	Propia empresa con colaboradores	140.000€

<p>13. Premios como promoción de ventas</p>	<p>Propia empresa con colaboradores</p>	<p>No conlleva gastos</p>
<p>14. Placas conmemorativas</p>	<p>Propia empresa con colaboradores</p>	<p>En función de los usuarios que se adapten a los requisitos</p>

Fuente: Elaboración propia

15. Bibliografía

- Agencia EFE (2020). Zwift, la plataforma de ciclismo virtual que conquista al pelotón. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/practicodeporte/zwift-la-plataforma-de-ciclismo-virtual-que-conquista-al-peloton/50000944-4224664>
- Bkool (2021). Disponible en:
- Business Insider (2021). El G7 última un acuerdo para evitar que las multinacionales eludan el pago de impuestos y la OCDE podría pactar un tipo mínimo global en octubre. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/g7-ultima-acuerdo-impuestos-multinacionales-870847>
- Comparable (2021). Best Workplaces Los Angeles 2021. Disponible en: <https://www.comparably.com/news/best-workplaces-los-angeles-2021/>
- Comparably (2021). Zwift mission, vision and values. Disponible en: <https://www.comparably.com/companies/zwift/mission>
- DGT y Red de Ciudades por la Bicicleta. (2019, noviembre). *Barómetro de la Bicicleta en España*. Disponible en: https://www.ciudadesporlabicicleta.org/wp-content/uploads/2019/12/1214_Bar%C3%B3metroBicicleta-2019-Resumen_prensa.pdf
- El economista (2021). La industria española de la bicicleta generará este año un negocio de 2000 millones. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/11034025/02/21/La-industria-espanola-de-la-bicicleta-generara-este-ano-un-negocio-de-2000-millones-.html>
- Epdata (2021). El impacto económico del coronavirus en gráficos. Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>
- Eurosport (2020). Zwift, la plataforma de ciclismo virtual que ha conquistado al pelotón. Disponible en: https://www.eurosport.es/ciclismo/zwift-la-plataforma-de-ciclismo-virtual-que-ha-conquistado-al-peloton_sto7728372/story.shtml
- Fast companies (2021). The 10 most innovative companies in sports. Disponible en:
- Glassdoor (2021). Disponible en: <https://www.glassdoor.com.ar/Fotos/Zwift-Fotos-oficina-IMG2480472.htm>
- Growjo (2021): Disponible en: <https://growjo.com/company/Zwift#revenue-financials>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2020, mayo). *Anuario Estadísticas Deportivas 2020*. Disponible en: <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Palco23 (2021). Bkool factura cuatro millones en 2021 y prevé crecer un un 25% en 2021 por el 'boom' del ciclismo. Disponible en: <https://www.palco23.com/equipamiento/bkool-factura-cuatro-millones-en-2020-y-preve-crecer-un-25-en-2021-por-el-boom-del-ciclismo.html>

- Palco23 (2021). El Tour de Francia se alía con Zwift para lanzar su primera competición virtual. Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/el-tour-de-francia-se-alia-con-zwift-para-lanzar-su-primera-competicion-virtual.html>
- Planeta Triatlón (2020). Zwift lanza “Tour for all”, su gran iniciativa solidaria. Disponible en: <https://www.planetatriatlon.com/zwift-tour-for-all-presentacion/>
- Planeta Triatlón (2021). Ya hay más usuarios de rodillo que ciclistas entrenando en la calle. Disponible en: <https://www.planetatriatlon.com/strava-estadisticas-rodillo/>
- Planeta Triatlón (2021). Zwift contará con remo además del ciclismo y el running. Disponible en: <https://www.planetatriatlon.com/zwift-remo/>
- Planeta Triatlón (2021). Zwift logra 450 millones de dólares e incorpora a Amazon como accionista. Disponible en: <https://www.planetatriatlon.com/zwift-amazon-capital/>
- RGT Cycling (2021). Disponible en: <https://www.rgtcycling.com/>
- Support Zwift (2021). Disponible en: <https://support.zwift.com/>
- Vallet, T. et al., 2015. Principios de marketing estratégico. Primera ed. Castellón de la Plana
- Zwift (2021). Careers. Disponible en: <https://www.zwift.com/careers>
https://www.bkool.com/es/simulador-ciclismo?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTKrHqbUQ-vSoyYjNNCDnp60wFN-h5Qh50sdc6Q7kUScwWuEyxyOMn5HlaAoo1EALw_wcB
<https://www.fastcompany.com/90600328/sports-most-innovative-companies-2021>
- Welovecycling (2020). Las 8 mejores aplicaciones de entrenamiento de rodillo. Disponible en: <https://www.welovecycling.com/es/2020/11/13/8-mejores-app-entrenamiento-rodillo/>

