

SPORT-RACKET MANAGEMENT

Plan Estratégico para Consolidación y Crecimiento

Proyecto de Intervención

Nombre de la alumna: Marina Garcia Rosco

Nombre de la tutora: Yolanda Tarango Julián

Junio 2021

MEMORIA DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO

Curso: 4º

Estudios: Marketing y Comunidades Digitales

Dedicado a mi familia y amigos, por apoyarme siempre en todos los objetivos que me he propuesto, me propongo y me propondré cumplir. Y a ti, Xavi, por creer en mí y darme la oportunidad de formar parte de tu proyecto.

Gracias a mi familia, amigos y tutora por apoyarme en la investigación y desarrollo de mi trabajo de final de carrera.

Resumen

La crisis epidemiológica provocada por la expansión del Coronavirus SARS-Cov-19, provoca en pleno 2020 una situación de incertidumbre generalizada en el sector deportivo y por consiguiente a la industria del tenis.

Xavi Carné, director de la empresa de formación y gestión deportiva Sport-Racket Management, ubicada en Barcelona, ante la desfavorable situación, decide tomar acción y recurrir a buscar ayuda y contactar con Marina Garcia Rosco, autora de dicha memoria, en función de consultora de marketing digital.

El presente Trabajo de fin de Grado comprende el diseño de un Plan Estratégico para la consolidación y el crecimiento de Sport-Racket Management, en el que se plantean distintas acciones con el fin de potenciar su nueva línea de negocio, la plataforma online www.sportrm.es.

El objetivo es realizar una campaña para dar visibilidad a esta nueva herramienta de formación mediante estrategias de comunicación 2.0. Para ello, se ha realizado un plan de acción inicial, a corto plazo, que se llevará a cabo en un periodo de 6 meses, este 2021, con la empresa de comunicación y diseño web Tàctic.cat.

Dicho plan significa el punto de partida para hacer crecer el reconocimiento de la empresa y consolidarla en el sector de la enseñanza deportiva a nivel español.

Gracias al estudio de la viabilidad del desarrollo del Plan, se concluye que el proyecto es viable para la empresa y se espera la futura aprobación del plan para poder tomar acción y comprobar que las estrategias propuestas han sido acertadas para el cumplimiento de los objetivos fijados.

Abstract

The epidemiological crisis caused by the spread of the SARS-Cov-19 Coronavirus, in 2020, provokes a situation of generalised uncertainty in the sports sector and consequently, in the tennis industry.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Xavi Carné, director of the training and sports management company Sport-Racket Management, located in Barcelona, decides to take action and seek help and contact Marina Garcia Rosco, author of this Intervention Project, as a digital Marketing Consultant.

This Final Degree Project includes the design of a Strategic Plan for the consolidation and growth of Sport-Racket Management, in which different actions are proposed in order to promote its new line of business, the online platform www.sportrm.es.

The objective is to carry out a campaign to give visibility to this new training tool through 2.0 communication strategies. An initial short-term action plan has been drawn up, to be carried out over a period of 6 months, this 2021, with the communication and web design company Tàctic.cat.

This Plan represents the first step for increasing the company's recognition and consolidating it in the sports education sector, in Spain.

With the feasibility study of the Plan development, it is concluded that the project is viable for the company. The future approval of the Plan is expected in order to take action and proved that the proposed strategies have been successful in meeting the objectives set.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
1. ¿QUÉ ES SPORT-RACKET MANAGEMENT?.....	4
1.1 SOBRE LA EMPRESA.....	4
1.2 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA PROMOVIDA.	5
1.3 ¿EN QUÉ CONSISTE LA PLATAFORMA ONLINE SPORTRM.ES?.....	6
2. DEMANDA DEL CLIENTE	6
3. METODOLOGÍAS Y EVOLUCIÓN DE LA ENSEÑANZA DEPORTIVA	8
3.1 METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA EN EL MUNDO DEL TENIS.....	8
3.2 CAMBIOS EN LA ENSEÑANZA DEPORTIVA.	9
3.3 DIGITALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA DEPORTIVA.	10
3.4 PROYECTOS DESTACADOS EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN Y LA FORMACIÓN ONLINE.	11
4. PUNTO DE PARTIDA DE LA EMPRESA.....	12
4.1 FACTORES POLÍTICOS.....	12
4.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	13
4.3 FACTORES SOCIALES.....	15
4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	16
4.5 FACTORES ECOLÓGICOS	17
4.6 FACTORES LEGALES.....	18
5. SITUACIÓN EXTERNA. ¿QUÉ SE HA HECHO EN EL SECTOR?	19
5.1 BENCHMARKING DE LA EMPRESA.....	19
5.2 ANÁLISIS VRIO	26
5.2.1 <i>Ventaja Competitiva Temporal</i>	27
5.2.2 <i>Ventaja Competitiva aún por Explotar</i>	27
5.2.3 <i>Ventaja Competitiva Sostenida</i>	27
5.2.4 <i>Paridad Competitiva</i>	27
5.3 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	27
5.3.1 <i>Posicionamiento actual</i>	27
5.3.2 <i>Posicionamiento deseado*</i>	28
6. SITUACIÓN INTERNA. ¿QUÉ HA HECHO LA EMPRESA?.....	28
6.1 SERVICIOS ONLINE OFRECIDOS POR LA EMPRESA.....	28

6.2 FORMACIONES Y PERCEPCIÓN DEL SERVICIO.....	30
6.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE SPORT-RACKET MANAGEMENT	32
6.3.1 <i>Offline</i>	32
6.3.2 <i>Online</i>	33
7. ESTUDIO DEL SERVICIO A POTENCIAR.....	35
7.1 ¿EN QUÉ CONSISTE LA PLATAFORMA ONLINE SPORTRM.ES?	35
7.1 ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ONLINE	36
7.1.1 <i>Aspectos técnicos y estéticos</i>	36
7.1.2 <i>Aspectos didácticos y pedagógicos</i>	36
7.1.3 <i>Aspectos psicopedagógicos</i>	37
7.2 PROPUESTA DE VALOR ACTUAL DE LA PLATAFORMA ONLINE	37
8. TARGETS ACTUALES DE LA EMPRESA	38
8.1 TARGETS DE LA EMPRESA.....	38
8.2 BUYER PERSONA.....	39
9. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
9.1 ANÁLISIS DAFO.....	40
9.2 ANÁLISIS CAME.....	41
10. OBJETIVO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	41
11. ESTRATEGIA DE LA CAMPAÑA.....	43
12. PLAN DE ACCIONES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	44
12.1 IMAGEN CORPORATIVA	44
12.2 EXPERIENCIA DE USUARIO (UX) EN LA PLATAFORMA ONLINE.	45
12.3 CAMPAÑA DE BRAND AWARENESS	46
12.4 PRESUPUESTO TOTAL.....	47
13. VIABILIDAD DEL PLAN ACCIÓN	48
13.1 ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	48
13.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	48
13.3 JUSTIFICACIÓN DE VIABILIDAD.....	49
14. RECOMENDACIONES	49
CONCLUSIÓN.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51

ANEXOS..... 54

1

¹ En la redacción de dicha memoria se ha usado el género masculino como genérico, de acuerdo a lo que establece la Real Academia Española (RAE).

Índice de gráficos

GRÁFICO 1. CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE POR TIPO DE IMPACTO EN ESPAÑA (2018).....	13
GRÁFICO 2. EMPLEO VINCULADO AL DEPORTE.	14
GRÁFICO 3. PERCEPCIÓN GENERAL DE LOS CLIENTES DE LOS CURSOS PRESENCIALES.	31

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. LOGOTIPO SPORT-RACKET MANAGEMENT.....	4
ILUSTRACIÓN 2. HERRAMIENTAS SPORT-RACKET METHODOLOGY.....	5
ILUSTRACIÓN 3. CONSIDERACIONES PARA ADMINISTRADORES DE DEPORTES, 31 DE DICIEMBRE DE 2020.	12
ILUSTRACIÓN 4. TABLA ANÁLISIS VRIO.	26
ILUSTRACIÓN 5. MOCKUP DE LAS REDES SOCIALES DE SRM.	33
ILUSTRACIÓN 6. PROCESO DE COMPRA DE UN CURSO EN LA PLATAFORMA ONLINE.	35
ILUSTRACIÓN 7. PÁGINA DE INICIO DE LA PLATAFORMA DE SRM.	37
ILUSTRACIÓN 8. ANÁLISIS DAFO.....	40
ILUSTRACIÓN 9. ANÁLISIS CAME.	41

Índice de tablas

TABLA 1. TIPO DE FORMACIÓN POR NIVEL DE ENTRENADORES/AS DEPORTIVOS (ÁMBITO FEDERATIVO).....	16
TABLA 2. ANÁLISIS BENCHMARKING DE REGISTRO PROFESIONAL DE TENIS.	20
TABLA 3. ANÁLISIS BENCHMARKING DE PROFESIONAL TENIS REGISTRY.	21
TABLA 4. ANÁLISIS BENCHMARKING DE LA REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE TENIS.....	23
TABLA 5. ANÁLISIS BENCHMARKING DE SPORT-RACKET MANAGEMENT.	24
TABLA 6. RESUMEN ANÁLISIS BENCHMARKING.	25
TABLA 7. CURSOS DE FORMACIÓN ONLINE DE SPORT-RACKET MANAGEMENT.....	29
TABLA 8. PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	47
TABLA 9. REPERCUSIÓN ECONÓMICA DE LA APLICACIÓN DEL PLAN	48
TABLA 10. PUNTO DE EQUILIBRIO	48

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Introducción

La suspensión de entrenamientos, pruebas deportivas y el cese de la actividad de todos los clubes deportivos afiliados, como medida preventiva de la COVID-19 decretada por el Gobierno español, ha provocado una parálisis de la actividad económica ligada al deporte. Nos encontramos en una situación en que, como comenta *Moscoso-Sánchez (2020)*, “*Las pequeñas empresas de servicios deportivos pueden llegar a desaparecer, debido a la dificultad de asumir los costes del parón de la actividad económica y deportiva, si no se encuentran ninguna medida de apoyo para paliarlo*”.

Sport-Racket Management, empresa nacida en junio de 2020 en Barcelona, dedicada a la gestión y a la enseñanza deportiva, inicia su actividad un mes después, en julio de 2020, y decide, ante la situación mencionada anteriormente, digitalizar una de sus líneas de negocio principal: los cursos de formación, esta vez mediante un servicio online.

