

DeTenSports: LA INNOVACIÓN EN EL TENIS

DeTenSports



Nombre del estudiante: Carlos Aledo Figueras

Nombre del tutor: Màrian Buil

Trabajo Final del Grado de Turismo y Gestión del Ocio

Resumen Ejecutivo

El proyecto “DeTenSports” consiste en una agencia intermediaria que se dedica a crear packs de servicios entorno al mundo del tenis. Proporciona servicio de clubes o academias de tenis, alojamiento y transporte a jóvenes y familias del extranjero.

El servicio ya ha sido testado en multitud de personas y todas dan una opinión muy positiva acerca de la experiencia. Además, contamos con perfiles en las principales redes sociales para que cualquiera pueda verificar e interesarse por nuestra prestación.

La inversión inicial del proyecto es de cien mil euros, necesario para hacer frente a los principales gastos durante los primeros meses. Según el análisis financiero, ya en el primer año la empresa obtiene beneficios.

En definitiva, todos los estudios económicos llevados a cabo durante el proyecto muestran la viabilidad de DeTenSports. Así que se espera que el día de mañana el proyecto pueda llevarse a cabo en la realidad.

Executive Summary

The “DeTenSports” project consists of an intermediary agency that is dedicated to creating service packs around the world of tennis. It provides tennis clubs or academies, accommodation and transportation to young people and families from abroad.

The service has already been tested on many people and they all give a very positive opinion about the experience. In addition, we have profiles on the main social networks so that anyone can verify and be interested in our service.

The initial investment of the project is one hundred thousand euros, necessary to meet the main expenses during the first months. According to the financial analysis, already in the first year the company makes a profit.

In short, all the economic studies carried out during the project show the viability of DeTenSports. So it is hoped that tomorrow the project can be carried out in reality.

Índice

1. Justificación del negocio.....	7
2. Equipo emprendedor.....	7
2.1 Motivaciones personales	9
3. Importancia de la investigación y aportación al Grado de Turismo	10
4. Destinatarios del proyecto.....	10
4.1 Clientes.....	10
4.2 Usuarios.....	12
4.2.1 Dimensión de los usuarios.....	13
5. Modelo de negocio.....	14
6. Propuesta de valor.....	14
6.1 Competencias reales y potenciales del negocio	16
6.1.1 Empresas de competencia directa:	16
6.1.2 Empresas de competencia indirecta:	17
6.2 Cuota de mercado.....	18
6.3 Considerar si el proyecto es un océano azul	20
7. Grado de innovación y adecuación del proyecto	21
8. Plan de Marketing	22
8.1 Definición de la cartera de productos y servicios	22
8.1.1 Clubes y Academias de Tenis en Catalunya	24
8.1.2 Alojamiento.....	24
8.1.3 Transporte.....	25
8.1.4 Estacionalidad	26
9. Plan de comunicación del primer año	26
9. 1 Proceso de comunicación	27
9.1.1 Pre venta.....	27
9.1.2 Durante la venta	28

9.1.3 Post venta	28
9.2 Canales de comunicación bidireccional	29
9.3 Presupuesto para el plan de comunicación del primer año	29
10. Canales de distribución	30
11. Previsión de ventas	32
11.1 Cálculo de la previsión de ventas según el análisis de la competencia.....	32
12. Analisis 4P'S a las 4C's.....	33
13. Plan de operaciones.....	36
13.1 Flujo de operaciones.....	36
13.2 Presupuesto tecnológico	38
13.4 Temporalización del proceso del servicio.....	39
14. Actividades claves y necesarias	40
14.1 Plan de contingencia.....	40
15. Recursos claves	43
16. Presupuesto de producción y venta unitaria.....	45
17. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	47
17.1 Funciones y puestos de trabajo.....	47
17.2 Tiempo de dedicación a cada función y política retributiva	48
18. Plan Jurídico-Fiscal.....	49
18.1 Forma jurídica: SL	49
18.2 Posibles candidatos a proveedores de servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral.....	49
18.3 Trámites normativos claves para la creación de la empresa	50
18.4 Normativa.....	51
19. Plan Económico-Financiero.....	52
19.1 Previsión de Inversiones y Financiación.....	52
19.2 Previsión de costes e ingresos	53
19.2.1 Escenario Optimista	54

19.2.2 Escenario pesimista	54
19.2.3. Escenario realista.....	54
19.3 Plan de Tesorería.....	55
19.4 Viabilidad del proyecto	55
20. Conclusiones finales	57
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXO 1 INFORMACIÓN ADICIONAL	62
Usuarios del servicio	62
Impresiones de los clientes.....	64
Clubes de tenis	65
Alojamientos del servicio.....	74
Datos de las encuestas realizadas	77
Trámites normativos claves y necesarios para la creación de la empresa.....	84
Estudio del escenario 1 y 2 Optimista.....	85
Estudio del escenario 1 pesimista.....	89
Estudio del escenario 1 y 2 Realista.....	92
Plan de Tesorería.....	97
ANEXO 2 DE IMÁGENES Y TABLAS	100
Competencias directas.....	100
Competencias indirectas.....	102
Plataformas.....	104
Plataforma de reseñas y opiniones	106
Redes sociales	106
Flujo de operaciones de la empresa.....	107
Local de la empresa.....	108

Funciones, tareas y competencias necesarias de cada trabajador.....	110
Tiempo de dedicación y política retributiva de los trabajadores.....	112
Presupuesto de retribución económica bruta para el primer año	114
Presupuesto para el plan de formación del primer año	115

1. Justificación del negocio

La idea de negocio seleccionada se basa en una idea previa que llevo valorando desde hace unos años. Gracias al proyecto final de grado puedo llevar a cabo el desarrollo de dicha idea.

El negocio está relacionado con el mundo del tenis debido a que ha sido el deporte que he practicado desde niño. He competido a nivel nacional e internacional y he conocido mucha gente gracias a este deporte. El club donde entrenaba y he trabajado varios años se dedica, entre otras cosas, a traer a jóvenes tenistas de Inglaterra a entrenar a sus instalaciones durante unos días o semanas, únicamente les ofrecen sus servicios de entrenamiento. De aquí surgió mi idea ¿Por qué no presentarles un pack completo con servicio de entrenamiento, lugar donde hospedarse, dietas y vuelo de ida y vuelta?

Han sido tres años valorando esta idea y pensando en cómo mejorarla y hacerla atractiva y al alcance de muchos chicos y chicas tenistas. He contemplado todas las academias y clubes que de una manera u otra se dedican a esta labor y, es por eso que he decidido que mi idea de negocio este basada en una agencia intermediaria que trabaje junto a éstas empresas para proporcionar al cliente un servicio final al alcance de muchas familias.

Considero que se trata de un negocio innovador en el sector del tenis, hasta ahora no existía o no se había podido dar el lujo de existir. Mi intención es trasladar el modelo de negocio de una agencia intermediaria que ya existe en otros deportes como el fútbol, al tenis.

El servicio de este proyecto se presentará en formato de página web y podrá ser utilizado a través de teléfono móvil, ordenador o tablet. No presentará dificultades de uso para los clientes, ya que la información se constatará de forma directa, clara y sencilla. Los clientes dispondrán también de una atención personalizada a través del número de teléfono de contacto o correo electrónico.

2. Equipo emprendedor

Mi nombre es Carlos Aledo Figueras, tengo 24 años y soy un apasionado del deporte. Actualmente estoy cursando el 4rto Curso del Grado en Turismo y Gestión del Ocio en el Tecnocampus. Siempre he estado ligado al deporte, más concretamente al tenis. Desde

pequeño he competido a nivel nacional e internacional y he aprendido muchos aspectos de la vida gracias a este deporte. Me ha hecho mejorar como persona y aprender el respeto, la constancia y el trabajo duro que se necesita para lograr los objetivos que uno se propone.

En primer lugar me considero una persona trabajadora y con metas claras. Llevo desde los 17 años trabajando como entrenador de tenis y considero que siempre he dado el máximo y, gracias a estar en este mundo y conocer a mucha gente considero que la idea de negocio que expongo en este trabajo es factible y muy interesante.

En segundo lugar, gracias a la experiencia adquirida durante mis años de profesión como entrenador y becario en el departamento de marketing y comunicación en Liddeo, me ha servido para darme cuenta de que soy una persona precavida, es decir cuando tengo que tomar una decisión importante dentro de la empresa o de la vida misma, me gusta considerarla varias veces, extrayendo todas las partes buenas y malas que puede acarrear dicha decisión.

En tercer lugar y no menos importante, me considero una persona autodidacta, me gusta aprender cosas nuevas por mí solo. Leer las noticias, ver videos de gente importante e intelectual hablando sobre cualquier tema aunque no esté relacionado con lo que estudio o indagar sobre algún tema que me llama la atención son cosas que me interesan y creo que es una aptitud que hoy en día se valora mucho y poca gente la tiene.

Por otro lado, considero que soy una persona un tanto desorganizada con el trabajo, me cuesta crear unos hábitos de estudio o trabajo y, normalmente suelo dejar las tareas para última hora. Es algo que estoy intentando cambiar pero, a día de hoy, puede afectar al proyecto de una u otra forma. Para evitar que afecte a mi rendimiento, voy a organizar y llevar a cabo todas las tareas con antelación mediante un horario de trabajo.

En definitiva, considero que junto con el grado en Turismo y Gestión del Ocio que estoy cursando y con todos los conocimientos que he adquirido me hacen la persona idónea para llevar a cabo un proyecto de tal magnitud.

2.1 Motivaciones personales

Las motivaciones que me han llevado a elegir y crear este proyecto son principalmente, las ganas de emprender y crear un negocio ligado a mi mayor pasión, el tenis. Este proyecto surge de una idea a la que le llevo dando vueltas desde hace unos años. Conozco bien el mundo del tenis competitivo y mi mayor motivación es llevar a cabo el proyecto y que tenga éxito. Soy consciente de que no es un camino de rosas y me voy a encontrar con piedras en el camino pero me considero capaz de hacerles frente y elegir la mejor opción a cada uno de los problemas que me vaya encontrando.

A lo largo de los años como jugador y a posteriori, entrenador de tenis he convivido con muchos chicos y chicas que venían del extranjero a pasar unos días o unas semanas entrenando en nuestras instalaciones, pero me di cuenta de que todo lo organizaban ellos mismos, se ponían en contacto con las escuela de tenis, se buscaban un lugar donde hospedarse, buscaban y compraban los vuelos que más se les adecuaba, todo lo tenían que organizar ellos mismos. Es por ello que me surgió la idea de trabajar como intermediario entre los jóvenes que quieren venir a entrenar a nuestro país y las escuelas de tenis que los quieren y pueden acoger. Mi trabajo sería buscarles un club para entrenar, un lugar donde hospedarse durante su estancia, organizar todo el tema de las dietas de los jugadores y, en caso de querer clases de español proporcionarles un profesor únicamente para ellos. Es una gran motivación para mí cumplir el proyecto y hacerlo realidad ya que es un tema que lo llevo considerando desde hace varios años y creo que puede tener mucho éxito. Además, me considero la persona adecuada para llevar a cabo un proyecto de tal magnitud ya que llevo muchos años dentro del mundo del tenis, he adquirido mucho conocimiento sobre cómo trabajar y hacer bien las cosas tanto en la pista como fuera de ella, tengo facilidad para tratar con las personas y empatizar con ellas. Por otro lado, tengo un alto nivel de inglés, desde los 10 años he ido a clases y me ha servido para tener un nivel fluido para poder interactuar con familias de otros países que no sean de habla hispana. Junto con el grado en Turismo y Gestión del Ocio que estoy cursando y con todos los conocimientos que he adquirido me hacen la persona idónea para llevar a cabo un proyecto de tal magnitud.

3. Importancia de la investigación y aportación al Grado de Turismo

Considero que es esencial la asistencia a las clases del grado para poder enriquecerte de todos los conocimientos necesarios para la ejecución de un trabajo de gran magnitud como este. Para llevarlo a cabo, he considerado los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Marketing, Creación de Empresas, Nuevas tendencias de administración empresarial y la Optativa de publicidad y promoción, entre otras.

En el caso de no haber cursado el Grado de Turismo y Gestión del Ocio, mi idea principal como proyecto no tendría ningún sentido y no podría desarrollarlo con los conocimientos adecuados y pertinentes.

Por otro lado, con la creación de dicho proyecto, creo que puedo ayudar a futuros estudiantes de Turismo a conocer la conceptualización del término emprender y cuál es la función del emprendedor. Además, al ser un proyecto innovador, les ayudará a potenciar habilidades relacionadas con la imaginación y la creatividad.

Aquellos estudiantes que quieran especializarse en un turismo relacionado con el deporte dispondrán de este proyecto como una guía o herramienta de trabajo en la que basarse para desarrollar sus propias ideas.

4. Destinatarios del proyecto

Todos estos datos se han realizado en base a las evidencias científicas extraídas de diferentes artículos y valoraciones subjetivas.

4.1 Clientes

La empresa DeTenSports se caracteriza por ser una agencia intermediaria, por ello, tanto las familias como los clubes de tenis o los servicios de alojamiento formarán parte de nuestros clientes.

En primer lugar, se ha decidido segmentar a las familias de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta su nivel socioeconómico: alto, medio-alto y medio.

- Lugar de residencia: nacional o internacional.

En segundo lugar, clasificamos los **clubes de tenis nacionales** que más se adaptan a nuestro servicio:

- Una característica principal para poder trabajar con nosotros es que dispongan de escuela de tenis. Es imprescindible que el club cuente con una escuela ejemplar y con un número de trabajadores y jugadores considerable. Queremos ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes por lo que no aceptamos cualquier club sin las características necesarias.
- Localización: deben situarse en zonas transcurridas y con infraestructuras cercanas. Zonas costeras, ciudades,...
- Nivel medio-alto de inglés: es necesario que tanto los entrenadores como los responsables de los jóvenes en los clubes tengan un nivel medio o alto de inglés. Es una característica principal para poder entenderse con los chicos y chicas ya que si no se prestaría el servicio de la manera más eficaz.

En cuanto a los **alojamientos**, deberán cumplir las siguientes características:

- Localización: deberán situarse en el mismo municipio que el club de tenis. Preferiblemente, a 1 kilómetro a la redonda como máximo.
- Se aceptan hoteles, hostales y apartahoteles. Se valorará la opción de trabajar con particulares, en ese caso se trataría de apartamentos o pisos pequeños para compartir entre varios jugadores.

Para recopilar y concentrar toda la información expuesta anteriormente se ha realizado un **Buyer persona** de los clientes:

Ficha personal del cliente: Alexander Greuter		
Características demográficas		
Edad	50 años	
Ingresos	70.000€/año	
Ubicación	Londres, Inglaterra	
Estado familiar	Casado y con 2 hijos	

Nivel de educación	Alto
Estado profesional	Empresario
Características psicográficas	
Metas profesionales/personales	Alcanzar sus éxitos propuestos y poder ser partícipe de las metas de sus hijos
Creencias y valores	Respeto, empatía, ambición
Influencias y fuentes de información	
Blogs, redes sociales y webs favoritas	Instagram, Facebook y blogs deportivos
Medios favoritos	Internet y televisión
Proceso de reserva	
¿Por qué canal accede?	Internet o vía telefónica
¿Qué papel tiene durante el proceso de compra?	Escoge sus preferencias y espera a que el servicio le preste sus necesidades

Fuente: Elaboración propia

4.2 Usuarios

A través del estudio realizado en el artículo de *“Análisis de los motivos para participar en Fútbol y Tenis en la iniciación deportiva”* (González, G et al., 2000) he segmentado a los usuarios del servicio según su edad y su nivel.

Gracias a la realización de encuestas y test realizados en el estudio, se puede comprobar que el objetivo de *“los menores de 11 años en el mundo del tenis es mejorar sus habilidades y en cambio en los mayores de 12 es mejorar su nivel”* (González, G et al., 2000, pp. 52-53.)

A continuación, se presenta la segmentación de los usuarios que se ha considerado que estarían interesados en aprovechar este servicio.

Podemos diferenciar dos bloques de segmentación. El primer bloque hace referencia a la edad y el segundo al nivel de tenis. No obstante, hace falta remarcar que entre los dos bloques existe una correlación significativa.

Bloque 1 (Edad): Se llevarán a cabo 4 segmentaciones. (Ver en anexo1)

Bloque 2 (Nivel): Se llevarán a cabo 4 segmentaciones. (Ver en anexo1)

Bloque 3 (Clientes). En este bloque nos centramos en las capacidades económicas de cada cliente. Se llevarán a cabo 3 segmentaciones. (Ver en anexo1)

4.2.1 Dimensión de los usuarios

Para dimensionar el número de usuarios a los cuáles nos ofrecemos en nos hemos basado en el método TAM SAM SOM. Los cálculos han sido los siguientes:

1- TAM¹: Hemos decidido, en un primer momento, centrar nuestro proyecto en un país en concreto, Gran Bretaña. Ésta alberga un total de **739.900 jugadores de tenis de más de 16 años.**

2- SAM: Sabiendo que nuestro proyecto va encarado hacia un público joven, hemos querido centrarnos en jugadores ingleses de entre 15 y 18 años. No se han encontrado datos exactos, por lo que suponemos un total de alrededor de **150.000 personas.**

3- SOM. Por último, desde un punto de vista realista y sabiendo que somos una empresa que entra en el mercado, analizando los datos de clientes de los clubes y academias de tenis más grandes de España hemos considerado que, durante el primer año, podremos hacer llegar nuestro servicio a un máximo de **200 clientes potenciales.**

Para la captación de posibles clientes se ha llevado a cabo la realización de dos encuestas. La diferencia entre una y otra es que una va destinada a aquellos adolescentes entre 16 y 18 años y la otra a las familias con hijos menores de 16 años.

Las preguntas recogidas en las encuestas se han traducido al inglés para facilitar su comprensión a nivel internacional. Se pueden visualizar en el apartado de Anexo 1.

¹ Fuente: Statista. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/899391/tennis-participation-uk/>

5. Modelo de negocio

DeTenSports es una empresa intermediaria dedicada a ofrecer experiencias deportivas a jóvenes tenistas europeos. Nuestra labor es organizar un servicio completo de clases de tenis, hospedaje y transporte para los tenistas y familias interesados.

Nuestro servicio es de alta calidad ya que ofrecemos una atención personalizada y adaptada a cada jugador. Por otro lado, los integrantes de la organización están altamente capacitados y dotados de la mayor experiencia para asesorar y proporcionar la ayuda necesaria a cada cliente.

Para definir el modelo de negocio se ha tenido en cuenta factores como la situación que atraviesa el tenis actualmente y, por descontado, la pandemia del COVID 19 que nos afecta a todos. Estos factores se han de tener en cuenta para valorar si la empresa obtendrá beneficios.

Para la obtención de los ingresos se tendrán en cuentas las siguientes fuentes:

Gestión de los servicios: Será la principal fuente de ingresos. Obtendremos un 30% del precio total que paga el jugador debido a la gestión de todos los servicios que le proporcionamos. De esta manera minimizamos cualquier coste añadido ya que no nos dedicamos a ofrecer el servicio como tal, somos intermediarios.

Registro y suscripción de empresas a nuestra página web: a medida que la empresa crezca y su volumen de ingresos y popularidad vaya aumentando, los hoteles, clubes de tenis o empresas que quieran trabajar con nosotros deberán estar registradas en nuestra web y aportando una suscripción mensual de 49,99² euros para poder trabajar con nosotros.

6. Propuesta de valor

DeTenSports pretende ofrecer un servicio que los clientes lo consideren exclusivo, serio y profesional.

² Precio basado en la suscripción por parte de empresas a agencias intermediarias online.

Nuestro valor diferencial se basa en el trato personal con el cliente adaptado a sus necesidades para aportarles una mayor confianza y seguridad con nuestro servicio.

El cliente espera obtener unos beneficios centrados en el usuario. Estos beneficios serán: el perfeccionamiento del nivel de tenis y el aprendizaje de los valores, aptitudes y comportamientos tanto de manera lúdica cómo competitiva.

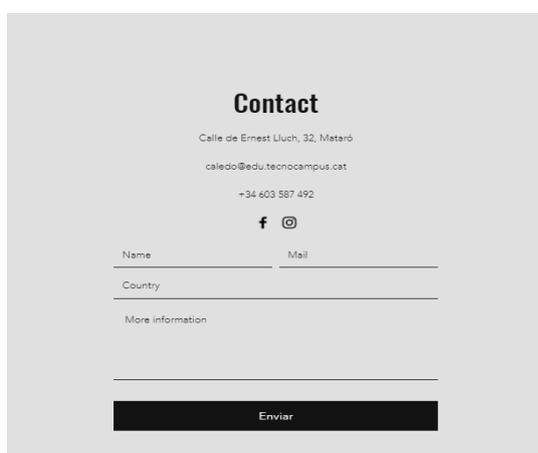
Confiamos en que nuestros clientes nos elegirán por ser una empresa joven, con experiencia directa en el sector deportivo y por los valores que queremos transmitir con nuestro servicio.

Land page

Se han elaborado varios perfiles en redes sociales como Instagram o Facebook para recoger información previa sobre qué busca el cliente y si de verdad le interesa o le puede interesar nuestro servicio.