16. Anexos

1. Cuestiones generales sobre el ciclismo/ General points about Cycling

P.1. ¿Conoce usted el ciclismo virtual?/ Do you know virtual cycling? *

- Sí, y lo conocía antes de la COVID19/ Yes, and I knew it before COVID19
- Si, y lo conocí durante la pandemia/ Yes, and I knew it during the pandemic
- No/ Not

P.2. ¿Es usted usuario de alguna plataforma de ciclismo online?/ Are you a user of any online cycling platform? *

- Sí/ Yes
- No/ Not

P.3. En el caso de responder "Sí", ¿de qué plataforma?/ If you have answered "Yes", on which platform?

- Zwift
- Bkool
- RGT Cycling
- Tacx
- TrainerRoad
- Rouvy
- Otra/ Another

P.4. ¿Cuántos años lleva practicando ciclismo?/ How many years have you been cycling? *

- Menos de 3 años/ Less than 3 years
- Entre 3 y 6 años/ Between 3 and 6 years
- Entre 7 y 10 años/ Between 7 and 10 years
- Más de 11 años/ More than 11 years

P.5. ¿Cuántas veces practica ciclismo a la semana usualmente?/ How many times do you usually cycle per week? *

- Un día/ One day
- Dos días/ Two days
- Tres días/ Three days
- Cuatro días/ Four days
- Cinco días/ Five days
- Seis días/ Six days
- Siete días/ Seven days

P.6. ¿Con quién suele entrenar la mayor parte de las veces?/ Who do you usually train with most of the time? *

- Sólo/ Alone
- Con un grupo de personas/ With a group of people

P.7. ¿Formas parte de algún club?/ Are you a part of a club? *

- Sí, de uno tradicional/ Yes, a traditional one
- Sí, de uno virtual/ Yes, a virtual one
- Sí, de uno tradicional y de uno virtual/ Yes, a traditional one and a virtual one
- No/Not

P.8. ¿Ha participado alguna vez en carreras de alguna de estas modalidades?/
Have you ever participated in any of these races? *

- Carreras de carretera/ Road races
- Carreras en circuito/ Track races
- Carreras de ciclocrós/ Cyclocross races
- Carreras de bicicleta de montaña/ Mountain bike races
- Otras/ Others
- No he participado nunca en ninguna/ I have never participated in any

P.9. ¿Participas en carreras online?/ Do you participate in online races? *

- Sí, mínimo una a la semana/ Yes, at least one a week
- Sí, una o dos veces al mes/ Yes, once or twice a month
- Sí, regularmente/ Yes, regularly
- No, aún no lo he probado nunca/ Not, I haven't tried it yet

P.10. ¿Participa en ligas por equipos?/ Do you participate in team leagues? *

- Sí/Yes
- No/Not

2. Nivel de implicación con el ciclismo/ Level of involvement in cycling

P.11. Piense en la veracidad de estas frases según su propio criterio sobre el ciclismo en general (1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)/ Think about how true you think these statements are about cycling in general (1 is strongly disagree and 5 is strongly agree). *

	1	2	3	4	5
Me siento muy implicado con el ciclismo/ I feel very involved in cycling	<input type="radio"/>				
Soy un apasionado del ciclismo/ I am passionate about cycling	<input type="radio"/>				

P.12. Piense en la veracidad de estas frases según su propio criterio sobre el ciclismo virtual (1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)/ Think about how true you think these statements are about virtual cycling (1 is strongly disagree and 5 is strongly agree). *

	1	2	3	4	5
Me siento muy implicado con el ciclismo virtual/ I feel very involved in virtual cycling.	<input type="radio"/>				
Soy un apasionado del ciclismo virtual/ I am passionate about virtual cycling	<input type="radio"/>				

3. Rodillos de bicicletas/ Bike trainers

P.13. ¿Qué tipo de rodillos ha utilizado?/ What type of rollers have you used? *

- Rodillos magnéticos/ Magnetic rollers
- Rodillos de transmisión directa/ Direct drive trainers
- Rodillos de fluidos o líquidos/ Fluid or liquids trainers
- Rodillos de equilibrio o rulos/ Balance or curlers rollers
- Bicicletas con conexión a internet/ Smart bikes
- Otros/Others