Durante la pandemia, la industria deportiva ha tomado en consideración el hecho de virtualizar o digitalizar sus actividades y servicios principales; estadios virtuales, interacciones a distancia, plataformas digitales, etc. Fue uno de los motivos por los que Xavi Carné Permanyer, creador y director de la empresa Sport-Racket Management, consideró la oportunidad que nos ofrecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), creando el mes de setiembre de 2020 la nueva plataforma online www.sportrm.es, donde imparte sus cursos de formación en *streaming*.

La finalidad de este proyecto es dar visibilidad, mediante una propuesta de campaña de comunicación 2.0, a la nueva herramienta de formación online de Sport-Racket Management. Para ello se ha realizado un Plan de Acción a corto plazo, el cual se llevará a cabo este 2021, con la empresa de comunicación y diseño web Tàctic.cat.

En la parte inicial de la memoria se sitúa y se analiza la problemática a estudiar, con el fin de resolver el problema planteado en el documento brínging facilitado por el cliente. En el marco teórico, se selecciona y analiza literatura relevante para poder desarrollar el proyecto: las metodologías de enseñanza en el mundo del tenis, los cambios que se han producido actualmente en la enseñanza deportiva, una investigación sobre la

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management digitalización en el deporte y finalmente, se estudian dos proyectos de éxito llevados a cabo en el sector de la formación y la comunicación online, mediante entrevistas a los profesionales Jordi Secall y Josep Lluís Segú.

En el cuerpo de la memoria se resume la situación actual de la empresa dentro del contexto estudiado, mediante dos análisis: el DAFO y el CAME, a partir de los cuales se establecen los objetivos, las estrategias y los ámbitos de actuación del presente Proyecto de Intervención.

Una vez delimitados los tres ámbitos de actuación, se han propuesto y calendarizado unas acciones en el contexto temporal de julio del 2021 hasta diciembre del mismo año, dirigidas a un *target* residente en las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid y hacia un perfil de *Buyer Persona* analizado mediante una entrevista relacionadas con el mundo del tenis y los deportes de raqueta, con el fin de acotar la primera campaña.

Se propone la colaboración de la empresa de comunicación y diseño web Tàctic.cat, para la realización de las acciones del Plan diseñado, debajo la supervisión de la autora de dicha memoria, Marina Garcia Rosco, en posición de *Project Manager*.

En la parte final de la memoria, se realiza una estimación del presupuesto total para la realización de las acciones propuestas. Se tiene en cuenta el presupuesto diseñado por la empresa Tàctic.cat y el precio por hora estimado del trabajo de consultoría realizado por mi persona, Marina Garcia Rosco. También se especifican los recursos necesarios en cada uno de los ámbitos de actuación.

Se analiza y se justifica la viabilidad del Plan propuesto, gracias al análisis del margen resultante de la realización de dichas acciones, en 3 escenarios posibles: pesimista, neutro y optimista. También se calcula el punto de equilibrio, qué en este caso, se refiere al número mínimo de cursos que la empresa debería vender para que la realización del Plan empezara a ser rentable.

Finalmente se realizan unas recomendaciones para la empresa y las conclusiones finales del presente proyecto de intervención.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

DELIMITACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

1. ¿Qué es Sport-Racket Management?

1.1 Sobre la empresa.

Sport-Racket Management es una empresa de gestión y enseñanza deportiva, especializada en el tenis y en el pádel, nacida el mes de julio del año 2020, en la ciudad de Barcelona. “La idea surgió de los años que estuve en la empresa CIG S.L con Elías Galobardes, y los conocimientos han ido evolucionando desde hace 20 años. Decidí separarme de Elías para seguir la actividad creando Sport-Racket Management” (Carné Permanyer, comunicación personal, 2020).

Ilustración 1. Logotipo Sport-Racket Management.



Fuente: Página web www.sportrm.es.

La empresa se divide en dos áreas de negocio:

- Gestión de escuelas de tenis y pádel.
- Formación presencial y online de técnicos, particulares y clubs de tenis y pádel.

Misión

Facilitar la enseñanza del tenis y el pádel. Busca establecer la *Sport-Racket Methodology* como la principal metodología de aprendizaje en el sector de los deportes de raqueta.

Visión

Mira el mundo desde la perspectiva del alumno/a. Busca mejorar el rendimiento de cualquier persona en su disciplina deportiva, como transmisor o receptor de la enseñanza.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

1.3 ¿En qué consiste la plataforma online sportrm.es?

Después de muchos años compartiendo su filosofía de enseñanza de manera presencial, en los clubes, Xavi Carné decidió dar un paso más y digitalizar su negocio, con la creación de una plataforma de formación online en setiembre de 2020.

La plataforma www.sportrm.es según Carné (2020), permite a la empresa compartir de manera más escalable y a menor coste su metodología, ya que no se necesita el desplazamiento a los clubes, por ejemplo. Así pues, se consigue reducir costes para los clientes/as interesados/as en el servicio, además de ofrecer un servicio adaptado a la situación generada por la expansión de la COVID-19.

“El contenido lo hemos tenido claro desde el principio”, comenta Xavi Carné (2020) sobre los apartados de la plataforma. Para desarrollar dicho contenido el director de la empresa y del proyecto cuenta que siguió la estrategia del *ensayo y error*³. Siguió el índice de contenidos de las formaciones presenciales que ya realizaba, las cuales pasaron por un proceso de digitalización, en el que Xavi realizó distintas grabaciones de vídeos explicativos, para poder consumir el contenido en *streaming*. “Ha sido ensayo y error, pero la verdad es que ha habido pocos errores” afirma Xavi Carné (2020).

2. Demanda del cliente

Los retos actuales a los que se enfrenta Sport-Racket Management según se expresa en el documento Brínging facilitado por el cliente son los siguientes:

- *Sistema propio de entrenamiento poco eficaz:*

Carné (2020) opina que cada club trabaja con un sistema propio de enseñanza que “no siempre es eficaz”.

- *Directores con ideas cerradas:*

Cada director de escuela, en su club, promueve su propia metodología de enseñanza. Carné (2020) percibe los “egos” de cada director y el “excesivo control” sobre las

³ Ensayo y error: Probar una alternativa y verificar si funciona. Si es así, se tiene una solución. La expresión proviene de la “Teoría del Efecto” de Thorndike (Pellón, 2004).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management
decisiones tomadas en las escuelas y clubs de tenis cómo una limitación para promover sus servicios. “*Se deniega cualquier propuesta externa por muy atractiva que sea, sobre todo a nivel catalán*” (Carné, 2020).

- *Sector tradicional, poca digitalización:*

Carné (2020) percibe que la mayoría de clubs de tenis y pádel están o poco, o en una fase muy inicial de digitalización. Los entrenadores/as con los que ha tratado, según su perspectiva, son reticentes al uso de las nuevas tecnologías en cuanto a formaciones online, parecen preferir realizar un tipo de formación presencial.

Por ese motivo, Carné expresa su necesidad de:

- Visibilizar los servicios de la empresa con la realización de una campaña de comunicación efectiva.
- Potenciar su nueva línea de negocio: los cursos de formación de tenis y pádel online en la plataforma www.sportrm.es.
- *Target* concreto al que dirigir la campaña promocional: clubs de tenis de toda España.

Y marca los objetivos siguientes:

- *Septiembre 2021:* Conseguir que al menos 20 clubs de tenis de toda España trabajen su método, la Sport-Racket Methodology, mediante su programa online dirigido a escuela, el cual consiste en una formación presencial de 4 horas para explicar su filosofía de trabajo y una parte online en el que se da acceso a los clubs a la plataforma. Este programa va dirigido tanto a técnicos como a los alumnos y alumnas de las escuelas de tenis y pádel.
- *Septiembre 2022:* Incorporar el proyecto de pádel, mantener los clubs que han iniciado el proyecto y aumentar el número de clientes todo lo posible.

Contexto territorial

Se busca centrar el proyecto a nivel nacional, por lo que el marco territorial de los objetivos expresados por el cliente es el territorio español.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Contexto temporal

El cliente prevé la consecución de los objetivos entre los años 2021 y 2022, sin especificar una fecha concreta.

MARCO TEÓRICO

3. Metodologías y evolución de la enseñanza deportiva

3.1 Metodologías de enseñanza en el mundo del tenis.

El director de la empresa Sport-Racket Management Xavi Carné Permanyer, percibe que la efectividad de las metodologías de enseñanza actuales en los clubes de tenis y pádel es muy baja y comenta así que las escuelas de tenis actuales tienen un “*sistema propio de entrenamiento poco eficaz*” (Carné, 2020).

Carné defiende que la Sport-Racket Methodology, metodología compartida en sus cursos de formación, tiene una propuesta de valor diferencial que la hace más efectiva que los métodos tradicionales de enseñanza usados en los clubes con los que ha tratado de llegar a un acuerdo para promocionar sus servicios de formación.

- **Metodología tradicional:** La metodología tradicional divide la técnica de las habilidades específicas (golpes) y de los movimientos. Primeramente se enseña a los jugadores y las jugadoras a pegar la pelota de manera que luego puedan aplicar la técnica al juego (Crespo, 1999).
Con el método de aprendizaje tradicional, los alumnos/as aprenden la técnica básica del tenis mediante el juego cooperativo, a nivel motriz. Se potencia la mejora de los golpes básicos del tenis (derecha, revés, volea y el servicio) mediante un enseñamiento técnico y táctico del deporte en tres zonas de la pista: el fondo, la media pista y la volea.
- **Sport-Racket Methodology:** La Sport-Racket Methodology es una alternativa a los modelos de enseñanza tradicionales en el mundo de la raqueta.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Consiste en crear pautas de trabajo gracias a diferentes elementos cinestésicos y visuales que permiten una mayor complicidad entre el alumno y el profesor (Sport Racket Management, s.f.). La finalidad de dicha metodología es crear estructuras que permitan al alumno o alumna trabajar mediante sus sensaciones. *“Es un método de enseñanza que se basa en hacer entender el proceso de aprendizaje, garantizando un progreso rápido y eficaz”* (Carné, comunicación personal, 2020).

Tabla 1. Comparativa del método tradicional y Sport-Racket Methodology.