Por otro lado, se ha creado un modelo de página web³ para captar el interés del cliente. Con ella, además de los otros perfiles en redes sociales, recogemos todos los datos posibles de futuros clientes. Dentro de la página web se puede encontrar un apartado para que el cliente, añadiendo sus datos, pueda ponerse en contacto con nosotros. También se pone a disposición del usuario un número de teléfono por si tiene cualquier duda.

Imagen 1. Contacto dentro de la página web



The image shows a contact form on a website. At the top, it says "Contact" in bold. Below that, it lists the address "Calle de Ernest Lluch, 32, Mataró", the email "caledo@edu.tecnocampus.cat", and the phone number "+34 603 587 492". There are also icons for Facebook and Instagram. The form has four input fields: "Name", "Mail", "Country", and "More information". At the bottom, there is a black button with the word "Enviar" in white.

³ Modelo de página web de DeTenSports: <https://caledo0.wixsite.com/website>
Instagram: <https://www.instagram.com/detensports/>
Facebook: <https://www.facebook.com/detensports.tennis>

- Instagram

Imagen 2. Perfil de DeTenSports en Instagram

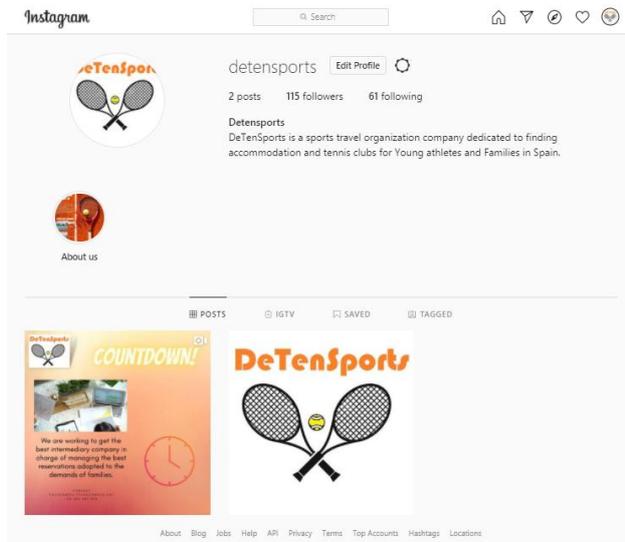


Imagen 3. Perfil de DeTenSports en



La impresiones que nos han llegado mediante las diferentes redes sociales y página web han sido, en general, satisfactorias. Hemos captado más de 30 opiniones de clientes potenciales y algunas de sus respuestas traducidas se encuentran en el Anexo 1.

6.1 Competencias reales y potenciales del negocio

A continuación, se adjunta una tabla comparativa de posibles empresas que ofrecen un servicio parecido al nuestro y que, en algún caso, podría generar competencia al negocio.

6.1.1 Empresas de competencia directa:

Las empresas de competencia directa son las siguientes:

- **Tennis Point** (Ver comparación, Anexo 2)
- **Barcelona Tennis Academy** (Ver comparación, Anexo 2)

A través de la información recogida y el cuadro comparativo, podemos afirmar que no existe una empresa profesional dedicada a la misma labor que la nuestra en el mundo del tenis. No obstante, se pueden encontrar similitudes en cuanto a idea de negocio que pueden llegar a hacer competencia a nuestro servicio.

Desarrollo de similitudes y comparaciones

Las similitudes encontradas són:

Para llevar a cabo la contratación de su servicio, Tennis Point y Barcelona Tennis Academy mantienen un contacto directo y personalizado con el cliente para ofrecerle un producto a su gusto.

La búsqueda de alojamiento en un lugar cercano a los espacios deportivos.

Hospedaje en alojamientos de diferentes categorías (Apartamentos, hoteles y/o familias de intercambio).

Las diferencias encontradas son:

- TennisPoint no destina de forma exclusiva su formación a jóvenes tenistas. Su servicio se basa en vender experiencias deportivas a adultos y familias con la finalidad de disfrutar de unas vacaciones relacionadas con el tenis, sin un aliciente competitivo.

- TennisPoint se limitan únicamente al apartado vacacional, a diferencia de nosotros que ofrecemos una formación tanto académica como tenística a los jóvenes. Tennis Point se dedica a vender packs vacacionales en los que añade el deporte como un hobby o entretenimiento.

-Barcelona Tennis Academy se limita a hacer uso de sus instalaciones ubicadas en Castelldefels. No busca la oportunidad de ir a otras ciudades de Catalunya.

6.1.2 Empresas de competencia indirecta:

Las empresas más destacadas cómo competencia indirecta son las siguientes:

- **Decoasports** (Ver comparación, Anexo 2)
- **AGM Play your life** (Ver comparación, Anexo 2)
- **EStudent** (Ver comparación, Anexo 2)

A través de la información recogida y de los cuadros comparativos, podemos deducir que existe una competencia indirecta con estas empresas. Es posible que si se llevara a cabo el proyecto en cuestión, las empresas mencionadas anteriormente, nos harían competencia ofreciendo un producto parecido o igual al nuestro. Al ser empresas intermediarias dedicadas a poner en contacto a jóvenes tenistas y universidades de los Estados Unidos es seguro que tendrán experiencia en este sector. Es por eso que valoramos todos y cada uno de los detalles que ofrecen para ponerlos en valor en nuestra empresa.

Aún así queremos ofrecer un producto distinto al que pudieran ofrecer ellos si entraran en nuestro mercado, por ello ponemos a disposición del cliente un seguimiento personalizado durante su estancia, por si en algún momento nos necesita. Los jóvenes estarán en contacto directo vía Whatsapp o llamada con uno de nuestros agentes especializados, de todas formas se les llamará cada dos días para ir conociendo sus opiniones y necesidades.

6.2 Cuota de mercado

Puesto que sabemos que DeTenSports, siendo una agencia intermediaria, no tiene una competencia directa real nos hemos basado en las empresas con las que trabajamos o similares y la competencia indirecta.

Para poder definir una cuota de mercado para la empresa, nos centraremos en todos los datos de clientes obtenidos en cada una de las empresas estudiadas. Aún así, hay que tener en cuenta que siempre será un cálculo estimado, no obtendremos el feedback sincero hasta que no se ponga en marcha el proyecto.

Tabla 1. Volumen de clientes de grandes academia y competencia indirecta.

Clubes o Academias con residencia interior	Volumen de clientes / año
Rafa Nadal Academy	500 aprox
Academia Sánchez-Casal	350 aprox
Barcelona Tennis Academy	300 aprox
Equelite Sports Academy	200 aprox
Academia Tennis Ferrer	180 aprox
TOTAL	1530
Competencia Indirecta	
Decoasports	75 aprox
Tennis-Point	50 aprox
AGM	60 aprox
EStudent	50 aprox
Soccer Inter-action	300 aprox
TOTAL	535

Fuente: Elaboración propia

Hay que considerar que ninguna de las empresas analizadas como competencia o posible competencia se dedican, a día de hoy, al servicio de intermediación que queremos proporcionar nosotros. Es por ello que encontrar una cuota de mercado ajustada y real es complicado.

Las empresas consideradas como Academias o clubes de tenis con residencias interiores en la zona de Catalunya son nuestro mayor apoyo a la hora de valorar nuestra cuota de mercado posible pero, a la vez, trabajan con nosotros. Nos basaremos en el volumen de clientes anuales que tienen las dos academias con más repercusión en Catalunya: Academia Sanchez-Casal y Barcelona Tennis Academy. Claramente, la Rafa Nadal Academy obtiene un volumen mucho mayor de clientes anuales debido a la gran repercusión mundial que tiene. A nivel nacional tanto la Sánchez-Casal como Barcelona Tennis Academy obtienen un 23% y un 20% respectivamente. Los números son altos y considerables pero con el trabajo de DeTenSports, se podrían ver aumentados gracias a su búsqueda activa de posibles clientes.

Tabla 2. Previsión de ventas total según los diferentes escenarios (primer año)

Servicio	Optimista	Intermedio	Pesimista
Pack del Servicio completo (Academia, Alojamiento, Vuelo)	250	190	160

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se ha escogido el escenario optimista y, para ello, se ha hacer una media entre Barcelona Tennis Academy y Equelite Sports Academy. El resultado es de 250 clientes anuales. Para conocer la cuota de mercado que tiene se harán los siguientes cálculos: Cuota de mercado: $250 / 1530 = 16,3\%$

La cuota de mercado más optimista para nuestra empresa es del 16,3%.

Para conocer cuál sería el escenario más pesimista posible hemos subestimado un total de 160 clientes basándonos en la academia de Tenis Ferrer. Su afluencia de clientes es de 180 pero nosotros creemos conveniente, al ser una empresa que entra de cero en el mercado, contar con 160 clientes. El cálculo es el siguiente: Cuota de mercado: $160 / 1530 = 10,4\%$

La cuota de mercado más pesimista para nuestra empresa es del 10,4%

Una vez se han calculado los datos de las empresas que nos interesan, podemos decir que DeTenSports obtendrá una cuota de mercado entre el 10,4% y el 16,3%. La cuota de mercado potencial intermedia se sitúa en el **13,3%** con un total de **205 clientes anuales de media**.

Es importante considerar que las empresas que se han tenido en cuenta no son competidores directos sino posibles clientes con los que trabajar por lo que los resultados podrían no ser representativos.

6.3 Considerar si el proyecto es un océano azul

Considero que mi proyecto puede convertirse en un “**océano azul**” debido a que es una idea de negocio que aún no ha sido explorada en el deporte del tenis y, por lo tanto, no se ha llevado a cabo previamente.

A continuación, se desarrolla el perfil estratégico de océano azul para DeTenSports:

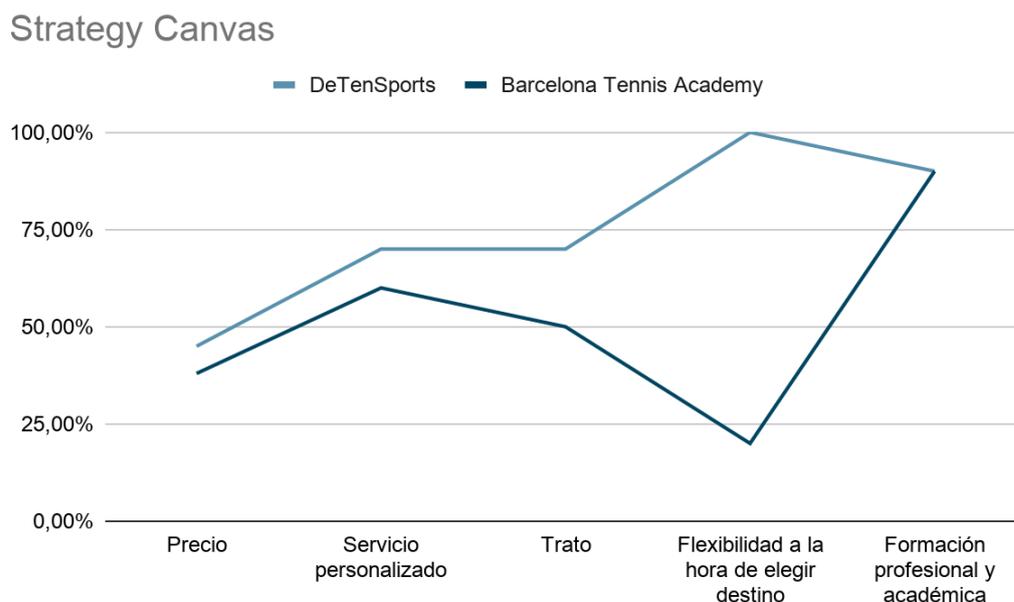
Tabla 3. Océano azul

ELIMINAR	INCREMENTAR
Programas deportivos largos y costosos	Servicio personalizado Trato amable Relación servicio-precio Promociones
REDUCIR	CREAR
Limitaciones en inscripciones de clubes	Colaboración con empresas deportivas nacionales Colaboración con empresas de alojamiento nacionales Valor añadido al servicio

Fuente: Elaboración propia

La siguiente imagen muestra el gráfico de estrategia Canvas en relación con la empresa más competente de la zona, Barcelona Tennis Academy.

Imagen 4. Strategy Canvas



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como en los apartados de servicio personalizado, trato y flexibilidad a la hora de elegir el destino del cliente, la empresa DeTenSports está por delante. Esto es debido a que queremos focalizarnos en estos apartados a la hora de organizar nuestro servicio ya que creemos que son claves para que el cliente se sienta a gusto con nosotros y, de esta manera, repita la experiencia.

7. Grado de innovación y adecuación del proyecto

Como bien se ha comentado anteriormente en otros apartados, una de las principales características de mi proyecto es que es innovador en el sector debido a que el servicio que proporcionamos, a día de hoy, no se encuentra en el mercado. Se trata de **innovación incremental de servicio** ya que nuestra intención es darle un valor añadido a los servicios que ya prestan otras empresas y eso, a día de hoy, no se encuentra disponible en el mercado. Proporcionando un servicio personalizado, un trato inmejorable de principio a fin, flexibilidad al cliente a la hora de elegir destino y una atención al cliente disponible durante la estancia para resolver cualquier duda en caso de que el cliente necesite ayuda.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que ayudamos a que muchas otras empresas nacionales relacionadas con el sector turístico y deportivo, se promocionen y puedan darse a conocer.

En el sector de hospedaje/alojamiento les podemos ayudar a conseguir una calificación elevada en páginas web como Booking, Trivago, eDreams, etc para futuras reservas tanto de nuestro servicio como externas.

En cuanto a los clubes de tenis, queremos dar a conocer aquellas escuelas con unas instalaciones adecuadas y con personal calificado pero que no tienen tanta fama y repercusión como la Rafa Nadal Academy o Equelite Tennis Academy.

8. Plan de Marketing

Para la elaboración del plan de marketing seguiremos la estrategia de las 4Ps y las 4Cs, donde nos centraremos en definir el servicio y todos los aspectos que conlleva, pero también nos centraremos en el cliente y lo que va a percibir él.

8.1 Definición de la cartera de productos y servicios

A continuación, se muestran los diferentes servicios que proporcionamos al cliente una vez se ha interesado por nuestro trabajo.

En primer lugar, se ofrece al cliente una atención personalizada en base a sus pretensiones. La empresa estima poder ofrecer sus servicios, en los primeros meses, a un máximo de 5 familias por semana. En un primer momento, la empresa la formarán un total de 3 trabajadores y a medida que la empresa vaya creciendo, se irá contratando al personal necesario para poder seguir ofreciendo un servicio de calidad y acorde con los principios de la empresa.

Cuando los trabajadores obtengan los datos necesarios, se recurrirá a mostrar las diferentes opciones que podrían encajar con la solicitud del cliente.

Seguidamente, se les mostrará un abanico de opciones con los packs que proporcionamos y las empresas que más se adecuen a sus necesidades.

Para definir nuestra cartera de servicios hemos tenido en cuenta algunos factores. En primer lugar, proporcionaremos el servicio completo a todos los clientes, la búsqueda de club o academia de tenis, alojamiento y vuelo será un pack cerrado el cual el cliente no podrá contratar únicamente uno o dos de ellos. Con la venta del pack para todos los clientes por igual, se ha definido la cartera de servicio que disponemos:

- Pack para menores de 16 años: en cuanto al alojamiento se les buscará, siempre con el consentimiento de los padres, una familia de acogida. El tiempo de estancia no está predefinido. El tiempo mínimo de estancia es de una semana y el máximo es de 1 año.
- Pack para menores de entre 16 y 18 años: el club o academia se buscará a gusto del cliente. El alojamiento, en caso de venir en grupo, se buscará un apartamento o piso cercano al club para poder hospedarse; en caso de ir a una academia el jugador puede hospedarse dentro de ésta o, si los padres lo prefieren, podemos ofrecerles una familia de acogida. La estancia puede variar entre una semana y un año.
- Pack para familias: se les pondrá a disposición cualquiera de los clubes de nuestra cartera. En cuanto al alojamiento éste irá encarado hacia apartamentos o apartahoteles. Las estancias no suelen durar más de un mes.

Dentro del abanico de opciones de empresas con las que trabajar se dividen en los siguientes apartados:

- Club de Tenis
- Alojamiento
- Transporte

Hay que tener en cuenta que todos los servicios que se proporcionan al cliente como producto final, van destinados hacia sus hijos o familiares de entre 7 y 18 años. Aún así, contamos con la opción de que vengan la familia entera, es decir, padre, madre e hijo/a o hijos/as. En ese caso el método para buscar un club de tenis sería el mismo que usamos para cualquier otro caso, pero en cuanto al alojamiento la búsqueda iría encarada hacia apartamentos, hoteles con habitaciones para más de 2 personas o pisos/casas de alquiler por un corto plazo. Siempre valorando y teniendo muy en cuenta la disponibilidad y el presupuesto del cliente.

8.1.1 Clubes y Academias de Tenis en Catalunya

Para comenzar el proyecto, nos hemos centrado en clubes de tenis de la Comunidad Autónoma de Catalunya. Los clubes de tenis que estarán en nuestra cartera de servicios serán los siguientes (Explicación de los clubes en Anexo 1):

- **Provincia de Barcelona**

- Academia Sánchez-Casal
- Barcelona Tennis Academy
- Club Tenis de la Salut
- Club Tenis Barcino
- Centro Municipal de Tenis Vall d'Hebron
- Club de Tenis Mataró
- Club de Tenis Cabrils
- Club de Tenis Barcelona-Teià

- **Provincia de Tarragona**

- Club de Tenis Tarragona
- Club de Tenis Reus Monterols

- **Provincia de Lleida**

- Club de Tennis Lleida
- Club de Tennis Urgell

- **Provincia de Girona**

- Club de Tenis Girona
- Club de Tenis d'Aro

8.1.2 Alojamiento

El apartado de hospedaje del jugador, se ha dividido en dos tipos de servicios de alojamiento: Por un lado, disponemos de la búsqueda de **familias interesadas y disponibles para acoger** a jugadores extranjeros durante el periodo. En este caso la distancia del lugar de acogida al club no será demasiado importante ya que las familias se hacen cargo del menor para

acompañarlo a entrenar. Por otro lado, en los momentos en los que el joven no está en el club o fines de semana, la familia debe tratarlo/a como si fuera uno o una más de la familia (darle a conocer el lugar de residencia, visitar lugares, etc)

En un principio usaremos la página web “vía families”⁴ que trabaja con familias de toda Europa y, en concreto, de Catalunya.

Para menores de 16 años o jóvenes que deseen hospedarse en casas de acogida, se les buscará un lugar adecuado a sus necesidades.

El objetivo principal es encontrar una familia con hijos/as que ya entrenan en el mismo club y que conozcan a los entrenadores y jugadores del mismo. Es necesario que tengan al menos, un nivel básico de inglés, disponibilidad para hacerse cargo del joven y vehículo propio.

También disponemos de **alojamientos individuales o familiares** para los usuarios y clientes. Para su selección, nos hemos basado en que se encuentren a una distancia cercana al club de un máximo de 1,5 km de distancia.

En la provincia de Barcelona, Tarragona, Lleida y Girona se han encontrado más de 30 alojamientos con los que podremos trabajar. (Descripción en Anexo 1).

8.1.3 Transporte

Para desplazarse desde su país de residencia hasta España, Catalunya, se les conseguirá las mejores ofertas posibles a través de compañías como Vueling, Ryanair, EasyJet, British Airways, etc.

Una vez se encuentren en el aeropuerto de la provincia seleccionada se les ofrecerá el servicio de transportes privados de la propia empresa dedicado al desplazamiento de los jóvenes a los lugares de residencia o clubs. En un primer momento, será el CEO de la compañía el encargado de acudir al aeropuerto para recoger a los clientes y llevarlos a su destino y viceversa una vez finalizada la estancia. Lo hará con su coche y los gastos de desplazamiento se sumarán al precio total del viaje a pagar por el cliente. Según el volumen de clientes aumente se valorarán otras opciones como: alquiler de furgoneta o alquiler de furgoneta con chófer. Para abaratar costes se ha decidido que, al menos los primeros meses, sea el CEO el

⁴ Página web: Vía families [://www.viafamilies.com/es/como-funciona/como-buscar-contactar-con-una-familia/](http://www.viafamilies.com/es/como-funciona/como-buscar-contactar-con-una-familia/)

que se encargue de transportar a los clientes. El coste se calculará una vez se sepa el destino elegido por el cliente ya que habrá que calcular el coste de la gasolina según los kilómetros que se recorran.

8.1.4 Estacionalidad

Un factor muy importante a tener en cuenta es la estacionalidad en las ventas que vamos a tener. Al dedicarnos al sector de los servicios y a un público joven o a familias es probable que tengamos un mayor número de clientes en los meses de verano que en invierno. Para ello se ha trabajado para promocionar nuestro servicio en temporada baja.

- Descuentos del 10% en packs para familias en los meses de Noviembre, Enero, Febrero y Marzo.
- Descuentos del 15% en Academias para llevar a cabo todo el curso escolar de Septiembre a Junio.
- Promocionar de manera más exhaustiva a través de publicidad online, los packs para jóvenes con alto nivel de tenis de entre 15-18 años. La gente sabe que en España hay un alto nivel de Academia de tenis y muchas familias quieren que sus hijos vengan a mejorar y perfeccionar sus golpes, es por eso que debemos potenciar la publicidad online para llegar a más posibles clientes.