P.14. Valore los siguientes atributos de un rodillo según la importancia para usted (1 es la peor valoración y 5 la mejor) / Rate the following attributes of a trainer according to how important it is to you (1 is the worst rating and 5 the best) *

	1	2	3	4	5
Calidad/ Quality	<input type="radio"/>				
Diseño/ Design	<input type="radio"/>				
Precio/ Price	<input type="radio"/>				
Conectividad/ Connectivity	<input type="radio"/>				
Fiable/ Reliable	<input type="radio"/>				
Facilidad de configuración/ Ease of configuration	<input type="radio"/>				
Que tenga potenciómetro/ It has a power meter	<input type="radio"/>				
Smart trainer	<input type="radio"/>				

4. ZWIFT

P.15. ¿Cómo conoció Zwift?/ How did you meet Zwift?

- Me lo recomendaron/ I was recommended
- Por la pandemia/ Because of the pandemic
- Por internet/ By internet
- Por algún medio de comunicación/ Through the media
- Revistas o periódicos/ Magazines or newspapers
- Other/Others

P. 16. Ha probado usted Zwift?/Have you tried Zwift? *

- Sí, y actualmente soy usuario/ Yes, and I'm currently a user
- Sí, pero he cambiado de plataforma/ Yes, but I have changed platform
- Si, pero ya no soy usuario de ninguna plataforma/ Yes, but I am no longer a user of any platform.
- No/Not

P.17. ¿Por qué usa Zwift?/ Why do you use Zwift?

- Por las restricciones derivadas de la pandemia/ Because of pandemic-related restrictions
- Porque no importa la situación meteorológica/ Because no matter the weather situation
- Para entrenar con mis compañeros/ To train with my partners
- Me divierto jugando al juego/I have fun playing the game
- Hay menos riesgos entrenando en casa/ There are fewer risks when training at home
- Otros/Others

P.18. ¿En qué categoría de Zwift está según su FTP en w/kg?/ In which Zwift category do you rank according to your FTP in w/kg? *

- A+
- A
- B
- C
- D
- Otra/Other
- No sabe no contesta/ I don't know

P. 19. ¿Qué plataformas de ciclismo virtual ha probado?/ Which virtual cycling platforms have you tried? *

- Zwift
- Bkool
- Tacx
- TrainerRoad
- Rouvy
- RGT Cycling
- No he probado ninguna/ I haven't tried any
- Altres: _____

P.20 Valore para usted la importancia de estos atributos para la elección de una plataforma de ciclismo virtual (1 es la peor valoración y 5 la mejor valoración)/
 Please rate for you the importance of these attributes for the choice of a virtual cycling platform (1 is the worst rating and 5 is the best rating). *

	1	2	3	4	5
Tema social (personas)/ Social issue (people)	<input type="radio"/>				
Precio del abono mensual/ Price of monthly subscription	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas/ Problem solving	<input type="radio"/>				
Constantes actualizaciones para mejorar el juego/ Constant updates to improve the game	<input type="radio"/>				
Facilidad de contacto con la empresa/ Ease of contact with the company	<input type="radio"/>				
Distancia de las carreras/ Distance of the races	<input type="radio"/>				
Variedad de carreras/ Variety of races	<input type="radio"/>				
Gráficos/ Graphics	<input type="radio"/>				
Facilidad de uso/ Ease of use	<input type="radio"/>				
Servidores/Servers	<input type="radio"/>				
Realismo/ Realism	<input type="radio"/>				
Entrenamientos/Workouts	<input type="radio"/>				
Entrenamientos en grupo/ Group workouts	<input type="radio"/>				
Salidas programadas/ Rides and meetups	<input type="radio"/>				

P. 21. Valore los atributos de la pregunta anterior para el caso de Zwifft según su propio criterio. (1 es la peor valoración y 5 es la mejor)/ Rate the attributes of the previous question for the Zwifit case according to your own criteria. (1 is the worst rating and 5 is the best) *