METODOLOGÍA TRADICIONAL	METODOLOGÍA SPORT-RACKET METHODOLOGY
<ul style="list-style-type: none"> Introducción de la técnica mediante los conceptos que explica el entrenador/a. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de la técnica mediante los conceptos explicados por el entrenador/a y el apoyo de herramientas específicas.
<ul style="list-style-type: none"> Basada en la repetición. 	<ul style="list-style-type: none"> Basada en las sensaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Herramientas en pista: Raqueta y pelotas de tenis o pádel. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas en pista (Ilustración 2): <i>Máster Tennis, Tennis Line, Hang ball, High Net, Worm, Spin Gadget.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Áreas de juego: Zona de fondo, media pista y red/volea. 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de juego: Cualquier zona de la pista. Se ajusta cada zona a las necesidades del alumno/a.
<ul style="list-style-type: none"> Movimientos intuitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanización del movimiento mediante la cinestésia.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Cambios en la enseñanza deportiva.

La enseñanza tiende a evolucionar a lo largo de los años a la par que lo hacen las personas, la sociedad o la tecnología. *“Es importante que el entrenador utilice técnicas*

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

modernas de enseñanza para conseguir un mayor rendimiento y satisfacción en sus jugadores” (Crespo, 1999).

Actualmente nos dirigimos hacia una idea más educativa del deporte que nos lleva hacia un nuevo tipo de enseñanza, la enseñanza comprensiva, descrita en la Revista Digital *Lecturas de Educación Física y Deportes* por el autor Méndez Giménez (1999), como una forma de enfocar la enseñanza deportiva con un especial interés por la motivación, la participación y el aprendizaje.

En el mismo artículo se concluye que en la iniciación al deporte se está produciendo un cambio de concepción en el que cada vez se presta más atención al tipo de aprendizaje que realizan los alumnos/as. Se destaca el hecho de centrarse en que el alumno/a comprenda y no realice meramente acciones que no entiende.

Se detecta pues una similitud entre el modelo de enseñanza comprensiva y la Sport-Racket Methodology, planteando una metodología basada en enseñar a enseñar al entrenador/a mediante un trabajo por sensaciones, en el que el alumno interioriza y por lo tanto comprende la técnica que posteriormente aplicará en el juego.

3.3 Digitalización de la enseñanza deportiva.

La evolución de la enseñanza, en parte, es gracias a la revolución tecnológica, la cual nos ha permitido incorporar nuevas herramientas y técnicas de aprendizaje.

El vídeo digital nace como un medio de comunicación que, mediante imágenes visuales, ofrece nuevas posibilidades en el ámbito educativo. En el artículo *El Vídeo Digital En La Clase De Educación Física*, Pérez Fernández (2007) estudia la repercusión de esta herramienta en la educación deportiva y afirma, que como recurso didáctico integrado en el diseño instructivo, ofrece muchas posibilidades.

“Debido a su sencillez y diseño, así como su utilización como refuerzo del aprendizaje, es una herramienta que presenta más fortalezas que debilidades” (Sánchez-Alcaraz Martínez, 2014). Xavi Carné comparte esta visión citada anteriormente. Y, de hecho, fue uno de los motivos que le empujaron a digitalizar sus cursos de formación mediante vídeos en *streaming*.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Pero cómo han afectado las TIC en el deporte? Dicha pregunta se resuelve en el apartado “Análisis Externo Macroentorno” de la memoria (pág.12).

3.4 Proyectos destacados en el sector de la comunicación y la formación online.

¿Cómo gestionar la ventaja competitiva de tu empresa para conseguir “el éxito”? ¿Cómo diferenciarse de la competencia? ¿Qué estrategias adoptar para triunfar en la situación que vive el sector actualmente?

Con el fin de responder a estas preguntas se entrevista a dos profesionales a cargo de empresas punteras en el sector de la comunicación y la formación online: Jordi Secall, fundador de la agencia de comunicación creativa Guspír'AH! y Josep Lluís Segú, fundador del portal de educación y formación Educaweb.

De las dos entrevistas (anexo 2 y 3), se han extraído las siguientes conclusiones:

- **Personalización del aprendizaje:** *“El repte de com fer que els alumnes que fan qualsevol curs treguin rendiment, una part força important és personalitzar l'aprenentatge”* (Segú, 2020).

Una de las claves de la diferenciación y del éxito en cualquier tipo de experiencia de aprendizaje es la personalización: brindar herramientas para mantener el contacto directo con el alumno/a, crear un espacio en el que se haga partícipe al alumno/a, etc.

- **Experiencias de aprendizaje memorables:** Para que el público obtenga una buena experiencia de aprendizaje no es imprescindible disponer de una alta tecnología. Con emocionar a las personas basta, porque *“al final l'emoció no només fa que aprenguis més i millor, sinó que també et predisposa a aprendre i això en els nostres temps és quelcom molt interessant”* (Secall, 2020).

- **Llamada a “la tribu”:** Empatizar en todos los sentidos con tu público objetivo es imprescindible, *“ser capaç de reconèixer i identificar les necessitats, dificultats i els problemes que estan tenint els clubs ara mateix”* (Secall, 2020). A demás, Josep Secall (2020) destaca el bajo nivel de digitalización de muchos clubs y la importancia de trabajar los contenidos y adaptarlos a sus canales, es decir, como

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

él expresa, pasar de la “pesca de arrastre” a la “pesca con caña” en redes sociales, por ejemplo.

- **Diferenciación:** Segú (2020) destaca que las formaciones con más éxito (las más solicitadas) son aquellas que, o bien tienen algún tipo de reconocimiento por alguna entidad o dar evidencias de que la gente que ha hecho el curso podrá tener una mayor posición competitiva en el mercado (mayor sueldo, más facilidad para ser contratado/a, etc.) “*Els arguments són prosaics lamentablement*” (Segú, 2020).

La empresa presenta pues una metodología innovadora, en un formato que le ofrece nuevas posibilidades y con la que buscando las estrategias adecuadas puede llegar a diferenciarse y triunfar en el sector de la formación deportiva.

ANÁLISIS EXTERNO MACROENTORNO

4. Punto de partida de la empresa

4.1 Factores Políticos

- **Suspensión de entrenamientos y pruebas deportivas.** Como consecuencia de la crisis epidemiológica del Coronavirus, durante el año 2020, el Gobierno español decretó la suspensión de los entrenamientos, de pruebas deportivas y el cese de la actividad de todos los clubes deportivos afiliados, provocando una situación de incertidumbre generalizada en la industria del tenis y el deporte.

Ilustración 3. Consideraciones para administradores de deportes, 31 de diciembre de 2020.

La cantidad de casos de COVID-19 es muy alta; evite la práctica de deportes de alto contacto o en espacios cerrados

La cantidad de casos de COVID-19 es muy alta y los hospitales están observando un aumento en las hospitalizaciones y muertes en los Estados Unidos. Existe mayor riesgo de propagación del COVID-19 al practicar deportes de alto contacto o en espacios cerrados. Para reducir su riesgo de contraer o propagar el COVID-19, los CDC le recomiendan que no practique deportes de alto contacto con personas que no viven con usted. Si opta por practicar deportes de alto contacto o en espacios cerrados, vacúnese cuando la vacuna esté disponible para usted, use una mascarilla, practique deportes al aire libre, mantenga una distancia de al menos 6 pies de otras personas y evite las grandes aglomeraciones para reducir su riesgo.

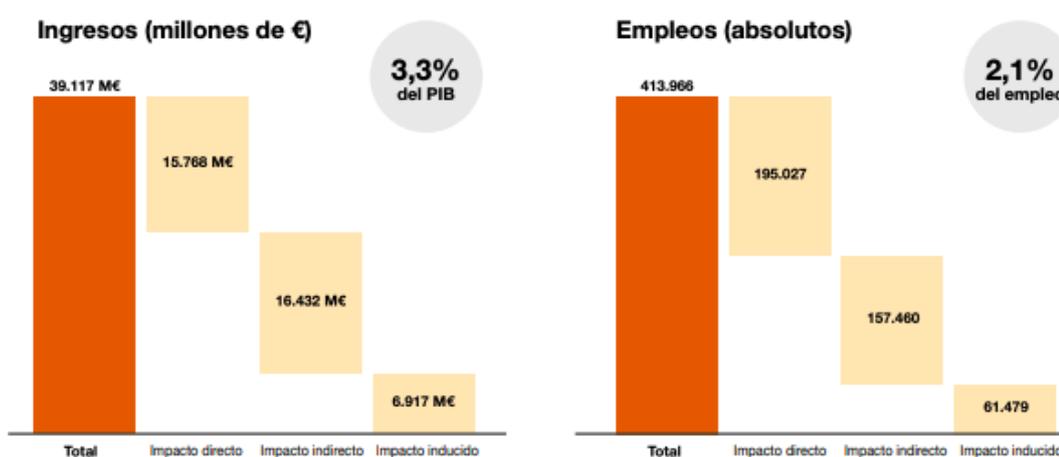
Fuente: Página web www.espanol.cdc.gov/coronavirus.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

4.2 Factores Económicos

- Parálisis de la actividad económica ligada al deporte.** Según el informe *Termómetro del Ecosistema del Deporte en España*, elaborado por PwC y la Fundación España Activa (2018), la industria del deporte aporta un 3,3% del PIB español, representando un total de 39.117 millones de euros en el año 2018.

Gráfico 1. Contribución económica de la industria del deporte por tipo de impacto en España (2018).



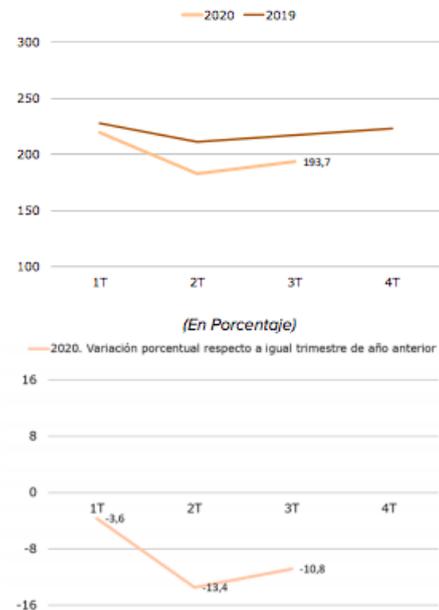
Fuente: Extraído del "Informe Termómetro del Ecosistema del Deporte en España (Análisis de PwC)".