9. Plan de comunicación del primer año

Las acciones que se llevan a cabo para la realización de la comunicación se hacen en diferentes medios y canales, pudiéndose dividir en acciones pre, durante y postventa. Estas acciones se han podido establecer gracias a la observación y extracción de información de plataformas web dedicadas a la captación de clientes.

Otra alternativa hubiera sido la dicha observación de academias de gran prestigio como son la de Rafa Nadal Academy y Academia Sánchez-Casal. No obstante, se ha tomado la decisión de no centrarnos en valorar dichas academias debido a que la publicidad previa se genera a través del propio nombre de la academia, en estos casos de Rafael Nadal, Emilio Sánchez Vicario y Sergio Casal.

9.1 Proceso de comunicación

9.1.1 Pre venta

Antes de llevar a cabo el proceso de compra se ha de establecer un previo proceso de captación para que los clientes se sientan atraídos por el producto. Es importante dar a conocer a la empresa de la forma más extensa posible. Es decir, hay que proporcionarle al cliente la máxima información posible de nuestro negocio de la manera más efectiva.

Como se ha comentado anteriormente, los clientes podrán acceder y conocer nuestros servicios a través de la página web. Para poder encontrarla en Google y que salga como una de las primeras opciones deberemos tener un buen posicionamiento en los buscadores a través de las estrategias SEO y SEM.

Teniendo en cuenta que en Estados Unidos la cuota de mercado en Google es del 65% y que, por lo tanto, además de Google se deberán usar otras plataformas como: Yahoo, Microsoft Sites, Ask Network, etc. (Imagen 5, Anexo 2)

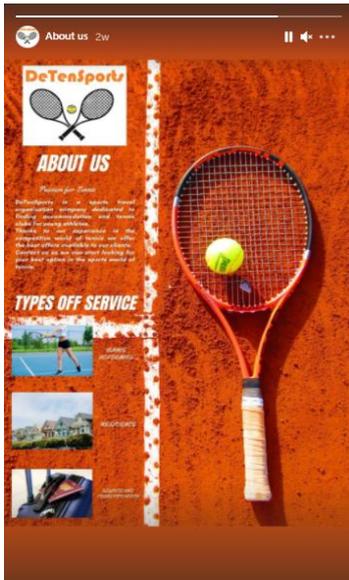
En cuanto al Reino Unido, el buscador Google acapara más del 90% de la cuota de mercado. (Imagen 6, Anexo 2)

En Alemania, otro país con potencial para captar futuros clientes, la tasa que ocupa Google en la tabla es de más del 92%. (Imagen 7, Anexo 2)

Por otro lado, Rusia es también uno de los países con alto potencial para captar clientes. El buscador web más usado por los rusos es Yandex con el 62% del total de la cuota de mercado, seguido por Google. (Imagen 8, Anexo 2)

También se hará una buena publicidad a través de anuncios en plataformas como **Instagram** o **Facebook**. Estas plataformas permitirán que los usuarios puedan visualizar la experiencia que queremos ofrecer en una sola imagen, la intención es que con un solo click se les abra, de manera directa, nuestra página web.

Imagen 9. Historia destacada en Instagram



9.1.2 Durante la venta

Una vez captado el cliente, la **página web** hará su función como fuente informativa. A través de ella, se explicará en qué consiste nuestra empresa y que servicios presta. Para llevar a cabo la prestación de nuestros servicios habrá **dos opciones a clicar**: la primera pestaña lleva directamente a la explicación paso a paso de como realizar las reservas y selecciones del club, alojamiento y transporte. La segunda lleva directamente a un apartado de contacto en el que se les ofrecerá un enlace directo y personalizado ya sea por mail o teléfono. Estas dos opciones quedarán marcadas de forma llamativa en la página web para que los clientes puedan escoger su alternativa favorita.

9.1.3 Post venta

Una vez finalizada la experiencia, se les enviará al correo electrónico de los clientes un formulario de eKomi (Imagen 10, Anexo 2) que deberán responder.

Este **formulario**⁵ incluirá preguntas sobre la estancia en el alojamiento, el club y el transporte que se les ha ofrecido a los clientes y usuarios. Cada pregunta recibirá una puntuación que hará un promedio sobre 5 para obtener la calificación del cliente de la empresa. Estas reseñas (Imagen 11, Anexo 2) serán publicadas de forma directa en la web de eKomi y en la página oficial de DeTenSports.

⁵ Se incluyen las preguntas en el apartado de Anexo

El formulario nos proporcionará la información necesaria para saber si la selección de alojamientos, clubes y transportes han sido o son los indicados para ofrecer a nuestros clientes. Como empresa intermediaria, es imprescindible conocer si el servicio de otras empresas que les ofrecemos es de calidad o no.

9.2 Canales de comunicación bidireccional

Los canales bidireccionales de nuestra empresa son eKomi, que nos facilita la valoración del cliente tanto positiva como negativa, e Instagram y Facebook que también nos proporciona la aportación de comentarios a nuestro perfil de estas dos plataformas. (Logotipos de redes sociales Imagen 12, Anexo 2)

A través de Instagram y Facebook se les puede dar una respuesta a aquellas reseñas negativas con la intención de mejorar y poder transmitir al cliente que se va a realizar y aplicar esa mejora para que prosperamente puedan volver hacer uso de nuestros servicios.

9.3 Presupuesto para el plan de comunicación del primer año

Tabla 4. Presupuesto para plan de comunicación

ACCIÓN	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Posicionamiento SEO	360€	4.320€ ⁶
Posicionamiento SEM	390€/Primer mes 185€/Meses siguientes	2.425€ ⁷
Posicionamiento eKomi	49€	588€ ⁸
Publicidad Instagram	28€	336€ ⁹

⁶ Fuente: TopSEO. Disponible en: <https://top-seo.es/posicionamiento-web-precios/>

⁷ Fuente: SEM al cuadrado. Disponible en: <https://www.semalcuadrado.es/precio/>

⁸ Fuente: Planet Marketing. Disponible en: <https://planetmarketing.com/es/2018/10/31/ekomi-com-reviews-de-buen-precio-y-facil-de-usar/>

⁹ Fuente: Coobis. Disponible en: <https://coobis.com/es/cooblog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-instagram/>
Se han calculado un total de 35 clics a nuestra página web por mes. Lo hemos multiplicado por 0.8€ que es la media del coste por click.

Publicidad Facebook	63€	756€ ¹⁰
Inauguración en directo a través de redes sociales (Youtube, Instagram o Facebook)	-	80€
Sueldo y salario de los trabajadores de la empresa	-	23.569€ ¹¹
TOTAL		8.505€ + 24.980€

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor diferenciación entre el coste del plan de comunicación y el salario correspondiente al encargado se han separado los resultados.

10. Canales de distribución

El canal de distribución es el e-mail. Si el cliente ha escogido la primera opción, reservar por el sitio web, una vez haya reservado y pagado a través de la página, recibirá la confirmación de su reserva con las fechas adjudicadas.

En caso de que el cliente haya escogido la segunda opción, reserva previa por vía telefónica, se le pedirá un correo personal para que pueda recibir la confirmación de la reserva. En el mail se le adjuntará el número de cuenta bancaria donde deberá hacer la transferencia.

De todos modos, el cliente deberá llevar consigo el documento acreditativo con la reserva en formato digital o en papel.

A continuación, se adjuntan dos tablas con el coste temporal que conlleva el proceso de contratación. Es importante valorar la labor de los trabajadores que, sabiendo que queremos ofrecer un trato muy personalizado, deben estar en tiempo necesario y el que haga falta pendientes de los clientes.

Tabla 5. Coste temporal en el momento de la reserva

Cliente (familiares que hacen la	Coste temporal en el momento de la reserva
---	---

¹⁰ Fuente: Ventas click. Disponible en: <https://blog.ventasclick.com/cuanto-cuesta-un-anuncio-en-facebook/>
Se estima un total de 10 clicks a nuestra web de clientes potenciales al mes. Se ha multiplicado por 6,3€ (precio del click).

¹¹ Sueldo medio de un encargado de Marketing y comunicación.

reserva)	
Familias con hijos/as -18 años con Aparthotel o Piso/casa alquiler	La reserva y la paga y señal se hacen on-line y el tiempo se estima en unos 7 minutos. Posteriormente, se le deben sumar los minutos necesarios a la llamada telefónica o mail para aclarar dudas y coger toda la información posible del cliente.
Menores 18 años (sin acompañamiento familiar) con Academia con residencia interior o alojados en familias de acogida	
Menores de entre 16-18 años que viajan en grupo (sin acompañamiento familiar) con Aparthotel o Piso de alquiler o alojados en Academias	En este caso, el tiempo de reserva y paga y señal es de unos 15 minutos debido a que necesitamos la hoja oficial firmada por los padres de consentimiento para que los jóvenes puedan viajar solos. El tiempo de contacto con las familias seguramente sea mayor.

Fuente: Elaboración propia

La empresa aplica en su política la obligación de dar una paga y señal del 30% en el momento de la reserva. El cliente podrá cancelar la reserva con 10 días de antelación. El motivo debe estar justificado vía mail o llamada telefónica acreditando su nombre completo, de esta forma podremos verificar su reserva. Finalmente, si el cliente decide anular la reserva perderá la paga y señal.

DeTenSports pone al servicio del cliente diferentes métodos de pago: Tarjeta de crédito o débito, Transferencia bancaria o Paypal.

Tabla 6. Métodos de pago

Concepto	Coste Total
Cuenta bancaria BBVA	0€ ¹²
Correo electrónico	14,85€/mes ¹³
Pago con PayPal	0,35€ por cada transacción + 1,9%-3,4% dependiendo de cada transacción

¹²Fuente: BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.es/empresas/productos/cuentas/cuenta-negocios.html#como-funciona-y-cuanto-cuesta>

¹³ Fuente: Google Workspace. Disponible en: <https://workspace.google.com/intl/es-419/pricing.html>
Se ha elegido el plan Business Plus.

	dependiendo del nivel de facturación mensual ¹⁴
--	--

Fuente: Elaboración propia

11. Previsión de ventas

La estrategia de ventas que más se puede adecuar a DeTenSports es la de penetración. Sabemos que no tenemos una competencia directa en el mercado que nos pueda hacer perder clientes o directamente, que no consigamos el objetivo que queremos. Aún así, queremos proporcionar al mercado un precio final adecuado y consecuente con el servicio que estamos ofreciendo. En un principio la comisión del precio final del paquete será más ajustada para nosotros, el precio irá aumentando a medida que la empresa crezca y vaya aumentando los clientes hasta colocarse en el que queremos y necesitamos para la obtención de beneficios.

11.1 Cálculo de la previsión de ventas según el análisis de la competencia

Para calcular la previsión de ventas nos hemos basado en el precio medio por venta (500€) y se han considerado los diferentes escenarios posibles.

Tabla 7. Previsión de ventas

Servicio (pack)	Optimista (250)	Intermedio (190)	Pesimista (160)	Previsión de ventas según cuota de mercado prevista (205 clientes)
Menores 16 años	20.000€	25.000€	20.000€	25.000€
Menores 16-18 años	75.000€	45.000€	30.000€	27.500€
Familias	30.000€	25.000€	30.000€	50.000€
Total	125.000€	95.000€	80.000€	102.500€

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla se han considerado cada uno de los escenarios posibles: optimista (250 clientes), intermedio (205 clientes) y pesimista (160 clientes). Se ha

¹⁴ Fuente: PayPal. Disponible en <https://www.paypal.com/es/business/accept-payments> [Consulta: 12/02/2021]

establecido un ingreso medio por venta de 500€, somos una empresa intermediaria por lo que el ingreso se obtendrá a través de una comisión por nuestro trabajo.

Se ha elaborado una previsión de ventas basado en la cuota de mercado prevista.

12. Analisis 4P'S a las 4C's

Hasta ahora, se ha elaborado el proyecto en base a la creación del servicio enfocado en todo momento, en todos y cada uno de los servicios que se llevarán a cabo en el producto final de venta al cliente. En este apartado, nos vamos a enfocar en lo más importante para una empresa: el cliente. Se va orientar de la siguiente manera:

a) Del producto final al Cliente

DeTenSports dispone de todos y cada uno de los servicios personalizados para cada tipología de cliente.

- **Familias con hijos/as menores de 18 años:** se les ofrece un club con residencia independiente. Se les aloja en un apartahotel o piso/casa de alquiler y el hijo/a o hijos/as entrenan en un club cercano al lugar de residencia.
- **Menores de 18 años sin acompañamiento familiar:** en este caso disponen de dos opciones. En primer lugar se les ofrece una familia de acogida, la cual se encargará de todas sus necesidades incluyendo el transporte al club de tenis. Por otro lado, dentro de nuestro abanico de servicios disponemos de academias de tenis donde el o la joven se pueden hospedar dentro del recinto, sin necesidad de tener que salir de él para nada.
- **Menores de entre 16 y 18 años que viajan en grupo y sin acompañamiento familiar:** para este segmento disponemos de la opción, siempre con el consentimiento de los padres, de proporcionarles un aparthotel o piso de alquiler independiente al club o academia de tenis. En este caso, deberá haber un responsable del club que se encargue de ir a recoger a los jóvenes y traerlos de vuelta a la residencia. Por otro lado, también incorporamos la opción de proporcionarles una academia con residencia incluida.

Tabla 8. Portafolio de DeTenSports con la tipología de cliente de cada servicio

Servicio	Tipología de Cliente
-Club sin residencia -Aparthotel o Piso/casa alquiler	Familias con hijos/as -18 años
-Academia con residencia interior -Familias de acogida	Menores 18 años (sin acompañamiento familiar)
-Aparthotel o Piso de alquiler (consentimiento de los padres) -Academia con residencia interior	Menores de entre 16-18 años que viajan en grupo (sin acompañamiento familiar)

Fuente: Elaboración propia

Encarando, de esta manera, el servicio final que proporcionamos hacia qué tipo de cliente nos contrata añadimos más valor y personalización a lo que queremos ofrecer en DeTenSports.

b) De la promoción a la Comunicación

Una vez se ha definido la estrategia para proporcionar al cliente el servicio más adecuado a sus necesidades, se establece el canal de comunicación más conveniente para establecer la relación Cliente-Empresa.

Tabla 9. Canal de comunicación

Tipología de Cliente	Servicio	Canal adecuado	Tipo de contenido
Familias con hijos/as -18 años	-Club sin residencia -Aparthotel o Piso/casa alquiler	-Página web -Facebook	Comunicación directa y eficaz. Imágenes reales como ejemplos e incluyendo opiniones de clientes.
Menores 18 años (sin acompañamiento familiar)	-Academia con residencia interior -Familias de acogida	-Instagram -Facebook	Información joven y dinámica. Importante incluir un eslogan que llame la atención.

Menores de entre 16-18 años que viajan en grupo (sin acompañamiento familiar)	-Aparthotel o Piso de alquiler (consentimiento de los padres) -Academia con residencia interior	-Instagram -Facebook -Página web	Ej: Do you want to be the best? o Do you want your son learn to be the best? Es importante que tanto al hijo/a como al padre/madre les capte la atención
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

c) De la Distribución a la Conveniencia

El sistema de reservas de nuestros paquetes está totalmente automatizado dentro de la página web. Eso sí, una vez registramos que ha entrado una reserva, nos ponemos en contacto con el cliente para poder personalizar el servicio de la manera más conveniente a sus necesidades. **Los pasos a seguir serán los siguientes para todos y cada uno de los distintos clientes:**

- 1) Reserva y paga señal on-line
- 2) Contacto con el cliente vía mail o llamada telefónica
- 3) Contacto personal una vez el cliente llegue a su lugar de destino.

d) Del Precio al Coste

Se ha considerado fijar el precio final según el coste de oportunidad por parte del cliente hacia nuestra empresa. Los factores que se han tenido en cuenta han sido los siguientes:

- 1) El cliente no conoce la zona dónde quiere adquirir el servicio
- 2) El cliente no dispone de tiempo suficiente para organizar la estancia por él mismo

Por lo tanto, uno de los factores clave que la empresa facilita al cliente es el ahorro de tiempo, es decir, DeTenSports se encarga de organizar todo el paquete sin que el cliente se moleste. Únicamente debe proporcionarnos la información necesaria para nosotros ofrecerle el paquete que más se adapte a sus necesidades.

Por otro lado, ofrecemos una confianza y seguridad que, en caso de contratarlo por él mismo, nadie le dará. Al trabajar como agencia intermediaria y proporcionar un servicio

personalizado y con atención al cliente en todo momento estará respaldado por la empresa. Le damos a conocer el lugar de hospedaje y localidad del club o academia antes de que éste haga el pago para que conozca el lugar, previamente al viaje.

13. Plan de operaciones

13.1 Flujo de operaciones

La infografía número 1 (Ver anexo 2) se ha elaborado de forma esquemática para que se puedan observar los elementos claves y pasos que se van a llevar a cabo durante el proceso de la prestación de nuestros servicios.

El flujo de operaciones se divide en dos partes. La primera es la captación de clientes. Para poder captarlos es necesario tener una buena **campaña de Marketing** en la que se haga promoción y publicidad de nuestro servicio mediante canales como: redes sociales (Instagram, Facebook y Youtube), Posicionamiento SEM/SOM y la propia web de la empresa DeTenSports.

Para llevar a cabo este proceso, los canales utilizados han de ser actualizados y mantenidos constantemente. Esta labor la lleva a cabo el **Director de Marketing**. El objetivo es que nuestro servicio, también llame la atención de otras empresas dedicadas al hospedaje, al deporte del tenis y al transporte, para poder pactar un acuerdo y poder trabajar conjuntamente con nuestro papel de intermediario. Para consolidar el acuerdo las empresas deberán ponerse en contacto con la **Dirección/Equipo de Marketing**. El equipo definirá la función y los servicios que DeTenSports ofrecerá a las empresas externas y se deberá llegar a un acuerdo. En caso de que haya un acuerdo se realizará un contrato para acordar y comprometerse a la prestación del servicio. Por lo contrario, se dejará las puertas abiertas a todas aquellas para poder trabajar conjuntamente y de forma profesional en un futuro.

Una vez hechos los convenios con las distintas empresas, se lleva a cabo el desarrollo final del proceso de captación de los clientes. En esta parte del proceso el flujo se divide en dos opciones:

- **Reservas telefónicas:** Los clientes deciden reservar mediante este canal para que les

podamos ofrecer un servicio lo más ajustado posible a sus demandas y necesidades. El teléfono lo pueden encontrar en la página web o en redes sociales. El cliente llama y define qué tipo de servicio busca, seguidamente el telefonista ciñe su búsqueda a sus demandas. Sus demandas irán en base a la localidad, tipo de alojamiento, precio y nivel de entrenamiento. Una vez seleccionadas, se les enviará un mail con las opciones que más se adaptan al cliente. El cliente escogerá. Una vez seleccionada, se les enviará un mail conforme se ha aceptado su reserva para que puedan gozar de su experiencia.

- **Reservas online:** Los clientes que reservan mediante la web DeTenSports ya tienen una idea fija de lo que buscan y van directos a la selección de los servicios. La página web les da la oportunidad de rebuscar entre los diferentes servicios que les ofrecemos. Los clientes seleccionarán sus opciones y harán el pago a través de la página, ya sea por tarjeta de crédito/débito, transferencia bancaria o Paypal. Una vez reservado, se les enviará un mail conforme se ha aceptado su reserva para que puedan gozar de su experiencia.

Una vez completada la reserva, solo falta que los clientes disfruten de la experiencia. Para ello, se les proporcionará un servicio de transporte entre el **Aeropuerto y Destino**. Este servicio también estará disponible cuando finalice la experiencia y tengan que retornar a su país.

La segunda parte es cuando se realiza la experiencia por parte de los clientes. Una vez finalizada, se les envía al mail unas encuestas de satisfacción de cada uno de los servicios prestados (hospedaje, club y transporte) para que valoren y puntúen según su estancia. Los resultados de estas serán publicados en forma de opinión en la web DeTenSports y la plataforma eKomi para que pueda recomendarnos. Esta gestión la llevará a cabo el **Director de Marketing** Los resultados positivos harán aumentar nuestro rango en la plataforma eKomi. En los negativos se realizará un pequeño feedback a los clientes con el fin de poder mejorar y satisfacerlos en las siguientes experiencias. El encargado de realizar el feedback es el Director de Marketing.

13.2 Presupuesto tecnológico

La tecnología que utiliza la empresa se ha dividido en tres conceptos básicos: **hardware, software y comunicación.**

Para la tecnología relacionada con el hardware, la empresa pone a disposición de sus trabajadores 3 ordenadores de sobremesa y un portátil; una impresora convencional.

Para la parte de software, se utilizarán varios programas de ordenador. En cuanto a la Contabilidad, utilizaremos VisionWin; para la recogida de datos de los clientes dispondremos de Salesforce, uno de los CRM más usados en la actualidad. Para los programas relacionados con ofimática dispondremos de todos de Microsoft Office.

Se ha decidido contratar el pack de Movistar para empresas Fusión Negocios que consta de: Internet con fibra óptica de 300 Mb, llamadas ilimitadas a fijos y móviles nacionales e internacionales y teléfono fijo con bono de 1.000 minutos para llamadas a fijos y móviles. Además, se le añadirán dos líneas móviles adicionales.