	1	2	3	4	5
Tema social (personas)/ Social issue (people)	<input type="radio"/>				
Precio del abono mensual/ Price of monthly subscription	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas/ Problem solving	<input type="radio"/>				
Constantes actualizaciones para mejorar el juego/ Constant updates to improve the game	<input type="radio"/>				
Facilidad de contacto con la empresa/ Ease of contact with the company	<input type="radio"/>				
Distancia de las carreras/ Distance of the races	<input type="radio"/>				
Variación de carreras/ Variety of races	<input type="radio"/>				
Gráficos/ Graphics	<input type="radio"/>				
Facilidad de uso/ Ease of use	<input type="radio"/>				
Servidores/Servers	<input type="radio"/>				
Realismo/ Realism	<input type="radio"/>				
Entrenamientos/Workouts	<input type="radio"/>				
Entrenamientos en grupo/ Group workouts	<input type="radio"/>				
Salidas programadas/ Rides and meetups	<input type="radio"/>				
Gamificación/ Gamification	<input type="radio"/>				

P. 22. Valore los atributos de la pregunta anterior para el caso de Bkool según su propio criterio. (1 es la peor valoración y 5 es la mejor)/ Rate the attributes of the previous question for the Bkool case according to your own criteria. (1 is the worst rating and 5 is the best) *

	1	2	3	4	5
Tema social (personas)/ Social issue (people)	<input type="radio"/>				
Precio del abono mensual/ Price of monthly subscription	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas/ Problem solving	<input type="radio"/>				
Constantes actualizaciones para mejorar el juego/ Constant updates to improve the game	<input type="radio"/>				
Facilidad de contacto con la empresa/ Ease of contact with the company	<input type="radio"/>				
Distancia de las carreras/ Distance of the races	<input type="radio"/>				
Variedad de carreras/ Variety of races	<input type="radio"/>				
Gráficos/ Graphics	<input type="radio"/>				
Facilidad de uso/ Ease of use	<input type="radio"/>				
Servidores/Servers	<input type="radio"/>				
Realismo/ Realism	<input type="radio"/>				
Entrenamientos/Workouts	<input type="radio"/>				
Entrenamientos en grupo/ Group workouts	<input type="radio"/>				
Salidas programadas/ Rides and meetups	<input type="radio"/>				
Gamificación/ Gamification	<input type="radio"/>				

P. 23. Valore los atributos de la pregunta anterior para el caso de RGT Cycling según su propio criterio. (1 es la peor valoración y 5 es la mejor)/ Rate the attributes of the previous question for the RGT Cycling case according to your own criteria. (1 is the worst rating and 5 is the best) *

	1	2	3	4	5
Tema social (personas)/ Social issue (people)	<input type="radio"/>				
Precio del abono mensual/ Price of monthly subscription	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas/ Problem solving	<input type="radio"/>				
Constantes actualizaciones para mejorar el juego/ Constant updates to improve the game	<input type="radio"/>				
Facilidad de contacto con la empresa/ Ease of contact with the company	<input type="radio"/>				
Distancia de las carreras/ Distance of the races	<input type="radio"/>				
Variedad de carreras/ Variety of races	<input type="radio"/>				
Gráficos/ Graphics	<input type="radio"/>				
Facilidad de uso/ Ease of use	<input type="radio"/>				
Servidores/Servers	<input type="radio"/>				
Realismo/ Realism	<input type="radio"/>				
Entrenamientos/Workouts	<input type="radio"/>				
Entrenamientos en grupo/ Group workouts	<input type="radio"/>				
Salidas programadas/ Rides and meetups	<input type="radio"/>				
Gamificación/ Gamification	<input type="radio"/>				

5. Datos generales de clasificación/ General classification data

P.24. Género/ Gender *

Trieu una opció ▼

P.25. Edad/ Year *

Trieu una opció ▼

P.26. ¿De qué continente es usted?/ Which continent are you from?

- América del Norte/ North America
- América central/ Central America
- América del Sur/ South America
- Europa/ Europe
- África/ Africa
- Asia
- Oceanía/ Oceania
- Antártida/ Antarctica

P.27. Ocupación/ Occupation *

Trieu una opció ▼

P. 28. Nivel de estudios/ Level of education *

- Obligatorios/ Mandatory
- Bachillerato/ High school
- Formación profesional/ Professional training
- Universitarios/ University
- Máster/ Master's degree
- Doctorado/ Doctorate
- Otro/Other

P. 29. Ingresos MENSUALES en el hogar/ Household MONTHLY income *

Trieu una opció

P. 30. Número de miembros en el hogar/ Number of members in home *

Trieu una opció

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!/ THANK YOU VERY MUCH FOR
YOUR COOPERATION!