La descapitalización es una realidad a la que se han debido enfrentar los 1.300 clubs afiliados a la Real Federación Española de Tenis (RFET) y la propia federación (*La RFET Busca El Apoyo Del CSD Para El Tenis*, 2020).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- Impacto del COVID-19 en empleo vinculado al deporte.** Según la Encuesta de Población Activa (CDE, 2020) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el empleo vinculado al deporte en el último periodo anual disponible, del cuarto trimestre de 2019 a tercer trimestre de 2020 sufrió un descenso del 6,7% con un total de 204,8 mil personas empleadas en dicho sector. En el estudio del impacto de la COVID-19 realizado en el artículo titulado *Termómetro del Ecosistema del Deporte*

Gráfico 2. Empleo vinculado al deporte.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Español elaborado por el Observatorio de la Fundación España (2020), se indica que el 35% de los agentes implicados en el sector deportivo realizaron un Expediente de Regulación de Empleo por la COVID-19 y se estima que el impacto en el empleo deportivo supuso una pérdida de entre 31.000 y 42.000 puestos de trabajo.

- Ayudas económicas para la digitalización.** *“Las pequeñas empresas de servicios deportivos pueden llegar a desaparecer, debido a la dificultad de asumir los costes del parón de la actividad económica y deportiva, si no se encuentran ninguna medida de apoyo para paliarlo”* (Sánchez, 2020).

En este contexto de pandemia, las restricciones y medidas de seguridad adoptadas como consecuencia de la COVID-19 han incentivado que las empresas se digitalicen.

Para lograr los objetivos marcados en la digitalización de las PYMES y autónomos, el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital pone en marcha acciones como: el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia o el Plan de Digitalización de PYME 2021-2025.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

En relación con el deporte, en el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* aprobado el 7 de octubre de 2020 por el Gobierno español, se manifiesta:

“...el sector del deporte ha sufrido muy directamente las consecuencias devastadoras de la emergencia sanitaria. Por ello, es preciso adoptar medidas extraordinarias y urgentes para la reactivación de este sector económico, basadas en criterios de desarrollo sostenible, cohesión social, creación de empleo, reactivación del entorno rural, atención a colectivos vulnerables y reequilibrio territorial y digitalización. Además, se trata de potenciar el deporte como elemento esencial en el mantenimiento de la salud física y mental de la ciudadanía”.

4.3 Factores Sociales

Hábitos deportivos. Antes de la pandemia, según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España (CDE, 2015), en el año 2015 en nuestro país, practicaba deporte un 53,5% de la población, cerca de 25 millones de personas.

Las restricciones contra el contagio de la COVID-19, vinculadas a la práctica deportiva promovieron la inactividad física, provocando un descenso de la población que practicaba deporte (14,1%) según se expresa en el *Estudio del Impacto de la COVID-19 Sobre el Ecosistema del Deporte Español*, mencionado en el segundo punto del apartado “Factores Económicos” del análisis PESTEL de la presente memoria (pág.14):

“el Consejo Superior de Deportes velará porque el deporte no solo no se quede atrás sino porque sea punta de lanza en la España que emerja de esta crisis. Vamos a implementar una estrategia nacional de deporte y hábitos saludables que sea referencia de lucha contra el sedentarismo y fomente los beneficios para la salud de la práctica deportiva. Es el momento de cambiar las inercias de ser ambiciosos y de que coloquemos entre todos al deporte en el lugar que merece en la sociedad y eso solo lo lograremos si conseguimos transmitir a la sociedad lo que podemos hacer por ella. Creo esa será la clave para que nos fortalezcamos en este momento.” (Irene Lozano, presidenta del CSD, 2020).

- **Entrenadores y Formación.** Según la *Encuesta de Formación de Entrenadores Deportivos* (CDE, 2018), el número de entrenadores/as formados en el ámbito estrictamente federativo fue de 8.563, con un total de 453 cursos impartidos. Como se observa en la Tabla 1, se formaron un 69,5% de los entrenadores y un

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

30,5% de las entrenadoras, en el año 2018. En cuanto a las formaciones del periodo transitorio, durante el año 2018 el número total de entrenadores/as formados fue de 4.461 mediante 270 cursos impartidos, el 61,2% entrenadores y un 38,8% de entrenadoras.

Tabla 1. Tipo de formación por nivel de entrenadores/as deportivos (ámbito federativo).

	VALORES ABSOLUTOS								DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL					
	TOTAL				Hombres		Mujeres		TOTAL		Hombres		Mujeres	
	2015	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
TOTAL	18.297	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL (excluyendo fútbol)	9.093	7.429	8.109	8.563	6.106	5.952	2.003	2.611	100	100	75,3	69,5	24,7	30,5
Nivel 0	8.347	2.139	2.688	2.436	1.837	1.576	851	860	100	100	68,3	64,7	31,7	35,3
Nivel 1	6.512	3.635	3.675	4.544	2.802	3.046	873	1.498	100	100	76,2	67,0	23,8	33,0
Nivel 2	2.110	974	961	990	774	809	187	181	100	100	80,5	81,7	19,5	18,3
Nivel 3	1.328	681	785	593	693	521	92	72	100	100	88,3	87,9	11,7	12,1

Fuente: MCUD. CSD. Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos.

Los resultados de explotación la Encuesta de Población Activa (CDE, 2020) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), indican que las personas empleadas en el sector deportivo cada vez están más formadas. Los resultados de explotación sobre el empleo vinculado al deporte muestran que, del cuarto trimestre de 2019 al tercer trimestre de 2020 los entrenadores y las entrenadoras disponen de una formación académica superior a la de la media. Representando un 54,7%, cifra superior a la observada en el conjunto nacional, representando el 45,1% (CDE, 2020).

4.4 Factores Tecnológicos

- **Digitalización en el deporte.** Las nuevas tecnologías han permitido crear recursos imprescindibles para la supervivencia de las empresas durante el confinamiento.

La demanda creciente del cliente online, acentuada por la crisis sanitaria de la COVID-19, ha provocado el aumento de la competencia en el mundo digital, surgiendo la figura de los *pure players*, definidos por Sirkkunen y Cook (2012) como los proveedores "*online-only*", los cuales, como se comenta en la página

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

10 del mismo documento, han realizado modelos de producción y distintos géneros de contenido e ideas comerciales simplemente para trabajar en línea.

- **Impacto de las TIC en el sector deportivo.** Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tenido un papel imprescindible durante el año 2020 gracias al desarrollo de la comunicación 2.0 en la industria del deporte. “*El impacto de las TIC abre la comunicación a la interacción bidireccional al margen de clubes o medios institucionalizados*”. (Sánchez, 2020)

Los resultados obtenidos en el estudio realizado por Colás Bravo y Jiménez Cortés (2008) muestran que el profesorado alcanza un alto grado de desarrollo en competencias instrumentales, sistémicas y aplicadas que inciden en la integración efectiva de las TIC en el desarrollo curricular de la Educación Física, así como la activación de acciones formativas, curriculares e innovadoras relacionadas con las TIC.

Así pues, se interpreta que la integración de recursos digitales en el mundo del deporte y de la formación, ha supuesto y supone una ventaja para todos los agentes implicados: Clubs, entrenadores y empresas del sector deportivo.

4.5 Factores Ecológicos

- **Consciencia ecológica deportiva.** En el *Diccionario de Ciencias del Deporte* (1992) la ecología deportiva se define como la implantación óptima de instalaciones deportivas, de juego y de ocio en el ecosistema local y como el estudio de las relaciones recíprocas entre el deportista y los factores ambientales naturales y antropogénicos.

Dicho sentimiento adquiere cada vez más importancia en las sociedades urbanas, amenazadas diariamente por el tráfico, el ruido y la contaminación atmosférica. Hoy en día, en una sociedad marcada por las restricciones de la pandemia mundial, se acentúa gracias al auge de la práctica deportiva al aire libre (*Problemática Medioambiental y Práctica Deportiva*, 2020).

4.6 Factores Legales

Las leyes que pueden afectar a la actividad de Sport-Racket Management son las siguientes:

- La actividad formativa tanto presencial como online de la empresa, debe tener en cuenta las leyes de investigación y enseñanzas deportivas expresadas en el capítulo VII de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. (BOE, 1990).
- Toda actividad formativa organizada por Sport-Racket Management, debe tener en cuenta las leyes de entes de promoción deportiva expresadas en el artículo 42 del capítulo V de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. (BOE, 1990).
- Los cursos formativos presenciales que imparte la empresa deben adaptarse a las medidas preventivas del Covid-19: aforo limitado, entrada escalonada, distancia mínima de 1,5 metros entre asientos, uso obligatorio de mascarillas, uso de gel hidroalcohólico, entre otras.
- La plataforma online debe cumplir con la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI) y en las acciones de comunicación se debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Después de realizar el análisis del macroentorno se determinan las siguientes implicaciones en el objetivo del proyecto:

- Contexto no favorable en cuanto a términos económicos tanto de la empresa como de sus clientes potenciales: descenso del empleo en el sector y descapitalización de los clubes.
- Se observa el cambio de hábitos deportivos en la población española: auge de los deportes individuales, consciencia ecológica deportiva y la fuerte cultura arraigada al deporte, cómo factores positivos que suponen una ventaja para la empresa, por el tipo de servicios que ofrece.
- La digitalización es una herramienta imprescindible para la comunicación en el contexto actual en el que se sitúa la industria del deporte. Este hecho convierte el proyecto a desarrollar en una herramienta con potencial para solucionar las problemáticas de la empresa adaptándose, además, al contexto actual en el que se encuentra.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

ANÁLISIS EXTERNO MICROENTORNO

5. Situación externa. ¿Qué se ha hecho en el sector?

5.1 Benchmarking de la empresa

“Los egos de cada director de escuela y el excesivo control sobre lo que se hace en esta, supone una barrera de entrada muy grande, sobre todo a nivel catalán” (Carné, 2020). Xavi, director de la empresa Sport-Racket Management expone que el excesivo control impuesto por los directores/as de las escuelas de tenis y pádel sobre las metodologías de entrenamiento implementadas en los clubes, es una de las razones principales por las que “se deniega cualquier propuesta externa por muy atractiva que sea” (Carné, 2020).