Tabla 10. Presupuesto tecnológico

Presupuesto Tecnológico	
Concepto	Coste Anual
Hardware	
3 Ordenadores de sobremesa	984€ ¹⁵
1 Portátil	499€ ¹⁶
1 Impresora	84,99€ ¹⁷

¹⁵ Fuente: Back Market. Disponible en: https://www.mediemarkt.es/es/product/_impresora-multifunci%C3%B3n-epson-workforce-wf-2835dwf-wi-fi-10ppm-negro-1466026.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MM_ES_SEARCH_GOOGLE_CATEGORIES_PLA_PLA-SMART_INFORMATICA_ALL_ALL&qclsrc=aw.ds&ds_rl=1280902&ds_rl=1280902&qclid=CjwKCAiA1eKBBhBZEiwAX3gqlxZSFm_IH5C3eRNsbmhyeQxy6Qs4RbHngb8c9UZerfNa_N0t86SohhoCBpQQAvD_BwE&qclsrc=aw.ds

¹⁶ Fuente: MediaMarkt. Disponible en: https://www.mediemarkt.es/es/product/_port%C3%A1til-lenovo-v15-iiil-15-6-hd-intel%C2%AE-core%E2%84%A2-i3-1005g1-8-gb-ram-256-gb-ssd-uhd-graphics-freedomos-1500908.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MM_ES_SEARCH_GOOGLE_CATEGORIES_PLA_PLA-SMART_INFORMATICA_ALL_ALL&qclsrc=aw.ds&ds_rl=1280902&qclid=CjwKCAiA1eKBBhBZEiwAX3gql2Zv_3c8EeQKULdMunkesoMl-fobbXr-5GLsYDo_Pv2fTEv-SrKZ6hoCybEQAvD_BwE&qclsrc=aw.ds

¹⁷ Fuente: MediaMarkt. Disponible en: https://www.mediemarkt.es/es/product/_impresora-multifunci%C3%B3n-epson-workforce-wf-2835dwf-wi-fi-10ppm-negro-1466026.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MM_ES_SEARCH_GOOGLE_CATEGORIES_PLA_PLA-SMART_INFORMATICA_ALL_ALL&qclsrc=aw.ds&ds_rl=1280902&ds_rl=1280902&qclid=CjwKCAiA1eKBBhBZEiwAX3gqlxZSFm_IH5C3eRNsbmhyeQxy6Qs4RbHngb8c9UZerfNa_N0t86SohhoCBpQQAvD_BwE&qclsrc=aw.ds

Software	
VisionWin-Contabilidad	149€ ¹⁸
Salesforce-CRM	900€ ¹⁹
Microsoft Office	139,94€ ²⁰
Comunicación	
Pack Fusión Negocios Movistar	820,32€ ²¹
TOTAL	3.576,93€

Fuente: Elaboración propia

13.4 Temporalización del proceso del servicio

La **inauguración** de DeTenSports está prevista para el **9 de Marzo de 2022**, a través de las redes sociales de la empresa.

Los **meses previos de Diciembre, Enero y Febrero** son claves para la captación y definición de los clubes y academias con los que trabajaremos. La empresa se encuentra dispuesta y abierta a negociaciones con todos los clubes y academias mencionadas anteriormente. En cuanto a aparthoteles, pisos de alquiler, etc, también aprovecharemos dichos meses anteriores a la apertura para aclarar el servicio que queremos ofrecer y que no tengan problemas. Suelen ser meses de poca afluencia de clientes así que será el mejor momento para sentarse a hablar con todos los lugares de residencia con los que estamos interesados en trabajar.

La **semana del 14 al 20 de Febrero** se va a realizar una prueba con las familias que contestaron al formulario del *apartado 4*. Éstas van a testear el servicio final de manera

¹⁸ Fuente: VisionWin. Disponible en: <https://www.visionwin.com/precios.html>

¹⁹ Fuente: Salesforce. Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/solutions/small-business-solutions/pricing/>
Se ha calculado el precio mensual multiplicado por 3 trabajadores encargados y multiplicado por 12 meses.

²⁰ Fuente: Versión Completa. Disponible en: https://version-completa.es/microsoft-office-2019-standard-32-64-bit-hogar-y-empresas-clave-de-producto-key-8.html?subid=gs_8&qclid=CjwKCAiA1eKBBhBZEiwAX3ggI2HNFPu_5ltcy9Kc2nU9df5HJxtWyPWk4CrozIGKAgtPhfALXQgoCxoC4acQAvD_BwE

²¹ Fuente: Movistar. Disponible en: <https://www.movistar.es/empresas/portada/fusion/fusion-negocios-pymes/?prevPhCode=ph000014&prevPosCode=pos000001&prevWebCode=web000270>

directa, es decir, como si fueran los primeros clientes serios. Van a estar hospedadas y en clubes de tenis diferentes. Algunas estarán alojadas en aparthoteles, otras en pisos de alquiler, residencias y en familias de acogida. La información que extraeremos será clave para sostener la idea de negocio que hemos planteado desde el inicio del proyecto. Es interesante obtener feedback tanto positivo como negativo.

14. Actividades claves y necesarias

A continuación se mostrará un breve resumen en formato tabla de las actividades que se llevan a cabo en el flujo de operaciones especificando el responsable y su presupuesto:

Tabla 11. Actividades claves y necesarios y responsables

Tipo	Actividad	Responsable	Presupuesto al año
Clave	Captación de clientes	Interno: Dirección de Marketing	8.425 euros/año
	Mantenimiento	Interno: Director de Marketing	7.837 euros/año
	Búsqueda de club, alojamientos y transporte	Interno: Dirección de Marketing y CEO	Salario trabajadores: 60% del sueldo total del primer mes
	Transporte del aeropuerto al destino y viceversa	Interno: CEO	176,99€/ día ²²
Necesarias	Seguimiento durante la estancia	Interno: Trabajadores	
	Asegurar que los clientes responden el formulario posterior a la experiencia		

Fuente: Elaboración propia

14.1 Plan de contingencia

DeTenSports ofrecerá un plan de contingencia para cada una de las actividades claves con el fin de tener una respuesta alternativa en caso de emergencia.

A parte del plan de contingencia, la empresa contratará un seguro para cubrirse en caso de

²² Fuente: Sixt. Disponible en: <https://www.sixt.es/#/reservation/offerlist?ctyp=van> Se alquilará una furgoneta con capacidad para 8 personas.

daños, problemas y desperfectos que puedan ocurrir en los servicios que se prestan. Se ha contratado el seguro Mapfre de Multirriesgo Empresarial²³ por un coste anual de 2479,27€, con el que se cubrirán los daños ocasionados por fenómenos naturales, roturas de materiales, robos, etc. Este seguro no cubre los desperfectos hechos por los clientes en instalaciones de los servicios que proporcionamos. En ese caso, el cliente deberá abonar una fianza previa de 300€ que, en caso de no haber ningún problema con el material se le devolverán al finalizar la estancia.

A continuación, se exponen los diferentes planes de contingencia para cada actividad clave:

- **Captación de clientes:**

Tal y cómo ya se ha citado en el apartado anterior, los canales de publicidad y comunicación están basados en la promoción de la página web y las redes sociales.

En caso de que alguno de estos canales no hiciera la función de captación que se propuso en un primer momento, se tomaría la decisión de valorar otras opciones.

Obtendremos esta información de la encuesta final, posterior a la experiencia, que incluirá una pregunta sobre cómo nos han conocido. No obstante, los resultados no serán objetivos hasta pasados los tres primeros meses ya que será el punto en que la empresa empiece a tener más abundancia de clientes y la media de las respuestas será más representativa.

Si se da el caso de que los clientes nos conocen a través de todos los canales de promoción que disponemos, significará que son los más adecuados para nuestro público.

Por lo contrario, si se observa que alguno de los canales no consigue captar la clientela necesaria se planteará eliminarlo y sustituirlo por otro más eficaz o, por otro lado, aprovechar la inversión de dicho canal para promocionar otros que sí funcionan.

- **Mantenimiento:**

El incidente más grave que puede suceder en cuanto a los perfiles en redes sociales y la página web, es que se origine una caída en los servidores o un bug que impidan consultarlas

²³ Fuente: Mapfre. Disponible en: <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/negocio/seguro-multirriesgo-empresarial/>

por un tiempo determinado. En caso de suceder, el equipo de Marketing de la empresa trabajará para arreglarlo lo antes posible. Mientras tanto, a los clientes se les facilitará la opción de consultar nuestra Landing Page en la que podrán obtener información básica sobre nuestros servicios y además, reservar la estancia si lo desean.

- **Búsqueda de club, hospedaje y transporte**

El principal problema al cual nos podemos enfrentar a la hora de contratar uno de estos servicios, es que las empresas partícipes retiren o denieguen sus prestaciones con nuestra empresa. Sabemos que es una circunstancia que vamos a tener que vivir en algún momento y es por ello que queremos estar preparados de la mejor manera posible. Por lo cual, el equipo de Marketing deberá aumentar la búsqueda de posibles ofertas para ofrecer en nuestros servicios.

Nos ceñiremos a las posibilidades y perspectivas que tenía el cliente. Si éste había contratado un servicio de aparthotel, se le encontrará un lugar similar y de las mismas prestaciones.

En el caso de que la empresa decida no ser partícipe de nuestro proyecto a último momento, se encontrará otra opción similar que cumpla con las características que pedimos.

- **Transporte del aeropuerto al destino y viceversa**

En los primeros meses desde el inicio de la empresa el CEO será el encargado de llevar a los clientes a su destino y viceversa. En caso de que hubiera alguna avería o accidente, nos pondremos en contacto en inmediato con la compañía seguros para que nos solucionen el problema. La solución más óptima sería que nos proporcionarían un vehículo en el menor tiempo posible.

La intención de DeTenSports, en un futuro, es adquirir un vehículo propio capacitado para transportar a 8 personas o más. De darse el caso y en algún momento sufrir problemas mecánicos o tener un accidente automáticamente, se llamaría a un taxi para poder llevar, sin problemas, a los clientes a su destino. El coste del taxi irá a cargo de la empresa.

15. Recursos claves

Los Recursos Claves para la creación de DeTenSports son los siguientes:

1. **Página web**
2. **Comunicación y Redes Sociales**
3. **Personal**
4. **Local**

En primer lugar, la **página web** de la empresa es primordial para hacer llegar al cliente el servicio que prestamos, es el factor más importante y que más valor tiene para la empresa. Ésta debe estar actualizada y debe ser lo más atractiva posible para que el cliente le preste la máxima atención. El encargado de Marketing será el responsable de mantener y verificar la página web.

En cuanto a la **comunicación y las Redes Sociales**, el Director de Marketing deberá tener al corriente al CEO de toda la información y datos estadísticos de los 2 últimos meses del posicionamiento SEO/SEM, del número de visitas recibidas en los 2 últimos meses en redes sociales y una valoración estadística en formato tabla de las demandas que se han realizado a nuestro servicio desde la web o vía teléfono.

En el caso de haber alguna incidencia el Director de Marketing deberá solucionarlo y comunicarlo de inmediato al CEO.

Para DeTenSports, uno de los recursos clave más importantes es el **personal**. Sin los trabajadores encargados de cada uno de los procesos sería imposible ofrecer el servicio. El coste total sin impuestos por salario anual asciende a los 64.648€.

El **local** es un espacio físico imprescindible en el funcionamiento de la empresa. Para su elección se ha tenido en cuenta el número de trabajadores que ejercerán su trabajo desde la sala. El número de trabajadores total es de 5 personas, de los cuales 1 es el Director de Marketing, 2 del Equipo de Marketing y 1 telefonista (Atención al Cliente). El CEO dispondrá de una sala particular dentro del mismo local.

La empresa se ha establecido en un local propio del CEO. Se ha elegido dicho local debido a

que dispone de todo lo necesario para la puesta en marcha de la empresa; agua, luz y facilidades para la instalación de conexión a internet.

El local se sitúa en la calle La Riera, nº 6 de Mataró. Tiene un diámetro de 38 m² y se encuentra en pleno centro de la ciudad. Para aprovecharlo como oficina de trabajo se tienen que reformar y construir las siguientes partes:

- **Suelo:** dispone de un suelo antiguo e irregular. Se debe cambiar por uno de parquet sintético de color gris. El coste total es de 623€²⁴ aproximadamente.
- **Instalación del baño:** el local no dispone de servicio. El coste por construir uno básico está a partir de los 3.500€²⁵. Se aprovecharán los desagües de la casa.
- **Muebles:** será necesario añadir 5 mesas y sillas de escritorio para poder trabajar. El coste total es de 549,5€²⁶ (escritorio) y 245€²⁷ (sillas).

(Descripción de las imágenes del local, Ver en Anexo 2)

Tabla 12. Costes anuales de los recursos clave.

Recurso Clave	Coste Anual
Local	Costes fijos: - Luz: 1.430€ ²⁸ - Agua: 55€ ²⁹

²⁴ Fuente: Habitissimo. Disponible en: <https://www.habitissimo.es/presupuestos/poner-parquet>
Se ha calculado el 25% del coste medio.

²⁵ Fuente: Habitissimo. Disponible en: <https://www.habitissimo.es/presupuestos/construir-bano>

²⁶ Fuente: Due Home. Disponible en: https://due-home.com/mesas-de-oficina/mesa-escritorio-adaptaxl.html?gclid=CjwKCAiAm-2BBhANEiwAe7eyFA10tv2cqzny1HXCu-qv5Hln5uLxBAFlEdH-nqWk767fhaJiLsZs4hoChI8QAvD_BwE#/color-blanco_artik_blanco_mate_roble_canadian

²⁷ Fuente: Ikea. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/p/renberget-silla-giratoria-bomstad-negro-20339420/>

²⁸ Fuente: Aura energía. Disponible en: <https://www.aura-energia.com/que-tarifa-de-luz-para-local-comercial-elegir/>
Se ha calculado el coste medio anual de la luz en un local dividido por 38 m² y multiplicado por 11 meses ya que unos de los 12 es de vacaciones.

²⁹ Fuente: Aigües de Mataró. Disponible en: <https://www.aiguesmataro.com/es/tarifas>

	Costes adicionales: 4.917,5€ ³⁰
TOTAL	6.402,5€
Comunicación y Redes Sociales	8.505€
Personal	64.648€
TOTAL	79.555,5€

Fuente: Elaboración propia.

16. Presupuesto de producción y venta unitaria

Con la finalidad de encontrar un coste total a la puesta en marcha de DeTenSports se han tenido en cuenta el presupuesto total de cada una de las secciones de la empresa.

En primer lugar, se calcula el presupuesto de producción. Es el siguiente:

- Alquiler del local: Gratuito
- Reformar y amueblar el local: 4.917,5€ (reforma) + 1.485€ (anual)
- **Total: 6.402,5€**

Con todos los presupuestos detallados se puede hacer el cálculo del coste aproximado de venta unitaria, se ha estimado una media de 2 personas por venta.

Tabla 13. Coste de venta unitaria por un pack para 2 personas de media

Presupuesto	Total(primer año)	Coste venta unitaria
Tecnología	1.567,99€	4,66€
Producción	6.402,5€	19,05€
Comunicación	8.505€	25,31€
Distribución	199,7€ ³¹	0,59€
Salarios	64.648€	244,77€

Se ha calculado un consumo inferior a 500 ml/día.

³⁰ Sumatorio total de las reformas del local

³¹ Se ha calcula el coste anual de la cuenta de gmail sumado al coste de Paypal (0,3x60 previsión de pagos con Paypal)

TOTAL	81.323,19€	294,38€
--------------	-------------------	----------------

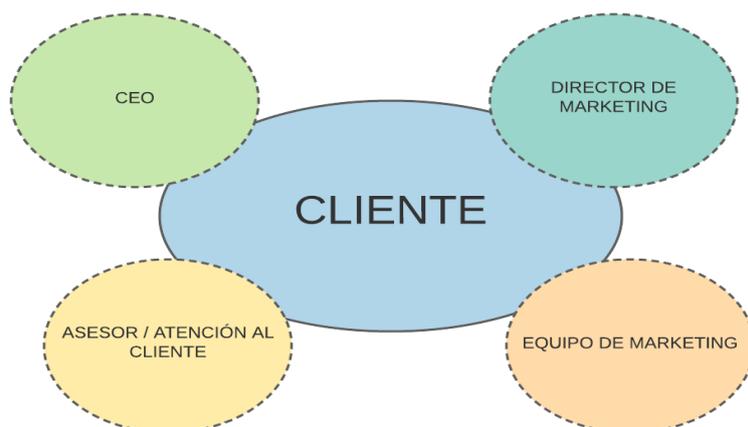
Fuente: Elaboración propia

Para realizar la tabla se han tenido en cuenta la media previsión de ventas del primer año, la media de clientes por servicio (2), y la capacidad total de clientes mensuales. Los cálculos son los siguientes:

- Coste de venta unitaria por Tecnología: $1.567,99€ / 28$ capacidad máxima de ventas mensuales / 12 meses = **4,66€** / pack 2 personas de media.
- Coste de venta unitaria por Producción: $6.402,5€ / 28$ capacidad máxima de ventas mensuales / 12 meses = **19,05€** / pack 2 personas de media.
- Coste de venta unitaria por Comunicación: $8.505€ / 28$ capacidad máxima de ventas mensuales / 12 meses = **25,31€** / pack para 2 personas de media.
- Coste de venta unitaria por Distribución: $199,7 / 28$ capacidad máxima de ventas mensuales / 12 meses = **0,59€** / pack para 2 personas de media
- Coste de venta unitaria por Salarios: $64.648€ / 28$ capacidad máxima de ventas mensuales / 12 meses = **192,40€** / pack para 2 personas de media.

17. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

17.1 Funciones y puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los puestos de trabajo que se han definido en la empresa se encuentran en la infografía anterior.

Como se puede observar en el cuadro, el CLIENTE se encuentra en el centro. Con ello queremos que quede claro que cualquier puesto de trabajo dentro de la empresa va focalizado a darle el mejor servicio posible al consumidor. Además, los departamentos que lo conforman están interconectados y cooperan entre sí para satisfacer al cliente.

En el caso de DeTenSports, no existe una dependencia jerárquica clara entre el CEO y los trabajadores, el trabajador debe guardar un respeto y dar lo mejor de sí en su trabajo. La idea es que el CEO sea un líder que ayude y motive a todo el equipo para que todos se sientan partes imprescindibles de la empresa.

La idea durante los primeros meses es que todo el equipo ayude en todas las tareas de la empresa es decir, no haya unas tareas definidas para cada uno de los socios y/o trabajadores. Aún así, en la siguiente tabla, para llevar un orden, se han definido las diferentes actividades entre los trabajadores:

Tabla 13. Puestos de trabajo y respectivas funciones

Puesto de trabajo	Funciones		
CEO	Dirección	Contabilidad	Trato directo con clientes

Director de Marketing	Creación y mantenimiento de RRSS	Captación de clientes	Trato directo con clientes
Equipo de Marketing	Mantenimiento de RRSS		Trato secundario con clientes
Asesor/Atención al cliente	Soporte a clientes y empresas		

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se han dividido las diferentes tareas que le corresponden a cada uno de los trabajadores. En el siguiente cuadro se ha tratado de definir de formas más concreta todas las funciones de cada trabajador.

En la Tabla 14 (Ver en Anexo 2) se han descrito las funciones concretas de cada trabajador de la empresa. Se han definido las tareas claves, las competencias técnicas claves y las competencias personales necesarias para cada uno de los puestos.

Semanalmente el equipo se reúne en la **comisión de trabajo** para comentar y evaluar las estadísticas de toda la semana. Proponer nuevos paquetes de servicios, mejorar los existentes, comentar resultados, etc son algunos de los casos que se comentan en esta reunión. La comisión de trabajo se establecerá los lunes a las 15:00 horas.

17.2 Tiempo de dedicación a cada función y política retributiva

El tiempo de dedicación de cada uno de los trabajadores a sus labores se ha llevado a cabo en la tabla 15 (Ver en Anexo 2). Asimismo, se puede observar la política retributiva de cada uno de los trabajadores, la cuál no muestra una gran diferencia de salario entre cualquiera de los empleados.

Por otro lado, la tabla 16 (Ver en Anexo 2) nos indica el presupuesto de la empresa a la retribución económica bruta para el primer año. El resultado sin impuestos es de 64.648€.

El Equipo de Marketing estará formado por 2 becarios/as de la universidad Tecnocampus y se prevé que, al menos durante el primer año, no cobren nada por su labor de aprendizaje.

Debido a que el local donde nos ubicamos se encuentra en el centro de Mataró y, a día de hoy, es muy complicado aparcar cerca sin pagar, DeTenSports pone a disposición de sus trabajadores **tickets de parking** con coste reducido en el parking Saba de la Plaza Santa Anna. Tienen un coste total anual para la empresa de **550 €**.

Por otro lado, la empresa tiene muy en cuenta la formación de sus trabajadores no solo previamente a entrar en la empresa, sino también cuando ya han sido contratados. Es por ello que DeTenSports pone a disposición de sus empleados las siguientes formaciones: Máster en Marketing y técnicas de venta en Select Business School y un Curso en Atención al Cliente y calidad del servicio. (Tabla 17, Ver Anexo 2).

**Presupuesto bruto total del primer año en Recursos Humanos
67.138€**

18. Plan Jurídico-Fiscal

18.1 Forma jurídica: SL

La forma jurídica por la cual se constituye la empresa es la de Sociedad Limitada (SL). Se requiere un mínimo de 1 socio y un capital de 3.000€ para crearla. La responsabilidad del socio es limitada y la fiscalización se lleva a cabo a través del impuesto de sociedades.

Por otro lado, contiene unos rasgos / características diferenciales que aportan a nivel jurídico-fiscal una correcta gestión de la empresa. A continuación se destacan las diferencias encontradas con las demás formas jurídicas:

- La responsabilidad limitada implica que las personas asociadas solo tengan que responder del dinero que han aportado a la sociedad.
- Las personas asociadas controlan la nueva entrada de socios/as, dado que las participaciones son nominales y su transmisión es libre (derecho de adquisición preferente).
- No necesita, a diferencia de la SA, el informe de una persona experta independiente para la valoración de las aportaciones no dinerarias.
- Requiere de una escritura pública como la posterior inscripción en el Registro Mercantil de la provincia del domicilio social.
- No se admiten como posible participación la aportación de trabajo.

18.2 Posibles candidatos a proveedores de servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral

Para llevar a cabo la creación de la empresa y sus posteriores gastos de administración se ha considerado oportuno valorar 3 posibles candidatos a empresas gestoras. Son las siguientes:

- **Auditor's 1970:** Empresa especializada en asesoramiento integral a PYMES y Autónomos. Cuentan con Asesoría Fiscal, Laboral y Contable. Se localizan en Carrer de Barcelona 1-3, Mataró. Es el principal candidato debido a que el CEO de la empresa es familiar del creador de DeTenSports y por lo tanto, el precio sería gratuito o reducido.³²
- **Asesoría Joima:** Empresa dedicada al asesoramiento fiscal, contable, mercantil, laboral y jurídico. Se localiza en Camí Ral de la Mercè, 628, Mataró. Sus servicios tienen un coste anual de 708€.³³
- **Cecassa Assessors:** Empresa asesora en temas fiscales, jurídicos y contables a PYMES y emprendedores en Mataró. Trabajar con ellos tiene un coste de 750€ anuales.³⁴

18.3 Trámites normativos claves para la creación de la empresa

Los trámites normativos a seguir para la constitución de la empresa son los siguientes y se encuentran más desarrollados en el Anexo 1.

- Trámites de actividad, apertura y licencias
- Certificación de la Denominación Social
- Depósito del capital social en entidad bancaria
- Escritura pública de constitución
- Declaración previa al inicio de la actividad y solicitud del CIF
- Inscripción en el Registro Administrativo de Sociedades Laborales
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Inscripción de la empresa a la Seguridad Social y altas a los empresarios/trabajadores

Dichos trámites son necesarios y obligatorios para la puesta en marcha de la empresa y, algunos de ellos, tienen un coste añadido.

³² Fuente: Auditor's. Disponible en: <https://www.auditors1970.com/>

³³ Fuente: Asesoría Joima. Disponible en: <http://www.joima.com/>

³⁴ Fuente: Cecassa. Disponible en: <https://cecassa.com/ca/inici/>

18.4 Normativa

A DeTenSports, la principal normativa que le afecta y le puede afectar a corto plazo es la Normativa Covid. Debido a la pandemia que llevamos sufriendo desde Marzo del 2020, muchos países se han visto obligados a cerrar sus fronteras. De la misma forma, empresas del sector del servicio como clubes de tenis, hoteles, apartamentos, etc se han visto obligadas a cerrar sus instalaciones por completo. Es por ello que hasta que no se haya estabilizado la pandemia en todos los países, sobretodo europeos, podremos tener problemas para ofrecer nuestro servicio a clientes extranjeros. Los problemas con los que nos podemos encontrar a causa de la Covid-19 son los siguientes:

- Vuelos restringidos entre países extranjeros y España
- Alojamientos cerrados
- Restricciones en los clubes de tenis: vestuarios, gimnasios, piscinas,...Cerrados.

19. Plan Económico-Financiero

19.1 Previsión de Inversiones y Financiación

Para el primer año las partidas de inversión y financiación son las siguientes:

- Gastos de constitución S.L.: 600€
- Licencia de apertura y actividad: 1.100€
- Inauguración: 80€
- Equipos para procesos de información: 1567,99€
- Presupuesto tecnológico: 2.009,26€
- Otro inmovilizado material: 84,99€
- Seguro cobertura actividad: 2.479,27€
- Rehabilitación del local/oficina: 6.402,5€
- Personal: 64.658€
- Comunicación en Redes Sociales: 8.425€
- Tickets de parking: 550€
- Total de la inversión del 1er año: **87.957,01€**

Para obtener financiación para la empresa se han establecido dos escenarios posibles. Son los siguientes:

-Escenario 1. El CEO y creador de la empresa aporta el 100% del capital necesario para la creación de la empresa. Gracias a sus ahorros y el dinero que le presta su familia y amigos consigue llegar a los 100.000€.

-Escenario 2. El CEO y creador de la empresa contribuye con un 50% del total del capital necesario y el 50% restante se pide en forma de préstamo al banco SofKredit³⁵ con un 3% de intereses TAE y con un plazo de devolución de 5 años (60 cuotas) del 1/03/2022 al 31/03/2027. Por lo tanto, el CEO aportaría 50.000€ y el banco los 50.000€ restantes.

Hay que valorar cualquiera de los dos escenarios, tanto uno como el otro tienen ventajas e inconvenientes. En el primer caso, el CEO debe aportar todo el dinero necesario directamente, con el riesgo que conlleva que un proyecto emprendedor pueda no tener éxito una vez salga al mercado. En segundo lugar, el propietario aporta únicamente el 50% y el

³⁵ Fuente: SofKredit. Disponible en:

https://www.sofkredit.com/prueba/step1?aff_id=2319&transaccion_id=1024c1d85e1e156f32c5e4625d120f

restante lo hace el banco en forma de préstamo, con lo cual a la empresa se le suma un coste añadido a la inversión inicial debido a que tiene que pagar los intereses del préstamo. Aún así cualquiera de las dos opciones son aconsejables para tener en cuenta.

19.2 Previsión de costes e ingresos

Los costes exteriores de DeTenSports para el primer año se encuentran en la tabla 18. Se han añadido los costes en la prima de seguro (2.479,27€), Marketing (16.342€) y suministros (2.305€).

Tabla 18. Previsión de costes e ingresos

ANY 1	TOTAL	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Lloguers	6.402	6.402	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	2.479	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres serveis bancaris	0												
Marketing i Publicitat	16.342	8.505	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
Subministraments	2.305	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Altres Serveis	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	27.528	15.306	1.111										

Fuente: Elaboración propia

Durante los siguientes años, la tabla se mantiene igual que el primero. Únicamente el coste de la rehabilitación del local ya no se tiene en cuenta y, por otro lado, solamente se mantiene el coste por el mantenimiento en Marketing y Publicidad. Hay que tener en cuenta que durante los dos años siguientes el IPC hará incrementar los costes en un 2%.

Tabla 19 . Coste en Recursos Humanos (fundador)

PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Carlos Aledo	12	Autonom	Fixe	1.774	1.454	18%	319	884	0,00%	0	28,30%	250	1.774

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 . Coste en Recursos Humanos (trabajadores)

TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Director de Marketing	12	General	Fixe	2.082	1.609	18%	375	2.082	23,60%	491	4,70%	98	2.573
Equipo de Marketing (becarios)					0			0	23,60%	0	4,70%	0	0
Asesor/ Atención al cliente	12	General	Fixe	1.532	1.184	18%	276	1.532	23,60%	362	4,70%	72	1.894

Fuente: Elaboración propia

Los costes en salarios se han extraído de la tabla del apartado anterior de organización y recursos humanos.

En cuanto a los ingresos que obtendrá DeTenSports a partir de su creación se han establecido tres escenarios posibles, como ya se ha comentado anteriormente en el trabajo. En base a lo estudiado los escenarios son los siguientes: Optimista, Intermedio y Pesimista.

19.2.1 Escenario Optimista

La explicación del escenario 1 de las ventas totales del primer año, cuenta de resultados, fondo de maniobra, rendimiento de la inversión, EBITDA y rentabilidad de los ingresos se encuentra en el Anexo 1.

Del escenario 2 también se describen los resultados del análisis en el Anexo 1.

En un primer momento, la opción del escenario 1 parece más atractiva que en la del escenario 2, aunque no se descarta.

19.2.2 Escenario pesimista

La explicación del escenario 1 de las ventas totales del primer año, cuenta de resultados, fondo de maniobra, rendimiento de la inversión, EBITDA, rentabilidad de los ingresos y rendimiento de los fondos se encuentra en el Anexo 1.

Claramente, en el supuesto de encontrarnos en un escenario pesimista la empresa quebraría. Conociendo los datos obtenidos sin necesidad de tener que pedir un préstamo al banco se ha decidido no analizar los datos pidiéndolo ya que serían muy similares o peores.

19.2.3. Escenario realista

Con el escenario realista se estiman un total de 205 ventas durante el primer año. Se ha llevado a cabo el siguiente estudio con el escenario 1, 100% de la aportación del capital por parte del fundador.

La explicación del escenario 1 de las ventas totales del primer año, cuenta de resultados, fondo de maniobra, rendimiento de la inversión, EBITDA, rentabilidad de los ingresos y rendimiento de los fondos se encuentra en el Anexo 1.

Con el estudio del escenario 1 realista hemos obtenido unos datos muy positivos para la empresa, nos indican que ésta es rentable desde ya el primer año y los ingresos van en aumento a medida que pasa el tiempo.

Del escenario 2 también se describen los resultados del análisis en el Anexo 1.

Con todos los datos obtenidos se puede decir que, a corto plazo, **la mejor opción para constituir la empresa es con el escenario 1**, que sea el fundador el que aporte el 100% del capital.

19.3 Plan de Tesorería

A continuación, se analiza en plan de tesorería con los siguientes escenarios:

- Optimista sin préstamo
- Pesimista sin préstamo
- Realista sin préstamos

Se ha decidido utilizar los casos sin préstamo ya que es la opción más segura y con mejor rendimiento en los resultados. De esta manera se declina la opción del escenario 2 con el 50% del capital total en forma de préstamo bancario.

Ver los resultados del **Escenario optimista sin préstamo, Escenario pesimista sin préstamo y Escenario realista sin préstamo** en el Anexo 1.

19.4 Viabilidad del proyecto

Una vez extraídos todos los resultados necesarios podemos obtener conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

Para analizar la viabilidad de la empresa se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Resultados del ejercicio
- Rendimiento de la inversión

Tabla 57. Resultado del ejercicio de cada año según los diferentes escenarios

Resultado del ejercicio	Optimista sin préstamo	Realista sin préstamo	Pesimista sin préstamo
Año 1	26.022	4.772	-14.353
Año 2	40.801	17.825	-7.751
Año 3	41.301	21.637	-6.889

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el escenario más realista para la empresa, los resultados no son para nada malos. Desde el primer año ya obtenemos beneficios y van en aumento año tras año.

Tabla 58. Rendimiento de la inversión de cada año según los diferentes escenarios

Rendimiento de la inversión	Optimista sin préstamo	Realista sin préstamo	Pesimista sin préstamo
Año 1	399%	73%	-220%
Año 2	4.037%	1.764%	-767%
Año 3	4.962%	2.600%	-682%

Fuente: Elaboración propia

Si nos focalizamos en el escenario realista sin préstamo se puede observar cómo ya en el primer año recuperamos en un 73% la inversión inicial del proyecto, mientras que en los años siguientes el porcentaje aumenta con creces.

Con todos los datos obtenidos y estudiados podemos decir que el proyecto es viable, solo en un hipotético caso de escenario pesimista la empresa perdería dinero pero es un escenario que, según los estudios hechos, no preocupa al CEO.

20. Conclusiones finales

Después de varios meses trabajando en el proyecto de final de grado: **DeTenSports**, me he dado cuenta, gracias al estudio llevado a cabo y los resultados obtenidos, que puede ser una empresa viable tanto a corto como a largo plazo.

Los resultados indican que en un escenario realista, sin necesidad de ser muy esperanzador, los números a fin de año son positivos. Esto es debido a la baja inversión inicial que se debe hacer frente para iniciar el proyecto y a los elevados ingresos que se obtienen ya durante el primer curso.

En primer lugar, es importante tener en cuenta la **motivación personal** con la que he afrontado dicho proyecto, que viene dada por las ganas de ofrecer un servicio nuevo en un mundo con el que me siento identificado, el tenis. De esta manera, para poder asegurar el éxito del proyecto emprendedor se han aplicado las diferentes competencias como la de responsabilidad y la capacidad de organización a la vez que un carácter proactivo, trabajador e innovador.

En cuanto al **enfoque del proyecto** y hacia quien nos dirigimos, se ha identificado el público objetivo siempre teniendo en cuenta los niveles económicos para cada uno de los packs que ofrecemos. Además, se ha definido la propuesta de valor en base a un análisis de la competencia y del entorno.

Seguidamente, se ha elaborado una de las partes más importantes del proyecto, el **plan de marketing**. Enfocado en las 4 C's y enfocado en los gustos y preferencias del cliente. A continuación, el plan de comunicación se ha focalizado en hacer una buena estrategia digital promocionando las diferentes redes sociales.

Con el **plan de operaciones** se han detallado todos los procesos y acciones necesarios para ofrecer el servicio, desde que el cliente nos contacta hasta que este finaliza la estancia.

Con relación al **plan de recursos humanos**, la empresa tiene una estructura horizontal donde el CEO es el jefe de la empresa, pero trabaja como un líder ayudando y dando apoyo a los demás departamentos. Se ha definido la política retributiva para cada puesto de trabajo y sus labores.

En el apartado del **plan jurídico-fiscal**, DeTenSports se ha creado como una Sociedad Limitada con un único socio: el CEO. Además, se han establecido todas las normativas y requisitos legales para la puesta en marcha del negocio.

Con el plan económico-financiero se ha consolidado el proyecto como viable llevando a cabo un análisis exhaustivo de los costes y futuros ingresos.

Para finalizar, me gustaría añadir que me gustaría llevar a cabo el proyecto en la vida real. Creo firmemente que DeTenSports puede tener éxito y con un poco de suerte y ayuda podré crearla.

BIBLIOGRAFIA

- *Becas Deportivas en USA. ¡Elige tu deporte!* - AGM. (2020, 9 septiembre). AGM - Becas y estudios en Estados Unidos. Recuperado de <https://www.agmeducation.com/becas-deportivas/>
- BRA, C. C. C., ESP, J. P. F. G., & Davis, M. El proceso de transición para el uso de la pelota amarilla en la enseñanza del tenis.
- C. (2017, 20 diciembre). Guía de posicionamiento SEO para Yandex. Recuperado de <https://comenzandodecero.com/guia-posicionamiento-seo-yandex/>
- Chiquito, C. P. P. (2016). *FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN MARKETING Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL* (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL).
- Corral Guerrero, T. (27 de Diciembre de 2020). Así es el salario medio en los países europeos: hasta 82.098 euros al año. LA INFORMACIÓN. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/salario-medio-paises-europa/2824514/>
- Decoasports. (2020, 28 diciembre). *Inicio*. Decoasports | El pasaporte hacia tu formación académica deportiva. Recuperado de <https://decoasports.com/>
- E. (2020a, septiembre 7). *Becas Deportivas USA. Estudiar y competir en Estados Unidos*. Student. Recuperado de <https://www.estudent.es/becas-deportivas-usa/>
- González, G., Sánchez, B. T., & Márquez, S. (2000). Análisis de los motivos para participar en fútbol y en tenis en la iniciación deportiva. *European Journal of Human Movement*, (6), 47-66.
- Mendoza Castro, R (21 de Septiembre de 2020). Buyer persona: cómo definir a tu cliente ideal. Semrush Blog. [Entrada del Blog]. Recuperado de

https://es.semrush.com/blog/como-crear-un-buyer-persona/?kw=&cmp=ES_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=485391805434&kwid=dsa-1064705336295&cmpid=11811567819&agpid=116144408378&BU=Core&extid=151670380962&adpos=&gclid=Cj0KCQiAmL-ABhDFARIsAKywVaeROwxYtLYPhlUbgW2s2yt50ibdkOGU78CDXZbBcgBzJMfXXJ0Wb_saAiY2EALw_wcB

- *Viajes de Tenis compra online / Tennis-Point.* (s. f.). Tennis Point. Recuperado 2020, de <https://www.tennis-point.es/tennis-travel/>
- eKomi | The Feedback Company. (s.f). Recuperado de <https://www.ekomi.es/es/>
- Yagle, A. (s.f). YAGLE | SEO en Alemania | Posicionamiento Web en Alemania. Recuperado de https://www.yagle.es/SEO_internacional/Alemania/
- Yagle, A. (s.f). YAGLE | SEO en Reino Unido | Posicionamiento Web en Reino Unido. Recuperado de https://www.yagle.es/SEO_internacional/Reino_Unido/#buscador-mas-usado
- Inicio. (2020, 11 febrero). Recuperado 6 de junio de 2021, de <https://www.auditors1970.com/>
- Asesoría Joima Mataró. (s.f). Recuperado 6 de junio de 2021, de <http://www.joima.com/>
- Gestoria | Cecassa Assessors | Assessoria fiscal, laboral i comptable. (2020, 3 marzo). Recuperado 6 de junio de 2021, de <https://cecassa.com/ca/inici/>
- Sofkredit | Prestamos con aval. (s.f). Recuperado 6 de junio de 2021, de https://www.sofkredit.com/prueba/step1?aff_id=2319&transaccion_id=1024c1d85e1e156f32c5e4625d120f

ANEXOS

ANEXO 1 INFORMACIÓN ADICIONAL

Usuarios del servicio

A continuación se desarrollarán los diferentes bloques:

Bloque 1 (Edad): Se llevarán a cabo 4 segmentaciones.

- 1- Segmentación 1: Niños/as de 7 a 10 años de edad.
- 2- Segmentación 2: Niños/as de 11 a 14 años de edad.
- 3- Segmentación 3: Niños/as de 15 a 18 años de edad.
- 4- Segmentación 4: Familias con hijos/as

A parte de la segmentación, los niños comprendidos en edades entre 7 y 18 años de edad deben cumplir los siguientes puntos:

- Las capacidades psicométricas de los niños/as deben estar dentro de la normalidad para obtener un rendimiento físico adecuado y apto para la práctica del deporte.
- La responsabilidad, motivación e implicación por jugar en este deporte.
- La asistencia al servicio prestado.

Bloque 2 (Nivel): Se llevarán a cabo 4 segmentaciones.

1- Segmentación 1: Nivel de iniciación. Este nivel tiene como objetivo enseñar la práctica del deporte a los niños y niñas, se encara de una manera más lúdica debido a que suelen ser los más pequeños los que se encuentran en este segmento y lo más importante es que se diviertan.

2- Segmentación 2: Nivel intermedio (tecnificación). En este apartado ya se empieza a enseñar a los chicos y chicas la técnica de golpeo más efectiva y correcta. Se les enseña a direccionar la pelota y a crear unos patrones de juego.

3- Segmentación 3: Nivel alto (Competición). Este nivel es el más alto. Va encarado para jóvenes de entre 15 y 18 años que ya tienen un nivel considerable de tenis como para poder competir y ganar partidos.

4- Segmentación 4: Familias. Para los clientes que quieran disfrutar de nuestros servicios en familia, la gran mayoría, tendrán como objetivo el pasarlo bien y jugar al tenis de manera lúdica. Pretenden venir a visitar el país y además, practicar el deporte con sus hijos/as.

Bloque 3 (Clientes). En este bloque nos centramos en las capacidades económicas de cada cliente. Se llevarán a cabo 3 segmentaciones:

1- Segmentación 1: Familias con rentas anuales superiores a los 150.000€. Pueden hacerse cargo de todos los costes de cualquier club, academia, alojamiento y vuelo que pongamos a su disposición. El tema monetario no suele ser un problema para ellos.

2- Segmentación 2: Familias con rentas entre los 80.000€ y los 150.000€. Pueden hacerse cargo de cualquier servicio que les busquemos pero, puede ser, que alguno sea excesivamente caro para su economía.

3- Segmentación 3: Familias con rentas inferiores a los 80.000€. Puede que tengamos problemas a la hora de encontrar un pack que se adecue a sus capacidades sobretodo, en estancias largas de más de 2 semanas.