A continuación se realiza un análisis competitivo basado en el *Benchmarking*, definido por Camp (1989) como el proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “*mejor de lo mejor*” y obtener con ello un nivel de superioridad y “*ventaja competitiva*”.

La finalidad de dicho análisis es identificar las estrategias usadas por las empresas líderes en el sector de la formación deportiva, específicamente tenística, y compararlas con las estrategias actuales llevadas a cabo por Sport-Racket Management. Y, a su misma vez, determinar las principales propuestas de valor con las que la empresa podría obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Para ello, se procede a estudiar las tres empresas líderes en el sector de la formación tenística: Registro Profesional de Tenis (RPT) en la tabla 2, Profesional Tennis Registry (PTR) en la tabla 3 y la Real Federación Española de Tenis (RFET) en la tabla 4. Las tres empresas operan a nivel nacional y/o internacional.

Los atributos a analizar son: la metodología de enseñanza del tenis promovida en las formaciones, la tipología de formación que se ofrece (presencial y/u online), la amplitud de la gamma de productos, la calidad de sus servicios de formación, el elemento o

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management elementos de innovación que incorpora la empresa, el tipo de interacción con el cliente, las alianzas estratégicas y su trabajo de reconocimiento de marca.

- Registro Profesional de Tenis:** En la tabla 2 se realiza el análisis *Benchmarking* de la empresa Registro Profesional de Tenis (RPT), elegida como principal empresa competidora a partir de la información extraída de su propia página web (RPT, s.f.)

Tabla 2. Análisis Benchmarking de Registro Profesional de Tenis.

FACTORES	ANÁLISIS
Método promovido	Tradicional. ⁴
Tipo de formación	Presencial y Online.
Amplitud de la gamma de productos	Dispone de 9 libros, 24 vídeos, 22 manuales de enseñanza, 20 <i>Cd-Rom</i> y 30 <i>DVD's</i> , además de haber desarrollado materiales y 20 programas patentados.
Calidad de los servicios	Alta experiencia en la formación, con más de 75.000 entrenadores de tenis que han participado en más de 3.000 cursos de formación, 100 <i>simposiums</i> internacionales, más de 250 congresos nacionales, más de 25 conferencias mundiales y más de 30 tours educativos, que confirman que su programa de formación continua es el más completo del mercado.
Innovación de los servicios	Han creado el primer club de servicios profesionales integrales a profesores de tenis: RPT Club©; y el primer programa de homologación de centros oficiales de enseñanza de tenis: RPT OTC©.
Interacción con el cliente	Informan al cliente de la calidad de sus técnicos titulados mediante continuas campañas de publicidad y promoción en medios nacionales e internacionales, así como a través de su página web con más de 2.000.000 de páginas vistas.

⁴ Tradicional: Tipología de enseñanza descrita en el apartado 3.1 de la memoria (pág. 8).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Alianzas estratégicas	Colaboran con; International Coaches Institute, United States Professional Tennis Association, Professional Tennis Coaches Association & ESTESS Athletic University.
Reconocimiento de Marca	Se muestran como una empresa global e internacional, con oficinas para atender las divisiones de España, Europa, Latinoamérica, Estados Unidos y Asia.
Tiempo en el mercado	Fundada en el año 1989. 32 años en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

- Professional Tennis Registry:** En la tabla 3 se realiza el análisis *Benchmarking* de la empresa Profesional Tennis Registry, elegida como principal empresa competidora a partir de la información extraída de su propia página web (*Profesional Tennis Registry, s.f.*).

Tabla 3. Análisis Benchmarking de Profesional Tennis Registry.

FACTORES	ANÁLISIS
Método promovido	Tradicional.
Tipo de formación	Presencial y Online.
Amplitud de la gamma de productos	Dispone de cursos de nivel 1, nivel 2, nivel 3 y nivel 4. También ofrece cursos de especialización (<i>Speciality Courses</i>) y de educación continuada (<i>Continuing Education</i>) y talleres a nivel internacional. PTR tiene DVD instructivos, manuales, suplementos y libros disponibles que ayudaran a mejorar las habilidades de entrenadores/as de tenis. Hemos incluido una Solicitud de membresía en línea para que le sea más fácil unirse a PTR.
Calidad de los servicios	Alta experiencia en la formación de entrenadores a nivel internacional con aproximadamente más de 16.000 miembros en 125 países.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

<p>Innovación de los servicios</p>	<p>Han incluido una plataforma online para los socios, con el fin de que le sea más fácil unirse a PTR. Organizan campeonatos en sillas de ruedas anualmente y olimpiadas especiales. Han creado el "PTR All In", un programa que brinda incentivos a los clubes con la mayor parte del personal certificado por la PTR.</p>
<p>Interacción con el cliente</p>	<p>Se recuerda a los socios de PTR que la organización es inclusiva en términos de género, raza, etnia y religión. PTR también es sensible con aquellas personas con niveles socioeconómicos bajos a los que se les costea la formación profesional a partir de la Fundación PTR.</p>
<p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Cuenta con patrocinadores como; Adidas, Head, DecoTurf, PlaymateTennis, Couples Resorts Jamaica. Y colabora con las Federaciones de Argentina, Chile, Haití, Italia, México, Noruega, Estados Unidos y Canadá. También colabora con las Asociaciones International Tennis Performance Association, Kopplin Kuebler & Wallac y la UTR.</p>
<p>Reconocimiento de Marca</p>	<p>Se muestra como una organización global, con más de 16.000 profesores de tenis en todo el mundo capacitados y / o certificados utilizando los fundamentos esenciales del entrenamiento.</p>
<p>Tiempo en el mercado</p>	<p>Fundada en el año 1976. 45 años en el mercado.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

- **Real Federación Española de Tenis:** En la tabla 4 se realiza el análisis *Benchmarking* de la Real Federación Española de Tenis, elegida como tercera institución competidora a partir de la información extraída de su propia página web (RFET, s.f.)

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Tabla 4. Análisis Benchmarking de la Real Federación Española de Tenis.

FACTORES	ANÁLISIS
Método promovido	Tradicional.
Tipo de formación	Presencial y online.
Amplitud de la gamma de productos	5 cursos de formación inicial, 5 de formación permanente, organización de campeonatos y una tienda de productos deportivos oficiales de la RFET.
Calidad de los servicios	Servicios con certificación oficial y respaldada por la entidad.
Innovación de los servicios	Aplicación web <i>E-tenista</i> , enfocada a tenistas federados/as. Revista online <i>E-Coach</i> , dirigida a entrenadores y entrenadoras de tenis.
Interacción con el cliente	Basa su comunicación con el cliente en la transparencia en todos sus canales de comunicación: Redes sociales, revista, canal de noticias en el blog, etc.
Alianzas estratégicas	Cuenta con patrocinadores como; Mafre, Liga Sports, Loterías y Apuestas del Estado, El Corte Inglés, Iberia, Kia, Head, Luanvi, Tennilife. Colabora con Lednix, Indiva Activ, Mallorca Catering, Zonair3D, Flex y MiD.
Reconocimiento de Marca	Identidad corporativa reconocida tanto nacional como internacionalmente. Se muestra como una identidad que trabaja para la integridad en el tenis .
Tiempo en el mercado	Fundada en el año 1909. 112 años en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

- Sport-Racket Management:** En la tabla 5 se realiza el análisis *Benchmarking* de Sport-Racket Management, gracias a la información extraída de su página web (*Sport Racket Management*, s.f.) y de comunicación personal por parte de Xavi Carné, director de la empresa.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Tabla 5. Análisis Benchmarking de Sport-Racket Management.

FACTORES	ANÁLISIS
Método promovido	Sport-Racket Methodology.
Tipo de formación	Presencial y online.
Amplitud de la gamma de productos	Dispone de vídeos explicativos en la plataforma online para todos los niveles de formación y manuales de enseñanza para los cursos presenciales, además de haber desarrollado 9 herramientas específicas para trabajar con la Sport-Racket Methodology.
Calidad de los servicios	Años de experiencia en la enseñanza del tenis y el pádel. Las formaciones no tienen una duración concreta. Una vez se contrata la formación deseada se puede navegar libremente por los contenidos.
Innovación de los servicios	Metodología innovadora en el sector de la enseñanza, la Sport-Racket Methodology.
Interacción con el cliente	Mayormente presencial. Dispone de redes sociales en las que comparte su filosofía y metodología.
Alianzas estratégicas	Colabora recientemente con la Real Federación Española de Tenis.
Reconocimiento de Marca	Empresa que ofrece un trato cercano con el cliente: trabaja a nivel nacional en pequeños clubs con una metodología diferenciadora no muy común en el mundo de la enseñanza de los deportes de raqueta.
Tiempo en el mercado.	Fundada en el año 2020. Menos de 1 año de actividad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de la empresa Sport-Racket Management en la tabla 6, se evalúan de forma individual y subjetiva, des del punto de vista de la autora del proyecto, los atributos estudiados en el análisis *Benchmarking*.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

El 0 indica que la empresa no destaca en el atributo y el 1 indica que es la empresa que más destaca en el atributo concreto:

Tabla 6. Resumen análisis Benchmarking.

	Sport- Racket Methodology	Registro Profesional de Tenis	Profesional Tenis Registry	Real Federación Española de Tenis
Método promovido	1	0	0	0
Tipo de formación	0	0	0	1
Amplitud de la gamma de productos	0	1	0	0
Calidad de los servicios	0	1	0	0
Innovación de los servicios	0	0	0	1
Interacción con el cliente	0	0	0	1
Alianzas estratégicas	0	0	1	0
Reconocimiento de Marca	0	1	0	0
Tiempo en el mercado	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye, según la mirada subjetiva de la autora del proyecto, que el método promovido por la empresa Sport-Racket Management presenta una propuesta diferencial respecto a las estrategias de enseñanza implementadas por las tres empresas competidoras analizadas.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Aun así, se sugiere tratar de trabajar los siguientes atributos tomando como referencia cada una de las empresas líderes en el sector destacadas en dicho atributo:

- **Registro Profesional de Tenis:** Amplitud de la gamma de productos, calidad de los servicios y reconocimiento de marca.
- **Profesional Tennis Registry:** Alianzas estratégicas.
- **Real Federación Española de Tenis:** Tipo de formación, Innovación de los servicios e Interacción con el cliente.

Añadir que las 3 empresas elegidas cuentan además con una ventaja clave: mayor tiempo en el mercado que Sport-Racket Management.