Impresiones de los clientes

A continuación se expondrán algunas de las opiniones obtenidas a través de eKomi:

- *"Me gusta la idea, estaría interesado en contratar vuestros servicios para el verano que viene, mi hijo tiene 13 años y practica el tenis desde los 7. Somos de Brighton, Inglaterra."*

- *"Hola. ¿Qué os diferencia de otras academias como la Rafa Nadal Academy? Por lo que parece trabajáis con academias también?"*

- *"Mi hijo tiene 16 años y querría que viajara a España a entrenar en alguno de sus clubes importantes. Siempre he leído que en España tenéis muy buenos entrenadores y lugares adecuados para el progreso de los jóvenes en el tenis y me gustaría que mi hijo pudiera disfrutar de la experiencia."*

-- *"Hola. He leído vuestra página web y me parece que no dejáis claro que tipos de servicios de alojamiento ofrecéis."*

- *"Tengo dos hijos de 10 y 14 años y nos gustaría que nos hicierais un paquete personalizado para la familia, somos 4. Nos gustaría visitar la zona de Barcelona."*

Clubes de tenis

Explicación y características de los diferentes clubes y academias:

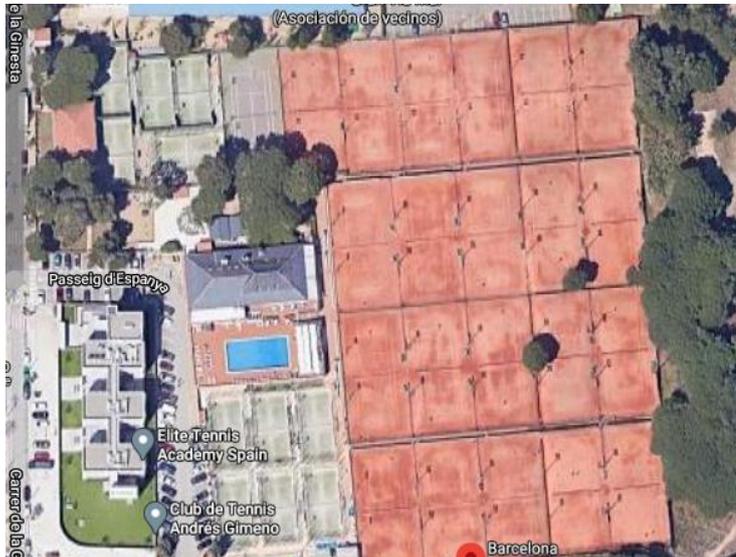
- **Provincia de Barcelona**

→ Academia Sánchez-Casal: localizada en El Prat de Llobregat, dispone de todas las infraestructuras necesarias para llevar a cabo la labor que queremos presentar al cliente, escuela de tenis, alojamiento y clases escolares. El precio medio por la estancia una semana se sitúa en 1700 euros. Es la academia más cara con la que trabajaremos pero aún así creo que es una opción muy recomendable para aquellos clientes que tengan un nivel de vida alto y se puedan permitir, fácilmente, que sus hijos/as entrenen en una academia de tal calibre.



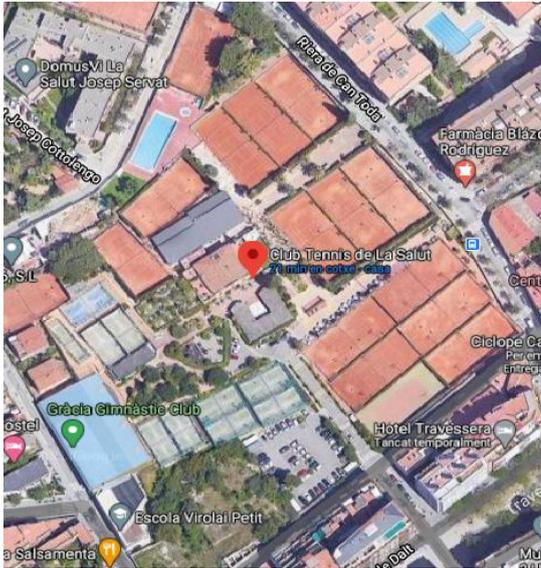
Fuente: Google Maps

- Barcelona Tennis Academy: se encuentra en Castelldefels, a 20 minutos de Barcelona. Dispone de 21 pistas de tenis de tierra batida y 1 de pista rápida. Por otro lado, podemos encontrar un gimnasio adecuado para la práctica de ejercicios físicos, piscina y un centro de estudios para los jóvenes. El precio mensual por entrenar es de 1569€.



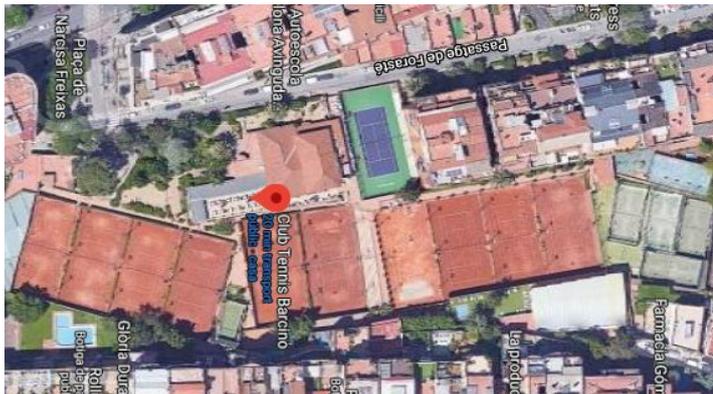
Fuente: Google Maps

- Club Tenis de la Salut: situado en el barrio de Gràcia en Barcelona, dispone de 16 pistas de tenis y una escuela especializada en la formación tenística de los jóvenes. Liderada por Beto Martín, ex jugador de tenis que llegó a ser el número 34 en el ranking ATP. El precio semanal por entrenar de lunes a viernes es de 347 euros y, únicamente disponen de clases de tenis.



Fuente: Google Maps

- Club Tennis Barcino: situado en la zona alta de Barcelona, dispone de 11 pistas de tenis de tierra batida, piscina, polideportivo y zona social. Tiene una escuela de tenis donde han pasado tenistas destacados en categorías inferiores. El precio semanal por entrenar es de 319 euros por jugador, en caso de que se inscriban dos hermanos/as se les descuenta un 15%. Únicamente disponen de clases de tenis, sin alojamiento ni clases escolares.



Fuente: Google Maps

- Centro Municipal de Tenis Vall d'Hebron: situado delante del hospital más grande de Barcelona, dispone de más de 20 pistas de tenis tanto de tierra batida como greenset. Es un club conocido ya que es donde se jugaron las Olimpiadas de Barcelona '92 y dispone de una escuela de tenis a la altura. El precio medio por semana ronda los 300 euros y no disponen de alojamiento para los jugadores.



Fuente: Google Maps

- Club de Tenis Mataró: se sitúa a las afueras de Mataró, la capital del Maresme, a 30 km de Barcelona. El club dispone de 12 pista de tenis de tierra batida y 1 de pista rápida. La escuela de tenis es dirigida por José María Díaz, actual entrenador de Albert Ramos, número 46 del ránking ATP.

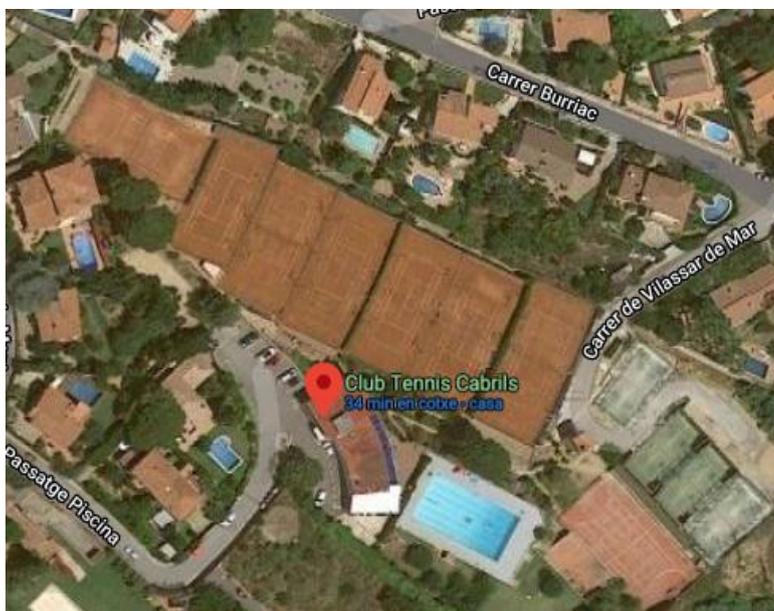
Es una escuela con un gran recorrido y con mucha experiencia en el trato con jugadores extranjeros. Es el club donde he entrenado desde pequeño y donde conseguí mi primer trabajo con 17 años. Durante la etapa en la que estuve trabajando allí, traté con multitud de chicos y chicas de países extranjeros y puedo asegurar que todos se marchaban encantados con el servicio ofrecido. Es por eso que he querido añadir el club a mi lista de clubes con los que trabajaré.

El precio total por semana se sitúa en 190 euros con entrenos de lunes a viernes tanto de mañanas como de tardes. El club solo dispone de pistas de tenis, no hay opción de alojamiento.



Fuente: Google Maps.

- Club de Tennis Cabrils: localizado en el municipio de Cabrils, perteneciente al Maresme y a 20 min de Barcelona. Disponen de una atractiva escuela con entrenadores como David de Miguel o Jordi Burillo, que durante los años 80 y 90 respectivamente, se situaron entre los 50 mejores tenistas del mundo. El club dispone de 7 pistas de tenis de tierra batida y con una amplia escuela para acoger a jóvenes tenistas que quieran venir a entrenar a un lugar cerca de Barcelona. El precio ronda los 200 euros semanales incluyendo entrenamiento por la mañana y por la tarde.



Fuente: Google Maps

- Club de Tennis Barcelona-Teià: se encuentra en el municipio de Teià, a 20 minutos de Barcelona. Un club con mucho nombre a nivel comarcal por los jugadores que han pasado y por la alta valoración que tiene la escuela según los jugadores del circuito. Dispone de 13 pistas de tierra batida, 6 pistas de padel y 18 hoyos de golf (pitch). El precio medio por entrenar 1 semana oscila entre los 180 y 230 según las edades.



Fuente: Google Maps

● Provincia de Tarragona

- Club de Tennis Tarragona: situado a 5 minutos del centro de la ciudad dispone de 15 pistas de tenis de tierra batida, gimnasio, pistas polideportivas, zonas infantiles, etc. La escuela de tenis alberga a más de 300 chicos y chicas de todas las edades y tienen buena reputación a nivel autonómico. El precio por entrenar 1 mes durante los meses de verano en sus instalaciones es de 430 euros y no disponen de servicio de alojamiento.



Fuente: Google Maps

→ Club de Tenis Reus Monterols: situado en el municipio de Reus, a 17 minutos de Tarragona. Se encuentra en la Costa Dorada, uno de los lugares más visitados por turistas ingleses durante los meses de verano. Es por ello creo que es buena opción incluirlo en la lista de clubes con los que DeTenSports trabajará ya que, ¿Qué mejor opción que dejar a tu hijo/hija practicando el deporte que más le gusta mientras tú te vas a la playa con tu mujer?

Además, el club dispone de 12 pistas de tenis de tierra batida y 4 de pista rápida, una escuela ejemplar con más de 180 niños y niñas y con entrenadores formados y con experiencia en el sector. El club no dispone de servicio de alojamiento.



Fuente: Google Maps

- **Provincia de Lleida**

→ Club de Tennis Lleida: situado en la zona centro de Lleida es uno de los clubes más punteros en cuanto a categorías inferiores se refiere de Catalunya. Dispone de grandes instalaciones con 13 pistas de tenis de tierra batida y 3 de greenset, gimnasio, padel, restaurante, zonas de ocio,etc. El precio mensual por entrenar durante los meses de verano es de 350 euros.



Fuente: Google Maps

→ Club de Tennis Urgell: situado también en la localidad de Lleida, es un club destacado a nivel autonómico por torneos ITF que se llevan a cabo en sus instalaciones. Dispone de 13 pistas de tenis de tierra batida y 2 de hierba. Por otro lado, tienen piscina, gimnasio, salas de ocio y parques infantiles. El precio mensual está en torno a los 300 euros durante los meses de verano.



Fuente: Google Maps

- **Provincia de Girona**

→ Club de Tenis Girona: situado en la provincia de Girona dispone de 14 pistas de tenis de tierra batida, gimnasio, piscina y parque infantil. Disponen de una escuela de tenis de alto nivel y con formación y experiencia. El precio mensual por entrenar con ellos va de los 150 a los 200 euros dependiendo de las edades. No disponen de servicio de alojamiento.



Fuente: Google Maps

→ Club de Tenis d'Aro: situado en Playa de Aro, en plena Costa Brava. Es otro de los clubes ideales para dejar a tus hijos/as practicando su deporte favorito mientras tú te vas a la playa o vas de “shopping”. Un club con 14 pistas de tenis de tierra batida, 2 de greenset y 2 de mini tenis, ideal para los más pequeños. También dispone de piscina, gimnasio, sauna, sala de juegos y parques infantiles. La escuela tiene más de 150 alumnos fijos y consta con trabajadores experimentados. El precio medio por entrenar un mes con ellos es de 300 euros.



Fuente: Google Maps

Alojamientos del servicio

Explicación y características de los diferentes alojamientos. En la provincia de **Barcelona** encontramos:

→ Cerca de la Academia Sánchez-Casal

- Hotel Barcelona Aeropuerto, affiliated by Meliá: Se encuentra a 13 minutos del club, 1 km exacto.
- La academia dispone de una residencia que pertenece al club.

→ Cerca del Club Tenis de la Salut:

- Hotel Ronda Lesseps: Se encuentra a 17 minutos, 1,2 km.
- Hotel Ilulion Bel Art: Se encuentra a 17 minutos, 1,3 km.
- Hotel htop Bcn City: Se encuentra a 20 minutos, 1,5 km.
- Residencia Erasmus Gracia: Se encuentra a 15 minutos, 1 km.

→ Cerca del Club Tenis Barcino:

- Aparthotel Bertran: Se encuentra a 6 minutos, 500 metros.
- Abac Hotel: Se encuentra a 5 minutos, 400 metros.
- Bonanova Premium Suite Hotel Barcelona: Se encuentra a 7 minutos, 450 metros.
- Hotel Silkn Sant Gervasi: Se encuentra a 6 minutos, 500 metros.
- Exe mitre Hotel: Se encuentra a 6 minutos, 500 metros.
- Hotel Catalonia Barcelona 505: Se encuentra a 10 minutos, 700 metros.
- Catalonia Park Putxet: Se encuentra a 12 minutos, 1 km exacto.

→ Cerca del Club de Tenis Mataró:

Cerca del club no se encuentran hospedajes disponibles para que los usuarios se desplacen de forma autónoma. Sin embargo, desde el club se les ofrece un servicio de recogida por parte de entrenadores en los respectivos hoteles o apartamentos: Blau Mar Apartment, Hotel Atenea Port y Hotel Ibis Barcelona Mataró.

También se incluyen las familias de acogida.

→ Cerca del Club de Tenis Cabrils:

Únicamente se incluyen las familias de acogida.

→ Cerca del Centro Municipal de Tennis Vall d'Hebron:

- Hotel Alimara Barcelona: Se encuentra a 7 minutos, 550 metros.
- Residencia Agora BCN: Se encuentra a 17 minutos, 1,3 km.

→ Cerca del Club de Tennis Barcelona-Teià:

Únicamente se incluyen las familias de acogida.

En la provincia de **Tarragona** encontramos:

→ Cerca del Club de Tennis Tarragona

- OYO Hostal Patio de la Luna: Se encuentra a 15 minutos, 1,2km.

También se incluyen las familias de acogida.

→ Cerca del Club de Tennis Reus Monterols

Únicamente se incluyen las familias de acogida.

En la provincia de **Lleida** encontramos:

→ Cerca del Club de Tennis Lleida

- Nastasi Hotel and Spa: Se encuentra a 9 minutos, 750 metros.

También se incluyen las familias de acogida.

→ Cerca del Club de Tennis Urgell

- Hotel Nadal: Se encuentra a 20 minutos, 1,5 km.

También se incluyen las familias de acogida.

En la provincia de **Girona** encontramos:

→ Cerca del Club de Tennis Girona

- Residencia Universitaria Campus de Montivili: Se encuentra a 16 minutos, 1,3 km.
- El Porxo B&B: Se encuentra a 17 minutos, 1,4 km.

También se incluyen las familias de acogida.

→ Cerca del Club de Tennis d'Aro

- Camping Castell d'Aro: Se encuentra a 20 minutos, 1,5 km.

- Camping Riembau: Se encuentra a 6 minutos, 500 metros.
- Hotel Nautic Park: Se encuentra a 14 minutos, 1,1 km.
- Hotel Spa port d'aro: Se encuentra a 16 minutos, 1,3 km.
- Apartaments Kosidlo: Se encuentra a 18 minutos, 1,4 km.
- Hotel Platja d'Aro: Se encuentra a 18 minutos, 1,4 km.
- Cal Rosa Masia Turismo rural Girona: Se encuentra a 11 minutos u 850 metros.

Datos de las encuestas realizadas

Encuesta 1 - dirigida a adolescentes entre 16-18 años de edad

Contacto	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6
J. C.	Competitive	Yes	Badgers Tennis Club	2 days	Yes	Yes
Sebastiano	Playful	Yes	Treviso Tennis Club	3 days or more	Yes	Yes
Toby	Competitive	Yes	Seaford tennis club	3 days or more	Yes	Yes
S. N.	Playful	Yes	Seaford and Blatchington	3 days or more	Yes	Yes
J. C.	Competitive	Yes	Bercy Paris Tennis Club	2 days	Yes	Yes

Encuesta 2 - dirigida a familias con menores de 16 años de edad

Contacto	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6
S.Constant@hotmail.gr	Playful	Yes	Bercy Paris Tennis Club	1 day	Yes	Yes
M. A.	Playful	Yes	Oslo Tennis Club	2 days	Yes	Yes
E. O.	Competitive	No	-	-	Yes	Yes
J.J	Competitive	Yes	London Tennis Academy	3 days or more	Yes	Yes
-	Competitive	Yes	London Tennis Academy	2 days	Yes	No

A continuación dejo el enlace de las encuestas.

Encuesta adolescentes entre 16-18 años de edad:<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVJmmYKm2EAwqJXD0DdVlalzSY0LgvDR5Wsiyf-mjpACzZpA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628>

Encuesta familias con menores de 16 años de edad:<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUNL1RmZEK6oozWfZqXVh6z4CvEYyEqIzhfKqtkl8y8hsMQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628>

Con la extracción de datos se podrá observar la cantidad y el perfil de los posibles clientes con la intención de fidelizarlos al servicio prestado.

Los datos reales de las encuestas 1 y 2 se encuentran adjuntados en formato tabla en el anexo.

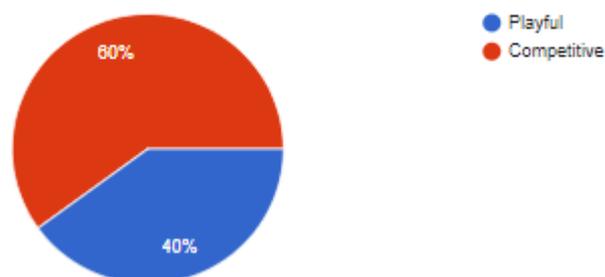
- Anexo: Encuesta 1
- Anexo: Encuesta 2

En base a los datos obtenidos en las encuestas se han elaborado los siguientes gráficos. En ellos podemos observar las diferencias en las respuestas en tanto por ciento y en formato de gráfico circular.

Encuesta 1.

- Gráfico 1.

What is your goal in tennis?



Con el primer gráfico podemos observar como el 60% de los encuestados se dedican o se quieren dedicar al tenis de manera competitiva, mientras que el 40% lo hace por diversión. La conclusión con este gráfico es que los jóvenes de entre 16 y 18 años se decantan por el lado

más competitivo del deporte, por la cual cosa lo tendremos en cuenta a la hora de ofrecerles nuestro servicio.

- Gráfico 2.

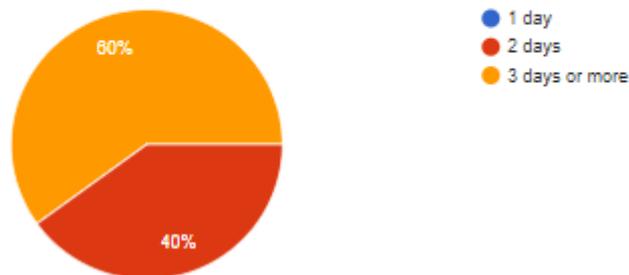
Are you currently part of a tennis club as a player?



El segundo gráfico nos muestra cómo todos los jóvenes encuestados practican el tenis en un club cercano. Por lo tanto, son socios o juegan habitualmente.

- Gráfico 3

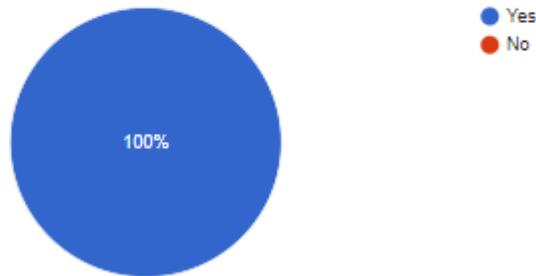
How many days do you train a week?



El tercer gráfico nos muestra la cantidad de días que entrenan a la semana. Como podemos observar el 60% de los encuestados entrenan tres o más días, mientras que el 40% entrena dos días. Es curioso que, en ningún caso, entrenan un único día por lo que nos hace pensar que se toman el deporte de una manera más seria.

- Gráfico 4

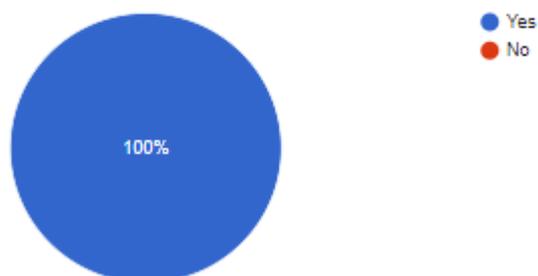
Would you like to travel to another country to practice this sport?



El cuarto gráfico nos aporta una información muy valiosa para nuestra empresa. El 100% de los encuestados estarían interesados en viajar a otro país distinto al suyo a practicar tenis. Con esta información podemos deducir que son muchos los jóvenes que estarían dispuestos a interesarse por nuestros servicios.

- Grafico 5

If yes, would you like to have our services?

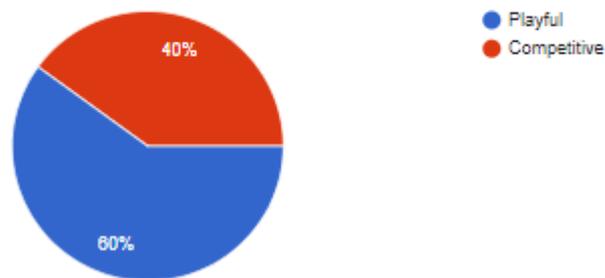


El último gráfico de la primera encuesta nos confirma los resultados obtenidos en el gráfico anterior, el 100% de los encuestados han respondido que estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios.

Encuesta 2

- Gráfico 1

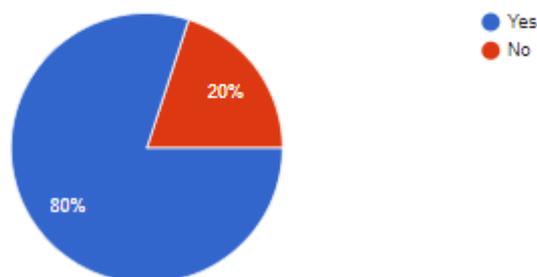
What is your son's goal with tennis?



El primer gráfico nos muestra que, los niños menores a 16 años suelen tomarse el deporte de manera más lúdica, un 60% lo confirma. Aún así, el 40% restante decide encaminarse por el lado más competitivo. Tendremos que tener en cuenta las dos respuestas a la hora de contactar con la familia para ofrecerles nuestros servicios.

- Gráfico 2

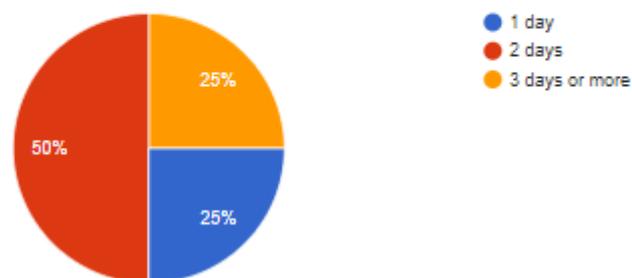
Does your son or daughter train in a club?



El segundo gráfico nos muestra que el 80% de los niños y niñas de las familias encuestadas practican el tenis en un club de tenis.

- Gráfico 3

How many days a week does your son or daughter train?



Con el tercer gráfico podemos observar que el 50% de los chicos y chicas entrenan dos días a la semana, el 25% lo hace una única vez y el 25% restante lo hace tres días o más. En algún caso, nos hemos encontrado que hay niños/as que no entrenan en toda la semana, esto puede ser debido a que solo entrenan en verano o cuando hay campus deportivos. De todas formas siguen siendo un posible cliente a tener en cuenta.

- Gráfico 4

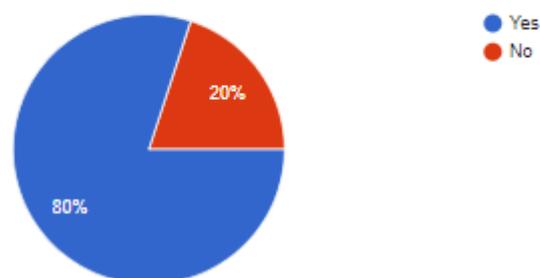
Would you like your son or daughter to travel to other countries for a few days or weeks to learn more about the sport?



El gráfico número cuatro nos muestra que el 100% de las familias estarían interesadas en que sus hijos o hijas viajen unos días o semanas a otro país a practicar el deporte. Al igual que en el gráfico de la primera encuesta, todos los participantes estarían de acuerdo en viajar a otro país a jugar al tenis, por ello es un factor muy importante a tener en cuenta para la elaboración del proyecto.

- Gráfico 5

If yes, would you like to have our services?



El último gráfico de la encuesta nos vuelve a confirmar la información adquirida en el gráfico anterior. El 80% de las familias encuestadas que quieren que sus hijos se marchen durante un tiempo a entrenar a otro país, estarían dispuestas a adquirir nuestros servicios.

Encuesta final:

1ra pregunta. ¿Qué le ha parecido la experiencia?

2da pregunta. ¿Ha estado a la altura de sus expectativas el club, academia o alojamiento?

3ra pregunta. ¿Se ha sentido cómodo en el club, academia o alojamiento?

4ta pregunta. ¿Tiene alguna queja o mejoraría algo del servicio?

5ta pregunta. ¿Repetiría la experiencia?

Trámites normativos claves y necesarios para la creación de la empresa

- Trámites de actividad, apertura y licencias: tiene un coste de 1.100€ en total, contando el permiso de obras por parte del Ayuntamiento y sus respectivas licencias para la actividad de la empresa.
- Certificación de Denominación Social: con el objetivo de establecer el nombre de DeTenSports a la empresa, se debe notificar al Registro Mercantil Central. Tiene un coste de 16,63€+IVA si se pide por correo certificado.
- Depósito del capital social en entidad bancaria. Con este trámite se lleva a cabo el depósito en una cuenta bancaria del capital total para crear y cubrir todos los gastos de la empresa. En el caso de DeTenSports se depositarán, en un principio, 90.000€ (Teniendo en cuenta todos los gastos). Este trámite no tiene ningún coste.
- Escritura pública de constitución: Con dicho trámite se pretende formalizar la constitución de la empresa en una escritura pública junto con el único socio de la empresa, delante de notario/a. Tiene un coste medio de 600€.
- Declaración previa al inicio de la actividad y solicitud del CIF provisional. Una vez la notaría entrega una copia simple de la escritura de constitución de la sociedad, el paso siguiente es dirigirse a la Agencia Tributaria para obtener el código de identificación fiscal (CIF), mediante el impreso normalizado. El trámite es gratuito.
- Inscripción en el Registro Administrativo de Sociedades Laborales. Concede la categoría de laboral a la sociedad. Tiene un coste de 60€. El trámite debe de ser previo a la inscripción en el Registro Mercantil.
- Inscripción en el Registro Mercantil. Con dicho trámite la sociedad adquiere personalidad jurídica con efectos retroactivos desde su constitución ante notario/a (todos los actos realizados hasta el momento se convierten en válidos con la inscripción en el Registro). Tiene un coste de entre 40€ y 100€.
- Inscripción de la empresa a la Seguridad Social y altas a empresarios y trabajadores/as. Con este trámite se pretende que la empresa reciba un número (Código de Cuenta de Cotización) que identifique y controle sus obligaciones delante del sistema de la Seguridad Social. Tanto los socios trabajadores como las personas que trabajen por cuenta ajena en DeTenSports deberán inscribirse obligatoriamente a la Seguridad Social. No tiene ningún coste añadido.

Estudio del escenario 1 y 2 Optimista

Escenario 1

Con la versión optimista se estiman unas 250 ventas totales que se han dividido entre los diferentes packs que ofrecemos a nuestros clientes. En primer lugar se calculará el **escenario 1**, con el 100% de la aportación por parte del fundador de la empresa.

En la tabla siguiente se muestra la versión optimista de los beneficios:

Tabla 21. Ventas totales del primer año

VENDES	TIPUS	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Pack Menores 16-18 años	Servei	2	5	7	20	20	20	20	15	15	15	15	15
Pack Famílies	Servei	0	1	3	15	15	15	5	2	2	2	1	1
Pack menors 16 anys	Servei	0	0	0	4	14	14	3	1	1	1	1	1
TOTAL		2	6	10	39	49	49	28	18	18	18	17	17

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes 2 años, gracias a que la empresa se habrá consolidado en el mercado y llegaremos a más gente, las ventas por el pack de familias y menores de entre 16-18 años se pretende que se vean aumentados en hasta un 10%. El pack para menores de 16 años, al ser un público más complicado de atraer se espera una subida del 3%.

Una vez calculadas las ventas, procedemos a multiplicar cada servicio por su precio medio que obtenemos.

Tabla 22. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (escenario 1)

Pèrdues i Guany	28/02/2023	28/02/2024	28/02/2025
Vendes	127.500	138.720	150.338
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(74.883)	(74.883)	(74.883)
Altres despeses d'explotació	(21.126)	(14.517)	(14.738)
Amortització de l'immobilitzat	(876)	(1.319)	(1.715)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	30.614	48.001	59.001
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	30.614	48.001	59.001
Impost sobre beneficis	(4.592)	(7.200)	(17.700)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	26.022	40.801	41.301

Fuente:Elaboración propia

Como se puede observar, en dicha versión optimista con inversión sin financiación cualquiera de los 3 años el resultado es positivo. Para argumentar los resultados se han llevado a cabo el análisis de las siguientes ratios:

Tabla 23. Fondo de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	113.315	154.101	206.195
Passiu corrent	4.182	4.182	14.212
FONS DE MANIOBRA	109.132	149.919	191.982

Fuente:Elaboración propia

El fondo de maniobra es positivo, lo que representa que el activo corriente de la empresa es capaz, con sobras, de llegar a pagar todo el pasivo corriente. Este resultado se debe a que la empresa tiene muy poca deuda.

Tabla 24. Rendimiento de la inversión

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	7.674	1.189	1.189
BAI	30.614	48.001	59.001
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	399%	4037%	4962%

Fuente: Elaboración propia

Claramente, se puede observar que el rendimiento de la inversión es muy positivo ya en el primer año. Esto se debe a que la empresa necesita una inversión muy baja para empezar a trabajar y los ingresos son muy elevados.

Tabla 24. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	30.614	48.001	59.001
Intereses	0	0	0
BAII	30.614	48.001	59.001
Amortitzacions	876	1.319	1.715
EBITDA	31.490	49.320	60.716

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA, que son los beneficios previos a impuestos, intereses y amortización da positivo en todos los años. Éste aumenta cada año y es debido, en parte, a que la empresa apenas acarrea intereses ni amortizaciones.

Tabla 25. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	127.500	138.720	150.338
BAI	30.614	48.001	59.001
RENTABILITAT DELS INGRESSOS	24,01%	34,60%	39,25%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior los resultados son positivos y van en aumento año tras año, lo que podemos decir que el primer año el 24% de la inversión total serán beneficios, el segundo año será del 34,6% y el tercer año del 39,2%.

Escenario 2

Teniendo en cuenta el **segundo escenario** con el 50% de la aportación del CEO y el 50% restante en forma de préstamo bancario, los resultados son los siguientes:

Tabla 26. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (escenario 2)

Pèrdues i Guanys	28/02/2023	28/02/2024	28/02/2025
Vendes	127.500	138.720	150.338
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(74.883)	(74.883)	(74.883)
Altres despeses d'explotació	(21.376)	(14.517)	(14.738)
Amortització de l'immobilitzat	(876)	(1.319)	(1.715)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	30.364	48.001	59.001
Despeses financeres	(1.371)	(1.085)	(790)
B) RESULTAT FINANCER	(1.371)	(1.085)	(790)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	28.993	46.916	58.211
Impost sobre beneficis	(4.349)	(7.037)	(17.463)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	24.644	39.878	40.747

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el resultado de los tres primeros años con el 50% del capital en forma de préstamos es positivo. Para corroborar los resultados se van a llevar a cabo los siguientes análisis:

Tabla 27. Fondo de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	112.531	142.703	184.115
Passiu corrent	13.878	14.173	24.378
FONS DE MANIOBRA	98.653	128.530	159.737

Fuente: Elaboración propia

El resultado es positivo en todos los casos lo que quiere decir que la empresa con el activo corriente del que dispone, es capaz de hacer frente con creces al pasivo corriente total. Esto se debe a que el volumen de deuda es muy bajo.

Tabla 28. Rendimiento de la inversión

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	7.674	1.189	1.189
BAI	28.993	46.916	58.211
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	378%	3946%	4896%

Fuente: Elaboración propia

En el rendimiento de la inversión podemos ver como el resultado del primer año ya es muy positivo y, no obstante, el segundo y tercer año se ve incrementado de manera drástica. Esto se debe a que el beneficio de la empresa va en aumento año tras año y el coste de la inversión se reduce.

Tabla 29. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	28.993	46.916	58.211
Intereses	1.371	1.085	790
BAII	30.364	48.001	59.001
Amortitzacions	876	1.319	1.715
EBITDA	31.240	49.320	60.716

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro del EBITDA podemos observar como las amortizaciones van en aumento debido a las diferentes inversiones que se llevan a cabo durante los siguientes años. El resultado refleja un aumento en el total debido a la mayor facturación anual.

Tabla 30. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	127.500	138.720	150.338
BAI	28.993	46.916	58.211
RENTABILITAT DELS INGRESSOS	22,74%	33,82%	38,72%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la rentabilidad de los ingresos nos indica que año tras año se va recuperando la inversión.

Estudio del escenario 1 pesimista

Con el escenario pesimista se han estimado un total de 160 ventas durante el primer año. En primer lugar se calculará el **escenario 1**, con el 100% de la aportación por parte del fundador de la empresa.

En la tabla siguiente se muestra la versión optimista de los beneficios:

Tabla 31. Ventas totales del primer año

VENDES	TIPUS	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Pack Menores 16-18 años	Servei	0	3	1	14	15	15	4	3	1	2	1	1
Pack Familias	Servei	1	2	4	10	14	14	5	2	2	2	2	2
Pack menores 16 años	Servei	0	0	2	4	9	10	6	2	1	2	2	2
TOTAL		1	5	7	28	38	39	15	7	4	6	5	5

Fuente:Elaboración propia

Las ventas totales de los diferentes packs que ofrecemos queda aclarada en el cuadro anterior según el escenario pesimista. Los años siguientes se prevé que las ventas totales sean las mismas que el primer año. La cuenta de resultados es la siguiente:

Tabla 32. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (escenario 1)

Pèrdues i Guanys	28/02/2023	28/02/2024	28/02/2025
Vendes	80.000	81.600	83.232
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(74.883)	(74.883)	(74.883)
Altres despeses d'explotació	(21.126)	(14.517)	(14.738)
Amortització de l'immobilitzat	(876)	(1.319)	(1.715)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(16.886)	(9.119)	(8.105)
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(16.886)	(9.119)	(8.105)
Impost sobre beneficis	2.533	1.368	1.216
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(14.353)	(7.751)	(6.889)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el resultado con un escenario pesimista es negativo en cualquiera de los tres años. Los ingresos aumentan cada año, aún así el resultado sigue siendo negativo.

Tabla 33. Fondo de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	80.499	71.509	63.931
Passiu corrent	4.182	4.182	4.182
FONS DE MANIOBRA	76.316	67.327	59.749

Fuente: Elaboración propia

Con el fondo de maniobra se puede observar cómo gracias a que el pasivo corriente de la empresa es muy bajo, el activo corriente es capaz de hacer frente a las obligaciones más inmediatas.

Tabla 34. Rendimiento de la inversión

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	7.674	1.189	1.189
BAI	-16.886	-9.119	-8.105
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	-220%	-767%	-682%

Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar el rendimiento de la inversión es negativo, esto se debe a que el BAI en este momento ya es negativo en cualquiera de los años.

Tabla 35. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	-16.886	-9.119	-8.105
Intereses	0	0	0
BAII	-16.886	-9.119	-8.105
Amortitzacions	876	1.319	1.715
EBITDA	-16.010	-7.800	-6.389

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortizaciones son negativos cada año. Si no conseguimos tener un BAI positivo es prácticamente imposible que nos salga rentable.

Tabla 36. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	80.000	81.600	83.232
BAI	-16.886	-9.119	-8.105
RENTABILITAT DELS INGRESSOS	-21,11%	-11,18%	-9,74%

Fuente: Elaboración propia

Con la tabla de rentabilidad de los ingresos podemos afirmar que el BAI no es capaz de amortizar la inversión inicial por lo que aunque el BAI aumenta año tras año, el resultado siempre es negativo.

Tabla 37. Rendimiento de los fondos

RENDIMENT DELS FONS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	80.000	81.600	83.232
BAI	-16.886	-9.119	-8.105
Rendiment dels fons	-17%	-10%	-9%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de los fondos en cada año es negativo por lo que podemos decir que el beneficio antes de impuestos nunca supera los costes de explotación ni el de los intereses.

Estudio del escenario 1 y 2 Realista

Escenario 1

Con el escenario realista se estiman un total de 205 ventas durante el primer año. Se ha llevado a cabo el siguiente estudio con el escenario 1, 100% de la aportación del capital por parte del fundador.

Tabla 38. Ventas totales del primer año (escenario 1)

VENDES	TIPUS	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Pack Menores 16-18 años	Servei	0	0	2	6	12	12	10	2	3	2	2	2
Pack Familias	Servei	1	2	4	15	21	20	14	7	5	5	5	5
Pack menores 16 años	Servei	0	0	2	6	12	12	7	2	1	2	2	2
TOTAL		1	2	8	27	45	44	31	11	9	9	9	9

Fuente: Elaboración propia

Las ventas totales de la empresa durante el primer año quedan retratadas en el cuadro anterior. Hay que tener en cuenta que se prevé un incremento en el total de packs vendidos del 7% para el segundo año y del 15% para el tercero.

Tabla 39. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (escenario 1)

Pèrdues i Guanys	28/02/2023	28/02/2024	28/02/2025
Vendes	102.500	111.690	122.247
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(74.883)	(74.883)	(74.883)
Altres despeses d'explotació	(21.126)	(14.517)	(14.738)
Amortització de l'immobilitzat	(876)	(1.319)	(1.715)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	5.614	20.971	30.910
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	5.614	20.971	30.910
Impost sobre beneficis	(842)	(3.146)	(9.273)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	4.772	17.825	21.637

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se especifican todas las pérdidas y ganancias de la empresa durante los años uno, dos y tres. Podemos observar cómo ya en el primer año la empresa obtiene beneficios, aunque sean bajos. En el segundo y tercer año los beneficios ya empiezan a ser más notables.

Tabla 40. Fondo de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	102.140	120.032	147.574
Passiu corrent	4.182	4.182	9.481
FONS DE MANIOBRA	97.957	115.850	138.093

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra resulta positivo en todos los años por lo que significa que DeTenSports es capaz de con sus recursos hacer frente a los pagos más inmediatos. El activo corriente va incrementando año a año y el pasivo corriente únicamente incrementa el tercer año.

Tabla 41. Rendimiento de la inversión

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	7.674	1.189	1.189
BAI	5.614	20.971	30.910
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	73%	1764%	2600%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de la inversión es positivo desde el primer año. Esto es debido a que se obtiene un BAI bastante alto para ser el primer año de la empresa y además, la inversión inicial es baja. En los siguientes años, al igual que en el escenario más optimista, el rendimiento aumenta de manera drástica debido al aumento de los beneficios antes de impuestos y la rebaja en la inversión.

Tabla 42. Rendimiento de los fondos

RENDIMENT DELS FONS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	102.500	111.690	122.247
BAI	5.614	20.971	30.910
Rendiment dels fons	6%	23%	34%

Fuente: Elaboración propia

En el primer año el rendimiento de los fondos es positivo pero sólo del 6% mientras que, en los años siguientes se ve aumentado considerablemente. Esto es debido a que en BAI va en aumento año tras año de la misma forma que también aumentan las ventas totales.

Tabla 43. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	5.614	20.971	30.910
Intereses	0	0	0
BAII	5.614	20.971	30.910
Amortitzacions	876	1.319	1.715
EBITDA	6.490	22.290	32.626

Fuente: Elaboración propia

Los resultados respecto a los beneficios antes de impuestos, intereses y amortizaciones son positivos desde el primer año y van en aumento en los siguientes gracias al aumento en la facturación.

Tabla 44. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	102.500	111.690	122.247
BAI	5.614	20.971	30.910
RENTABILITAT DELS INGRESSOS	5,48%	18,78%	25,28%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estudio de la rentabilidad de los ingresos, el resultado sigue siendo positivo desde el primer año. En el primer año el 5,5% de lo que se ha invertido son ingresos. En el segundo y tercer año el beneficio es del 18,8% y del 25,3% respectivamente.

Escenario 2

Teniendo en cuenta el **segundo escenario** con el 50% de la aportación del CEO y el 50% restante en forma de préstamo bancario, los resultados con unos ingresos realistas son los siguientes:

Tabla 45. Ventas totales del primer año (escenario 2)

Pèrdues i Guanys	28/02/2023	28/02/2024	28/02/2025
Vendes	102.500	111.690	122.247
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0
Despeses de personal	(74.883)	(74.883)	(74.883)
Altres despeses d'explotació	(21.376)	(14.517)	(14.738)
Amortització de l'immobilitzat	(876)	(1.319)	(1.715)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	5.364	20.971	30.910
Despeses financeres	(1.371)	(1.085)	(790)
B) RESULTAT FINANCER	(1.371)	(1.085)	(790)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	3.993	19.886	30.120
Impost sobre beneficis	(599)	(2.983)	(9.036)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	3.394	16.903	21.084

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los resultados en pérdidas y ganancias de los años uno, dos y tres con el 50% del capital en forma de préstamo bancario. Podemos observar como los resultados son muy parecidos a los obtenidos en el escenario 1, con el 100% del capital propio.