5.2 Análisis VRIO

Después de evaluar los resultados del análisis *Benchmarking*, se realiza un análisis VRIO con el objetivo de estudiar las fortalezas que puedan proporcionar a Sport-Racket Management una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que le permita tener una posición superior a las empresas elegidas como “*modelo a seguir*”.

Ilustración 4. Tabla análisis VRIO.

V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organización	
⊘	○	○	○	Desventaja Competitiva
○	⊘	○	○	Paridad Competitiva
○	○	⊘	○	Ventaja Competitiva Temporalmente
○	○	○	⊘	Ventaja Competitiva aun por explotar
○	○	○	○	Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

5.2.1 Ventaja Competitiva Temporal

- Metodología de enseñanza y aprendizaje innovadora.

5.2.2 Ventaja Competitiva aún por Explotar

- Reciente colaboración con la Real Federación Española de Tenis (RFET), entidad de renombre en el tenis español.

5.2.3 Ventaja Competitiva Sostenida

- Alta experiencia no solamente en el ámbito de la formación presencial u online, sino también en la enseñanza del tenis y el pádel.

5.2.4 Paridad Competitiva

- Formación online y presencial.
- Alta experiencia en la formación presencial.
- La formación online ha sido introducida recientemente.
-

5.3 Posicionamiento de la empresa.

En este apartado se comparan cuatro de los atributos estudiados en el análisis *Benchmarking*, considerados relevantes para la posterior representación de los mapas de posicionamiento: Calidad de los servicios (A) con Innovación de los servicios (B) y Reconocimiento de marca (C) con Interacción con el cliente/a (D).

5.3.1 Posicionamiento actual

En comparación a las empresas líderes del mercado, Sport-Racket Management debe mejorar en la calidad de los servicios ofrecidos y se posiciona en el último puesto en cuanto a este atributo. Sin embargo, su metodología innovadora la lleva a hacerse un hueco en cuanto a la innovación de sus servicios, aunque, por el poco tiempo que lleva en el mercado y su corta cartera de productos, no consigue alcanzar ni a la Real Federación Española de Tenis (RFET) ni a la empresa líder Profesional Tennis Registry (PTR).

Por su bajo reconocimiento de marca y falta de canales o estrategias de interacción con el cliente la empresa se sitúa en la parte baja de los dos ejes ("x" e "y").

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

5.3.2 Posicionamiento deseado*

El cliente acude a mi persona, Marina Garcia Rosco, en posición de consultora y confía que el planteamiento de este plan estratégico a elaborar consiga mejorar aspectos como la interacción con el cliente o el reconocimiento de marca con la finalidad de posicionar a la empresa en una situación competitiva frente a las empresas líderes en el mercado, como el que se representa en el mapa de posicionamiento deseado, adjuntado en el apartado de anexos de la memoria.

*Se adjunta los dos mapas de posicionamiento los anexos la memoria (anexos 8, 9, 10 y 11).

ANÁLISIS INTERNO

6. Situación interna. ¿Qué ha hecho la empresa?

6.1 Servicios online ofrecidos por la empresa

En la tabla 7 se muestran los cursos online que se imparten mediante la plataforma www.sportrm.es. A todas las tarifas se les debe sumar el IVA⁵ estándar del sector deportivo. A las tarifas de los cursos de formación para escuelas, además, se les debe sumar el coste de desplazamiento⁶ a cada club.

Los programas de formación online ofrecidos actualmente, se clasifican por niveles y no tienen una duración determinada. El sistema de formación mediante videos en *streaming*, permite al usuario/a navegar libremente por el curso contratado las veces y el tiempo que desee. Se detecta pues la necesidad de establecer una estrategia en la que los cursos de formación online tengan un tiempo de realización concreto y un incentivo (reconocimiento mediante un documento oficial, por ejemplo) para terminarlo.

⁵ El IVA estándar, tanto en el sector deportivo como en el sector de la formación, es del 21%.

⁶ El coste total de desplazamiento será variable según los kilómetros recorridos para llegar al club en cuestión. "El coste de desplazamiento es de 50€, haciendo la media de lo que se suele cobrar" (Carné, comunicación personal, 2021).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Los programas de formación dirigidos a escuelas consisten en 4 horas de formación presencial y el acceso a los cursos de formación a la plataforma online.

Los programas de formación de pádel aún están en desarrollo y no están disponibles en la plataforma online.

Tabla 7. Cursos de formación online de Sport-Racket Management.

	PÚBLICO	NIVELES	PRECIO⁷
Particulares	Aficionados y aficionadas	<ul style="list-style-type: none"> ·Iniciación: Fase 1 y 2 Avanzado: Fase 1, 2 y 3 	20-30€/persona
Profesionales	Entrenadores y entrenadoras	<ul style="list-style-type: none"> ·Iniciación: Fase 1 y 2 	60€/persona
Escuelas	Alumnos/as y entrenadores/as de escuela	<ul style="list-style-type: none"> ·Mini Tenis: 3 a 5 años ·Iniciación: +6 años ·Avanzado 	<100 alumnos - 500€ De 100 a 500 alumnos - 1000€ >100 alumnos - 1500€

Fuente: Elaboración propia.

⁷ * Precios de lanzamiento del servicio. Se aplica un descuento del 50% sobre el precio estándar, hasta setiembre del año 2022. "Este descuento no tiene incidencia sobre el presupuesto, ya que ya lo tenemos establecido así" (Xavi Carné, Comunicación Personal, 2021).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

A todas las tarifas de la tabla 7 se les debe sumar el IVA⁸ estándar del sector deportivo. A las tarifas de los cursos de formación para escuelas, además, se le debe sumar el coste de desplazamiento⁹ a cada club.

6.2 Formaciones y percepción del servicio.

La empresa no lleva un registro informatizado de las formaciones, si bien, Xavi Carné director y creador de la empresa, facilita las siguientes cifras aproximadas:

Desde el año 2020 se han realizado aproximadamente unos 100 cursos presenciales a nivel estatal, con más de 1200 técnicos formados.

En Sport-Racket Management no cuentan con ningún método para obtener *feedback* de sus clientes respecto a los servicios que ofrecen. Motivo por el cual se ha diseñado una encuesta de satisfacción (anexo 4 y 5) enviada y respondida por 17 profesionales del sector del tenis, entrenadores y directores de clubs.

El objetivo es tener una idea general sobre la valoración y percepción de los cursos presenciales por parte de los clientes y proveer a la empresa de una herramienta que les permita mejorar sus servicios presenciales y online en un futuro.

En la encuesta se recogen datos demográficos y datos significativos sobre la acción formativa, y se valoran 8 ítems: los objetivos y contenidos, la metodología, las condiciones y ambiente, la utilidad, el formador, valoración general del servicio y comentarios por parte del cliente/a.

Los resultados concluyen que:

- Los objetivos y contenidos se adecuan a las necesidades del cliente, aunque se han recibido sugerencias para ampliar cursos destinados a la alta competición.
- Se percibe como una metodología innovadora, eficaz y óptima para la enseñanza en las primeras etapas de aprendizaje.

⁸ El IVA estándar tanto en el sector deportivo como en el sector de la formación es del 21%.

⁹ El coste total de desplazamiento será variable según los kilómetros que se deban recorrer para llegar al club en cuestión.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- El cliente se siente cómodo con las condiciones y el ambiente.
- Se perciben como unos cursos útiles para fortalecer las tareas en la pista de tenis, para entender desde otra perspectiva la enseñanza y se considera una buena propuesta para unificar conceptos de manera simple.
- La encuesta refleja una valoración positiva respecto a la labor del formador, Xavi Carné.

Podemos afirmar pues, que la percepción de los cursos de formación recibidos por los 17 profesionales del sector del tenis que han sido encuestados, es muy buena. En el gráfico 3, se observa que el 94,10% de los participantes califican el curso realizado como “excelente” y el 5,9% restante como “bueno”.

Gráfico 3. Percepción general de los clientes de los cursos presenciales.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta Google Forms.

Se destacan, a continuación, algunos comentarios positivos recibidos en las preguntas abiertas¹⁰ de la misma encuesta:

“Es un curso muy práctico, ya que ves los resultados de forma inmediata” - Mario Saiz (Bruguera Tennis Academy).

¹⁰ Las preguntas abiertas formuladas, se adjuntan en el apartado de anexos de la memoria (pág. 95 y 96).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

“Sobre todo, encontrar por fin un método de enseñanza con el que me identifiqué al 100%” - Usuaría/o desconocida/o¹¹ (Federación Tenis Madrid).

“Abrir mi visión de la enseñanza. Y a intentar expresar o transmitir mejor mis conocimientos y nuevos aprendidos en el curso” - Usuario/a desconocido/a (Cercle Sabadellès 1856).

El proyecto arrancó en setiembre del 2020. El Barberà Tenis Club y el Cercle Sabadellès 1856 fueron los pioneros en contratar el servicio de formación online. Ahora mismo, a causa de la pandemia, no se esperan nuevas entradas de clubs hasta septiembre del 2021, ya que *“no es un buen momento para los clubs”* comenta Carné (2020).

6.3 Estrategias de comunicación de Sport-Racket Management

Las estrategias y los canales de comunicación usados por la empresa Sport-Racket Management para interactuar con sus clientes actuales y potenciales son de dos tipos: Offline y Online.

6.3.1 Offline

Antecedentes: La empresa ha realizado viajes a distintas zonas de la península realizando presentaciones presenciales promocionales del proyecto gratuitas, a clubs¹² de tenis y complejos deportivos.

Al finalizar dichas presentaciones, los clubs interesados en el servicio contactaban con la empresa vía teléfono o email.

Actualmente cuentan con los “Área Managers”, entrenadores/as que hacen la función de colaboradores y se encargan de captar nuevos clientes en la zona (clubs interesados) mediante el boca a boca¹³ a cambio de un 50% del importe que paga el club

Canales directos de distribución del servicio: Presencial y llamadas telefónicas.

¹¹ El usuario/a no ha facilitado el dato “nombre” en el formulario, solamente la dirección de correo electrónico.

¹² Hasta 8 clubs invitados en cada evento.

¹³ Boca a boca: Técnica que consiste en pasar información por medios verbales.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- **Área Managers:** Comerciales (Madrid, Andalucía, Ecuador y Cataluña).
- **Visitas directas:** Presencial en clubs deportivos (tenis/pádel).

6.3.2 Online

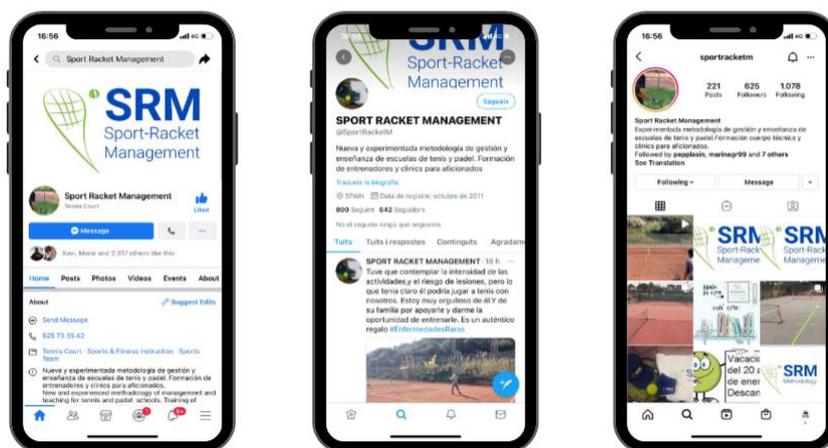
Antecedentes: La gestión de redes sociales la realizan desde la propia empresa, no cuentan con un departamento específico de comunicación digital ni empresa externa que les ofrezca dicho servicio. No han realizado anteriormente ninguna campaña de pago en redes sociales.

Cuentan con una base de datos de clubs y particulares que han contratado o realizado alguna de sus formaciones. Realizan envíos de *newsletters* promocionales e informativas: novedades, nuevos cursos... a clientes ya registrados en su base de datos.

Canales de comunicación: Instagram, Twitter, Facebook y Mailchimp.

- **Redes Sociales:** En su cuenta de Instagram (@sportracketm) actualmente cuentan con 625 seguidores, en Twitter (@SportRacketM) tienen 642 y en la página de Facebook (Sport Racket Management) han conseguido 2.317 “Me Gusta” en la fecha del análisis de febrero del 2021.

Ilustración 5. Mockup de las Redes Sociales de SRM.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

En cuanto al contenido, en Facebook e Instagram se publica el seguimiento de las actividades y los tipos de entrenamientos realizados en los distintos clubs

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

dónde trabajan su metodología. Por lo tanto, el contenido que se comparte en estas dos redes es principalmente promocional e informativo.

El tono de comunicación en Twitter es distinto: cercano, en primera persona (voz de Xavi Carné, director de Sport-Racket Management) y el contenido se enfoca en compartir frases deportivas motivacionales, reflexiones y, en algunas ocasiones se comparten noticias vinculadas a su actividad.

La gestión de las cuentas de las que dispone la empresa en redes sociales, no se realiza siguiendo ningún Plan de Contenidos, por lo que las publicaciones no siguen ningún criterio en cuanto a periodicidad ni temática. Tampoco cuentan con ninguna aplicación de diseño y/o programación de publicaciones.

- **Mailing:** Uso de la plataforma Mailchimp para realizar el envío de *newsletters*. Actualmente disponen de una audiencia total (base de datos) de 1.768 clientes/as, de los cuales 900 son clubs.

Las temáticas de las últimas campañas de *mailing*, facilitadas por el propio director de la empresa, Xavi Carné (2021) son las siguientes:

- “Seguimos evolucionando, pero con nuevo nombre e ideas” (julio 2020).
- “Nuevo proyecto en el Cercle Sabadellès” (agosto 2020).
- “SRM será ponente en el *simposium* online de la RFET” (noviembre 2020).
- “Preparando la nueva temporada” (mayo 2021).

Se observa una falta de periodicidad en los envíos, por lo que se detecta la necesidad de calendarizar dichas campañas para que esto no suceda.

Xavi Carné confirma que se cumple con la LSSI¹⁴ y con la RGPD¹⁵ por lo que se podrán trabajar estas campañas con la audiencia actual y, en un futuro, tratar de ampliarla mediante una estrategia de embudo de *Email Marketing*.

¹⁴ Siglas que hacen referencia a la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información.

¹⁵ Siglas que hacen referencia al Reglamento General de Protección de Datos.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

7. Estudio del servicio a potenciar

7.1 ¿En qué consiste la plataforma online sportrm.es?

La plataforma www.sportrm.es según Carné (2020), permite a la empresa compartir de manera escalable y a menor coste su metodología. Se consigue reducir costes para los clientes y clientas interesados en el servicio además de ofrecer un servicio adaptado a la situación generada por la COVID-19.

La plataforma tiene dos funciones diferenciadas pero complementarias: función de tienda online y la de plataforma de formación.

El paso previo a poder realizar un curso es: Seleccionar el tipo de programa de formación y nivel que se desea realizar siguiendo la ruta que siguen las tiendas online estándar. Los pasos a seguir son:

Ilustración 6. Proceso de compra de un curso en la plataforma online.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Una vez se realiza la transacción, se obtienen los datos de acceso con lo que se podrá acceder al programa de formación que se desea realizar y consumir el contenido que se ofrece en la plataforma.

Anunzia es el nombre de la empresa externa encargada de la implementación y gestión actual de la plataforma actual de Sport-Racket Management. La web es totalmente

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management gestionable por la Sport-Racket Management aunque, como comenta Carné (2021) “És totalment gestionable i si ells desapareixen hauríem de buscar algú que ens portés el tema del domini, que és l'únic que ens fan ara”.

7.1 Análisis de la plataforma online

En este apartado se evalúan un conjunto de elementos relativos a la experiencia de usuario en la plataforma www.sportrm.es, des de la perspectiva y el criterio personal de Marina Garcia Rosco, autora de esta memòria, tomando como referencia las tres características que deben presentar las páginas web educativas según Torres Barzábal (2005).

7.1.1 Aspectos técnicos y estéticos

- No se hace uso de las negritas para destacar palabras clave y facilitar la legibilidad.
- Parágrafos y páginas excesivamente largas.
- Diferenciación de títulos y subtítulos a partir del color (negrita o gris) y de la medida de la letra.
- Uso de imágenes extraídas de bancos de imágenes, no propias.
- Estética de color guiada por los colores corporativos de la empresa (azul y verde).
- Elementos interactivos¹⁶ escasos.
- Icono (*call to action*) de la red social Instagram inexistente.

7.1.2 Aspectos didácticos y pedagógicos

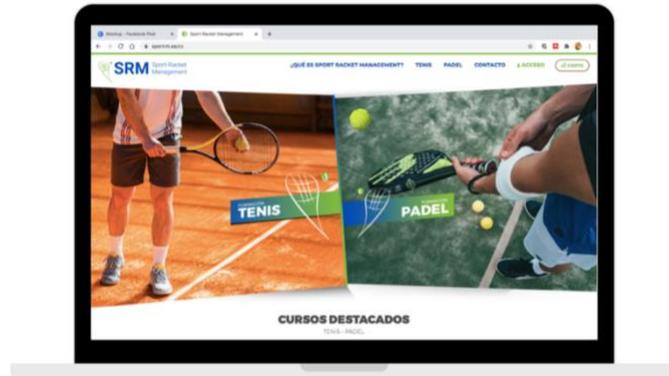
El tipo de contenido que podemos encontrar en la plataforma son principalmente:

¹⁶ Elemento interactivo: Elemento que puede cambiar dependiendo de cómo actúe el usuario.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- Videos explicativos con los que seguir la formación en *streaming*.
- Recursos descargables, en formato PDF, con información adicional exclusiva para el cliente.
- Se ofrece una introducción en formato vídeo, breve y clara, del contenido que el usuario encontrará.
- Se ha detectado la falta de un espacio para obtener *feedback* por parte del formador.

Ilustración 7. Página de inicio de la plataforma de SRM.



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta Canva.

7.1.3 Aspectos psicopedagógicos

- Falta de elementos que permitan la comunicación bidireccional: Chat, foro de discusión, etc.
- El material carece de una calidad, originalidad y diseño lo suficientemente atractivos como para generar al alumno/a un efecto de interés y expectativa a lo largo del desarrollo del curso.

Este análisis ha sido posible gracias a la facilitación del acceso al curso online de tenis para profesionales del nivel “Iniciación” por parte de Xavi Carné.

Se detectan algunas carencias o mejoras, que se toman en cuenta en el desarrollo de las acciones del plan de acción.

7.2 Propuesta de valor actual de la plataforma online

Como comenta la empresa desarrolladora de la plataforma online de Sport-Racket Management Anunzia (2019) “Debemos considerar que el consumidor actual tiene acceso a enormes cantidades de información y productos. La competencia esta a un solo clic de distancia”.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Por este motivo es importante ajustar el Plan de Acción tanto a la ventaja competitiva de la empresa (detectada anteriormente en el análisis VRIO) como a la propuesta de valor del servicio a potenciar, en este caso, la plataforma de formación deportiva online de la empresa:

Propuesta de valor para el usuario:

- Reducción de costes para los clientes y clientas interesados en el servicio.
- Servicio adaptado a la situación generada por la COVID-19.
- Formación flexible gracias al formato de enseñanza en *streaming*. El usuario/a puede ir avanzando en el curso a su ritmo, en cualquier momento y sin fecha límite.

Propuesta de valor para Sport-Racket Management:

- Compartir de manera más escalable y a menor coste su metodología.
- Llegar a gente de cualquier parte del mundo, por lo que la oportunidad de obtener nuevos clientes es mayor.

DEFINICIÓN DE TARGETS

8. Targets actuales de la empresa

8.1 Targets de la empresa.

Gracias al análisis de la situación interna de la empresa y al Briefing facilitado por el cliente, se conoce que actualmente Sport-Racket Management dirige sus servicios online a tres distintos segmentos:

- **Profesionales:** Entrenadores/as de tenis.
- **Particulares:** Aficionados/as del tenis que quieren conocer y entender la filosofía Sport-Racket Management, mejorar su juego y/o crecer a nivel formativo.
- **Escuelas:** Dirigidos tanto a los entrenadores/as como a los alumnos/as de un mismo club de tenis.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

8.2 Buyer Persona

Con el fin de realizar un Plan de Acción en el que el usuario sea el centro, se ha realizado una encuesta en la que han participado 103 personas del mundo del tenis y el pádel (entrenadores/as, jugadores/as y/o aficionados/as).