Tabla 46. Fondo de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	91.356	98.634	115.494
Passiu corrent	13.878	14.173	19.646
FONS DE MANIOBRA	77.478	84.461	95.848

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra sigue siendo positivo con dicho escenario, eso sí es inferior al resultado con el escenario 1.

Tabla 47. Rendimiento de la inversión

RENDIMENT DE LA INVERSIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	7.674	1.189	1.189
BAI	3.993	19.886	30.120
RENDIMENT DE LA INVERSIÓ	52%	1672%	2533%

Fuente:Elaboración propia

Gracias a que la empresa tiene una inversión baja y los beneficios antes de impuestos son altos el resultado es positivo. Podemos observar como en el segundo y tercer año el rendimiento de la inversión aumenta drásticamente.

Tabla 48. Rendimiento de los fondos

RENDIMENT DELS FONS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	102.500	111.690	122.247
BAI	3.993	19.886	30.120
Rendiment dels fons	4%	22%	33%

Fuente:Elaboración propia

De la misma manera que en los casos anteriores, el resultado sigue siendo positivo en todos y cada uno de los años, con un incremento considerable entre el primer y segundo año.

Tabla 49. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
BAI	3.993	19.886	30.120
Intereses	1.371	1.085	790
BAII	5.364	20.971	30.910
Amortitzacions	876	1.319	1.715
EBITDA	6.240	22.290	32.626

Fuente:Elaboración propia

Los resultados del EBITDA en este caso son muy similares al del escenario 1.

Tabla 50. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	102.500	111.690	122.247
BAI	3.993	19.886	30.120
RENTABILITAT DELS INGRESSOS	3,90%	17,80%	24,64%

Fuente:Elaboración propia

La rentabilidad de los ingresos sigue siendo positiva en todos los casos y, ligeramente inferior al escenario anterior.

Con todos los datos obtenidos se puede decir que, a corto plazo, **la mejor opción para constituir la empresa es con el escenario 1**, que sea el fundador el que aporte el 100% del capital.

Plan de Tesorería

Escenario optimista sin préstamo

En el plan de tesorería del escenario optimista sin préstamo, se puede observar como el el saldo total nunca resulta negativo, siempre es positivo en todos los años. Con esta información podemos afirmar que no es necesario pedir préstamos ni créditos bancarios para hacer cargo a posibles deudas. En la tabla 51 se puede observar el VAN de los primeros tres años de la empresa.

Tabla 51. VAN de los primeros tres años (escenario sin préstamo optimista)

VAN			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Any	1	2	3
Cash-flow	135.500	143.500	143.500
Taxa actualit	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actuali	132.843	137.928	135.223
VAN	32.843	37.928	35.223

Fuente: Elaboración propia

Con el estudio del VAN se ha podido comprobar que todos los cobros que recibe la empresa restados a la inversión inicial, el resultado sale positivo. El VAN se mantiene en valores similares durante los tres primeros años.

Tabla 52. Ratio de endeudamiento

RATI ENDEUDAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Passiu	4.182	4.182	13.984
Fons propis	132.822	180.125	220.698
RATI ENDEUDAMENT	3,15%	2,32%	6,34%

Fuente: Elaboración propia

El ratio de endeudamiento de la empresa es muy bajo con valores por debajo del 7% en todos los años. Esto se debe a que la empresa al dedicarse al sector de los servicios no dispone de stock. Por otro lado, la empresa no dispone de financiación externa por lo que ayuda a que el resultado sea tan bajo.

Tabla 53. Punto de equilibrio

PUNT D'EQUILIBRI			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	135.500	146.370	149.297
Despeses Fixes	96.886	90.719	91.337
Marge Brut	135.500	146.370	149.297
% MB	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	96.886	90.719	91.337
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	8.074	7.560	7.611

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio total en los tres años se sitúa entorno a los 92.00€. Es elevado ya que los ingresos por ventas son muy elevados (escenario optimista).

Escenario pesimista sin préstamo

El plan de tesorería en un escenario pesimista sin préstamo bancario muestra como los resultados son negativos desde el segundo mes. Una vez más, el problema se debe a que la entrada de ingresos por las ventas de packs es inferior a los gastos mensuales que tiene que cubrir la empresa.

No es necesario comentar los resultados de las ratios ya que desde un primer momento el beneficio antes de impuestos sale negativo en todos los años.

Para solucionar el problema en caso de que la empresa se encuentre en un escenario de ventas pesimista debería centrarse en dos factores: abaratar costes (salarios, costes fijos o variables, etc) o aumentar el precio de venta del servicio.

Escenario realista sin préstamo

El plan de tesorería de los primeros años en un escenario realista es muy positivo para la empresa. Nos indica que durante el primer año el saldo nunca es negativo, se mantiene al borde con pocos beneficios pero siempre es positivo. Además, en el segundo y tercer año el saldo va en aumento gracias a la mayor venta de packs y, por lo tanto, al aumento de los ingresos.

Tabla 54. VAN de los primeros tres años (escenario realista)

VAN			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Any	1	2	3
Cash-flow	102.500	109.500	117.500
Taxa actualit	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actuali	100.490	105.248	110.723
VAN	490	5.248	10.723

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior podemos observar como el VAN es positivo en todos los años. Además, va aumentando según pasa el tiempo debido a la disminución en la inversión inicial de cada año.

Tabla 55. Ratio de endeudamiento

RATI ENDEUDAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Passiu	4.182	4.182	9.481
Fons propis	104.772	122.597	144.234
RATI ENDEUDAMENT	3,99%	3,41%	6,57%

Fuente: Elaboración propia

El ratio de endeudamiento para un escenario realista sigue siendo muy bajo, parecido al del optimista con valores por debajo del 7%.

Tabla 56. Punto de equilibrio

PUNT D'EQUILIBRI			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	102.500	111.690	122.247
Despeses Fixes	96.886	90.719	91.337
Marge Brut	102.500	111.690	122.247
% MB	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	96.886	90.719	91.337
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	8.074	7.560	7.611

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio tanto anual como mensual es igual que en el escenario optimista debido a que los gastos fijos son los mismos, aunque los ingresos por ventas varíe.

ANEXO 2 DE IMÁGENES Y TABLAS

Competencias directas

Descripciones, comparaciones y matriz de competencia:

Tennis Point - <https://www.tennis-point.es/tennis-travel/>

Nombre de la empresa	Tennis Point
¿Que ofrece?	Viajes vacacionales para familias, entrenadores, parejas o solteros con experiencias deportivas relacionadas con el tenis
Coste aproximado	De 300 euros a 900 euros

Fuente: Elaboración propia

Barcelona Tennis Academy: <https://www.btatennis.com/>

Nombre de la empresa	Barcelona Tennis Academy
¿Que ofrece?	Formación en el mundo del tenis dando un alojamiento, dietas y estudios.
Coste aproximado	No definido

Fuente: Elaboración propia

Matriz de competencia directa

Nombre de la empresa	DeTenSports	Barcelona Tennis Academy	Tennis Point
Contacto personalizado y	X	X	X

directo con el cliente			
Destinado a jóvenes tenistas	X	X	-
Formación profesional y académica	X	X	-
Búsqueda de alojamiento, vuelo y dietas.	X	X (No se garantiza transporte)	X

Fuente: Elaboración propia

Competencias indirectas

Descripciones, comparaciones y matriz de competencia:

Decoasports- <https://decoasports.com/>

Nombre de la empresa	Decoasports
¿Que ofrece?	Servicio de becas universitarias a tenistas españoles y sudamericanos
Coste aproximado	No se conoce

Fuente: Elaboración propia

AGM Play your life- <https://www.agmeducation.com/becas-deportivas/>

Nombre de la empresa	AGM Play your life
¿Que ofrece?	Servicio de becas universitarias a deportistas españoles
Coste aproximado	No se conoce

Fuente: Elaboración propia

EStudent- <https://www.estudent.es/becas-deportivas-usa/>

Nombre de la empresa	EStudent
¿Que ofrece?	Servicio de becas universitarias a deportistas españoles
Coste aproximado	No se conoce

Fuente: Elaboración propia

Soccer Inter-action - <https://soccerinteraction.com/es/academia-futbol-alto-rendimiento/>

Nombre de la empresa	Soccer Inter-action
¿Que ofrece?	Servicio en academias de fútbol en españa con alojamiento y dietas. También ofrecen una preparación profesional para poder optar a una beca en USA.
Coste aproximado	Programas de 10 meses entre 28.000 y 48.000 euros. Programas semanales a partir de 750 euros.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de competencia indirecta

Nombre de la empresa	DeTenSports	Decoasports	AGM Play your life	Soccer Inter-action	EStudent
Contacto personalizado y directo con el cliente	X	X	X	X	X
Destinado a jóvenes tenistas	X	X	X	-	X
Formación profesional y académica	X	X	X	X	X
Búsqueda de alojamiento, vuelo y dietas.	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Plataformas

Tablas, imágenes y gráficos en los que se exponen el uso de los diferentes buscadores web en distintos países:

Imagen 5. Buscadores web en Estados Unidos

comScore Explicit Core Search Share Report* (Desktop Only)			
August 2015 vs. July 2015			
Total U.S. – Desktop Home & Work Locations			
Source: comScore qSearch			
Core Search Entity	Explicit Core Search Share (%)		
	Jul-15	Aug-15	Point Change
Total Explicit Core Search	100.0%	100.0%	N/A
Google Sites	64.0%	63.8%	-0.2
Microsoft Sites	20.4%	20.6%	0.2
Yahoo Sites	12.7%	12.7%	0.0
Ask Network	1.8%	1.8%	0.0
AOL, Inc.	1.2%	1.2%	0.0

Fuente: Blog Maldon. Disponible en: <https://www.maldon.es/blog/como-posicionar-tu-empresa-en-usa/>

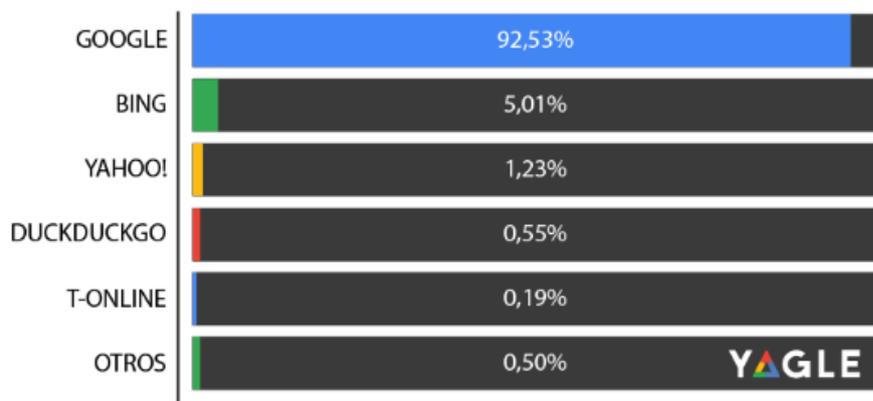
Imagen 6. Buscadores web en el Reino Unido



Fuente: Yagle. Disponible en:

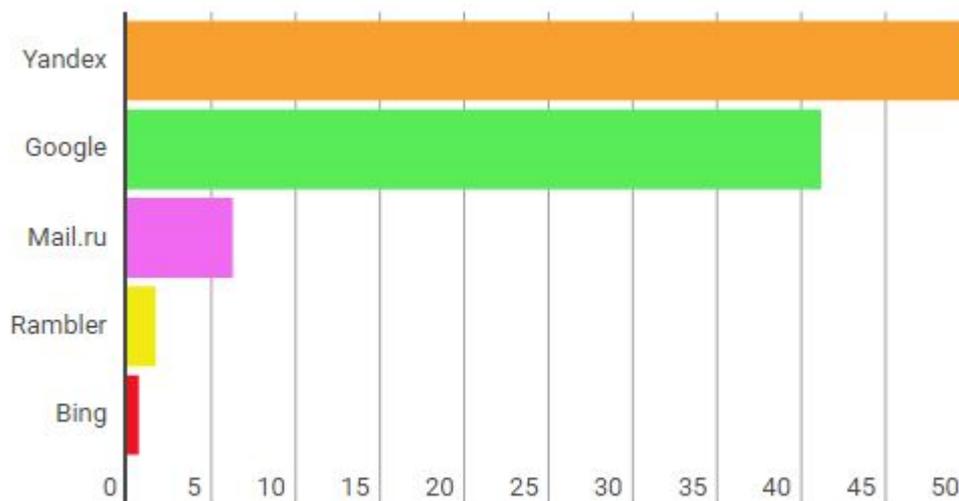
https://www.yagle.es/SEO_internacional/Reino_Unido/#buscador-mas-usado

Imagen 7. Buscadores web en Alemania



Fuente: Yagle. Disponible en: https://www.yagle.es/SEO_internacional/Alemania/

Imagen 8. Buscadores web de Rusia



Fuente: Comenzando de Cero. Disponible en: <https://comenzandodecero.com/guia-posicionamiento-seo-yandex/>

Plataforma de reseñas y opiniones

Imagen 10. Fuente: eKomi



Fuente: THE FEEDBACK COMPANY. Disponible en: <https://www.ekomi.es/es/>

Redes sociales

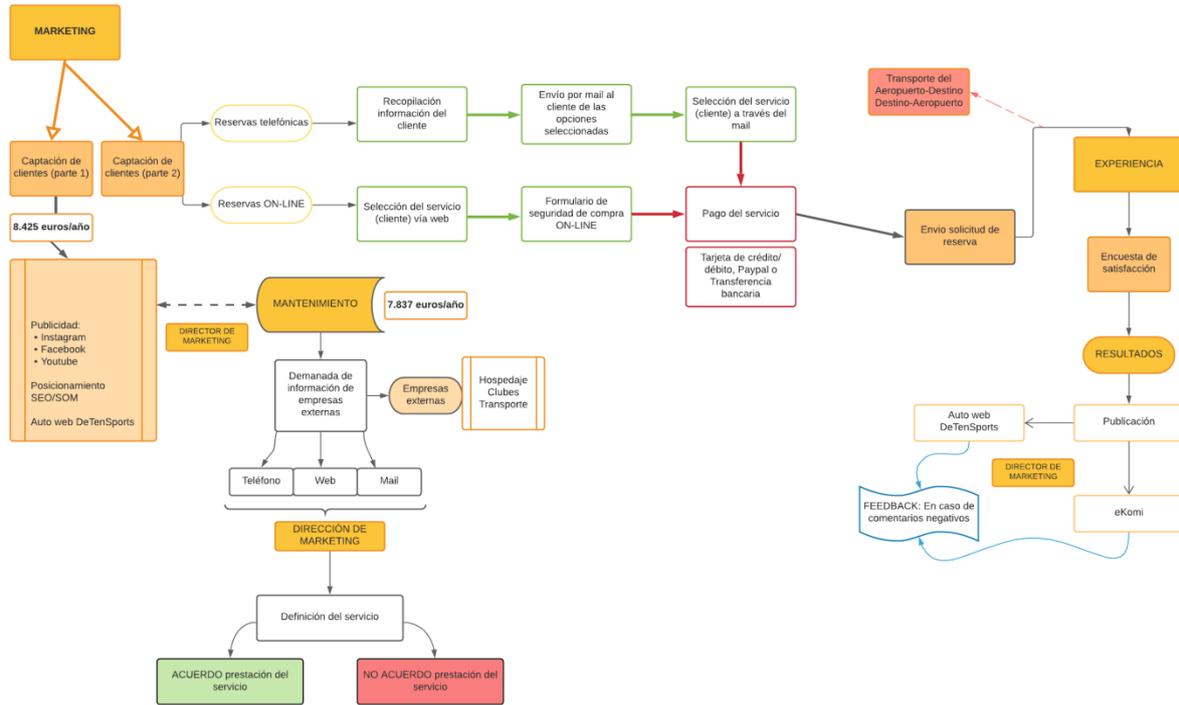
Imagen 12. Logotipo de las redes sociales



Flujo de operaciones de la empresa

Exposición en forma esquemática del flujo de operaciones:

Infografía 1. Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 15. Fotografías del local



Fuente: Elaboración propia

Funciones, tareas y competencias necesarias de cada trabajador

Tabla 14. Funciones clave y competencias necesarias de cada trabajador

Puesto de trabajo	Tareas clave	Competencias técnicas clave	Competencias personales
CEO	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Seguimiento y análisis del proyecto - Gestión y supervisión en cada una de las tareas del proyecto -Contabilidad y finanzas -Trato con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Positivismo - Temple a la hora de tomar decisiones - Competencias en contabilidad y finanzas - Español y Catalán nativo - Nivel de inglés alto/nativo - Otros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para dirigir grupos de trabajo - Resiliencia - Trabajo en equipo - Credibilidad - Ganas de trabajar y emprender
Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de RRSS - Creación del plan de comunicación - Supervisión en cada apartado del plan de marketing -Búsqueda activa de futuros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado en Marketing y/o Publicidad - Grado superior o Master en Marketing en Investigación de mercados - Conocimiento en software - Experiencia mínima de 2 años -Nivel de inglés: C1.1 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicativas - Empatía - Trabajo en equipo - Proactividad - Creatividad
Equipo de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y actualización de las RRSS -Registro de datos de todos los clientes - Realizar y valorar los formularios de los clientes - Valorar cambios y/o mejoras y transmitirlos al Director de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado finalizado o en curso en Marketing, ADE o Publicidad. - Grado superior en Marketing - Conocimiento en software - Nivel de inglés: B2.1 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganas de trabajar - Trabajo en equipo - Proactividad - Creatividad - Iniciativa - Responsabilidad

Asesor/Atención al cliente	<p>Contacto directo junto con el CEO de las empresas con las que trabajamos</p> <p>-Soporte en caso de duda o problema (empresas y clientes)</p> <p>- Dar feedback de cualquier suceso al equipo de trabajo</p>	<p>-Grado en Relaciones Públicas</p> <p>-Grado superior de Atención al Cliente</p> <p>-Nivel de inglés: C1.1</p>	<p>-Capacidad de escuchar con atención al cliente</p> <p>- Claridad en la comunicación verbal</p> <p>- Empatía</p> <p>- Comprensión en psicología</p> <p>- Buena actitud ante el cliente</p> <p>- Positivismo ante el cliente</p>
-----------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tiempo de dedicación y política retributiva de los trabajadores

Tabla 15. Tiempo de dedicación y política retributiva

Función	Tiempo de dedicación	¿Quién lo asume?	Retribución
Dirección y Supervisión	A la Dirección se le va a destinar un total del 50% de la jornada completa mensual (80 horas). A la Supervisión se le imputa el resto de la jornada, el 30% (48 horas)	CEO	7€/hora
Contabilidad	Se dedican en 20% del total de la jornada mensual del CEO (32 horas)		
Marketing y Captación del cliente	Jornada completa (160 horas mensuales)	Director de Marketing	6,5€/hora
Mantenimiento y actualización de RRSS	Trabajadores a media jornada (becarios) Dedicación: 4h/día dependiendo de su disponibilidad	Equipo de Marketing	5€/hora

Atención al Cliente	Un 80% de su jornada mensual irá destinada a la Atención al Cliente (128 horas). El 20% restante se dedica a dar el feedback correspondiente a al CEO y equipo de trabajo (32 horas)	Asesor/ Atención al Cliente	6€/hora
----------------------------	--	-----------------------------	---------

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de retribución económica bruta para el primer año

Tabla 16. Presupuesto de retribución económica bruta del primer año

Puesto de trabajo	Función	Primer año €	Función	Primer año €	TOTAL
CEO	Dirección y Supervisión	18.759 €	Contabilidad	1.890 €	21.283 €
Director de Marketing	Marketing y Captación del Cliente	23.980 €	-	-	24.980 €
Equipo de Marketing	Mantenimiento y actualización de RRSS	0 €	-	-	0 €
Asesor/ Atención al Cliente	Atención al Cliente	18.385 €	-	-	18.385 €
TOTAL PRIMER AÑO		64.648 €			

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para el plan de formación del primer año

Tabla 17. Presupuesto del plan de formación del primer año

Función	Plan de formación	Presupuesto
Marketing y Captación del Cliente	Máster en Marketing y técnicas de venta en Select Business School	1.940 € ³⁶
Atención al Cliente	Curso en Atención al Cliente y calidad del servicio	Gratuito ³⁷
TOTAL		1.940 €

Fuente: Elaboración propia

³⁶ Fuente: Emagister. Disponible en: <https://www.emagister.com/marketing-tecnicas-venta-cursos-3235748.htm>

³⁷ Fuente: Cursos Femxa. Disponible en: https://www.cursosfemxa.es/atencion-cliente-calidad-servicio-gratuito-online-estatal-dicampus-curso?gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQvN7PVQD5K8oaJpljryhxOkWddykr0bJs5G5_eLzw4B-XeMmfQ6bAhoC3PMQAvD_BwE