Dicha encuesta no tiene validez científica, puesto que se recoge con la intención de obtener una validación mínima de mercado para poder conocer y recopilar: datos socio demográficos, conocer hábitos e intereses y estudiar el uso que da el potencial cliente a las plataformas de formación online. Se da prioridad al estudio de un *target* actitudinal, considerado de especial relevancia en acciones de comunicación como las que se desarrollan en dicho proyecto.

Los contactos han sido proporcionados por Xavi Carné. Se adjuntan en el apartado de anexos del proyecto algunos de los resultados obtenidos, considerados relevantes.

De estos datos se extraen las siguientes conclusiones:

Se debe tener en cuenta que la muestra obtenida es joven, la mayoría de los encuestados se encuentra en la franja de 18 a 24 años de edad. La mayor parte están solteros/as y predomina el sexo masculino, representando un 88,2% de la muestra provisional. Destacar que la mayor parte de los encuestados proviene de la comunidad autónoma de Cataluña, seguida por la Comunidad Valenciana y Andalucía.

- **Alto dominio de las plataformas de formación online:** El 70,9% tiene experiencia en plataformas de formación online: la mayoría de ellos las han usado en formaciones académicas, no deportivas. Se contempla tener en cuenta los patrones de uso del cliente potencial para ofrecerle una buena experiencia de usuario en la plataforma.
- **Reticentes al servicio:** El 61,2% de los encuestados cree que no es posible aprender a jugar a tenis y/o pádel impartiendo clases online. Por lo tanto, se debe priorizar el hecho de destacar la propuesta de valor de la metodología y de los servicios de Sport-Racket Management en cada una de las acciones a realizar.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- Metodología promocionada por la empresa no conocida:** El 81,6% de los encuestados afirma no conocer la Sport-Racket Methodology. Gracias a estos datos se detecta la necesidad de realizar una campaña de comunicación que potencie el reconocimiento de marca.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE INTERVENCIÓN

9. Diagnóstico de situación de la empresa.

9.1 Análisis DAFO

En la ilustración 8 se observa la matriz DAFO de la empresa, ofreciéndonos una visión general del análisis interno y externo previamente realizado.

Ilustración 8. Análisis DAFO.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> D1: Bajo dominio de las TIC. D2: Falta de equipo especializado en comunicación y marketing digital. D3: Falta de reconocimiento de marca. D4: Plataforma online en desarrollo. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> A1: Descapitalización de los clubes. A2: La competencia dispone de formaciones con certificación oficial y reconocimiento internacional. A3: Amplia gamma de servicios de formación ofrecida por la competencia.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> F1: Experiencia de más de 20 años en el sector de la enseñanza deportiva: en el tenis y el pádel. F2: Percepción y valoración muy buena por parte del cliente que ya ha realizado alguna formación o curso con la empresa. 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> O1: Consolidación del <i>self-training</i> a partir de recursos digitales. O2: Aumento de la demanda de servicios de online. O3: La integración de servicios digitales supone una ventaja para todos los agentes implicados. O4: Reciente alianza con la RFET. O5: Metodología de enseñanza innovadora.

Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

9.2 Análisis CAME.

En la ilustración 9 se observa el análisis CAME, realizado a partir del análisis DAFO y con el fin de identificar las acciones básicas que permitan cumplir con la demanda del cliente y las necesidades actuales de la empresa.

Ilustración 9. Análisis CAME.

ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIA OFENSIVA CAME: <i>Explotar oportunidades</i></p> <p>O1: Aprovechar el auge del <i>self-training</i> para captar nuevos clientes.</p> <p>O2 + O3 + O5: Promoción de las ventajas de la formación online dirigida a entrenadores y entrenadoras en periodo de búsqueda activa de cursos formativos.</p> <p>O4: Realizar acciones promocionales con la RFET.</p>	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA CAME: <i>Mantener fortalezas</i></p> <p>F1+A2: Destacar el atributo "experiencia" en la comunicación de la empresa con el fin de mejorar el posicionamiento respecto a la competencia.</p> <p>F2+A3: Destacar la calidad de los cursos de las empresa con testimonios (clientes que ya han realizado algún curso) para competir con la cantidad de los cursos de la competencia.</p>
DEBILIDADES	<p>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN CAME: <i>Corregir debilidades</i></p> <p>O4 + D3: Contar con la ayuda de la RFET para dar visibilidad al proyecto y a la marca.</p> <p>D3: Buscar nuevas alianzas estratégicas en el sector deportivo.</p> <p>D2+O3: Contratar una empresa/profesional del marketing digital para potenciar los servicios de la plataforma online.</p> <p>D3: Realizar una campaña de <i>Brand Awareness</i> en Redes Sociales.</p> <p>D4: Realizar un plan de desarrollo para mejorar la UX en la plataforma online.</p>	<p>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA CAME: <i>Afrontar amenazas</i></p> <p>A1: Adoptar una estrategia de diferenciación de precios con: promociones, descuentos...con el fin de que los servicios estén al alcance del cliente potencial.</p>

Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

OBJETIVOS

10. Objetivo del Plan de Intervención

El presente Proyecto de Intervención, comprende el diseño de un Plan Estratégico para la consolidación y el crecimiento de la empresa Sport-Racket Management, centrado en potenciar su plataforma de formación online, la www.sportrm.es.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Se ha realizado una propuesta que persigue el objetivo de **dar visibilidad, mediante una propuesta de campaña de comunicación 2.0, a esta nueva herramienta de formación online.**

Para ello, se ha realizado un plan de acción, a corto plazo, que se llevará a cabo en un periodo de 6 meses, este 2021, con la empresa de comunicación y programación web Tàctic.cat.

Dicho plan significa el punto de partida para hacer crecer el reconocimiento de la empresa y consolidarla en el sector de la enseñanza deportiva a nivel español.

Aunque no es el objetivo principal, se espera una vez desarrolladas las acciones, aumentar indirectamente la facturación de la empresa, mediante el incremento de ventas de los cursos de formación online promovidos.

Se propone perseguir el objetivo comercial establecido por el cliente:

- Conseguir **20 nuevos clubs que contraten el programa de formación online** dirigido a escuelas de Sport-Racket Management.

Indirectamente se espera:

- Incrementar un **2% la base de datos** de clientes del tipo "club". Pasar de 900 a 920 clubes en la base de datos para futuras campañas de *mailing*.
- **Facturar un mínimo de 10.000 €**, siendo 500 €¹⁷ el precio mínimo a facturar por club y formación, teniendo en cuenta el objetivo de venta de 20 cursos de formación online.

Con el fin de acotar la primera campaña inicial, las acciones se enfocan a las comunidades autónomas de Madrid y Barcelona. En el año 2021, según el portal de estadística *Statista*¹⁸, son las dos comunidades autónomas con más licencias federativas de tenis, motivo de su elección.

¹⁷ Tarifa especificada en la tabla 7 (pág. 29).

¹⁸ La fuente de la que se extraen los datos se adjunta en el anexo 12 y 13 de la memoria.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

11. Estrategia de la Campaña

Después de realizar el análisis CAME, se ha decidido que las estrategias óptimas para la consecución de los objetivos propuestos son: las **estrategias de reorientación**, para corregir las debilidades de la empresa, como la falta del reconocimiento de marca, y las **estrategias defensivas**, para destacar, en cada una de las acciones, fortalezas de la empresa como: la experiencia en el sector de formación deportiva o la calidad de los cursos que ofrecen.

Después de analizar el perfil de *Buyer Persona* de la empresa, se propone el siguiente enfoque para las acciones a realizar:

- **Key Insight:** *“Quiero aprender a enseñar a jugar a tenis de una manera fácil y efectiva y que se adapte a las necesidades actuales del alumno” y “Quiero aprender a jugar a tenis de manera rápida y efectiva, sin recurrir a los métodos tradicionales de asimilación por repetición o teoría poco efectiva.*
- **Reason why:** *“Contamos con una experiencia de más de 20 años en el mundo de la formación de deportes de raqueta”. “Te ofrecemos la oportunidad de conocer una metodología innovadora en el mundo de la raqueta. Servicio de fácil acceso, aprendizaje adaptado al usuario mediante el uso de una plataforma online.”*
- **Tono:** Profesional, empático, natural, cercano y humano.
- **Promesa:**
 - *Beneficio racional:* Adquirir, mediante una nueva metodología de enseñanza, nuevas herramientas para realizar entrenamientos eficaces, de manera rápida y eficaz.
 - *Beneficio emocional:* Preparar el cuerpo y la mente para que aprenda eficaz y efectivamente la práctica de una disciplina deportiva en el menor tiempo posible. Adquirir los conocimientos necesarios para lograr empatizar con el alumno/a.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- **Target de la campaña¹⁹:**

Se propone dirigir la campaña a los 22.381 jugadores/as catalanes federados y a los 16.081 jugadores/as madrileños federados, representando un total de 38.462 jugadores/as.

Se recomienda enfocar todas las acciones de la campaña propuestas a los gustos e intereses del perfil del *Buyer Persona* analizado y, aprovechar la alianza con la Real Federación Española de Tenis (RFET) para solicitar el uso de los datos del segmento de target descrito, asegurando así cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) a la hora de usar estos datos en cualquier acción a realizar.

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO

12. Plan de acciones del proyecto de intervención

En este apartado se presenta el Plan de Acción y el presupuesto para el futuro desarrollo de las acciones propuestas. Se detallan los objetivos y KPI'S para cada acción en el apartado de anexos de la memoria (anexo 15).

12.1 Imagen Corporativa

Con el fin de fomentar el recuerdo de la marca (Sport-Racket Management) en la mente del consumidor y aumentar el reconocimiento de marca, se ha considerado de esencial importancia trabajar en la imagen corporativa de la empresa.

Para ello se propone:

1. *Rediseño del logotipo*: Destacar la profesionalidad y la cultura de innovación de la empresa mediante un recurso gráfico que lo represente.
2. *Definición de un nuevo Claim*: Crear un *Claim* que fomente el recuerdo de marca y que exprese los valores de la empresa.

¹⁹ Se justifica la elección del target seleccionado en el último párrafo del apartado 10 de la memoria (pág. 42).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

3. *Diseño de un manual de imagen corporativa (Brandbook)*: Para unificar todos los elementos gráficos y así, facilitar el posterior uso y aplicación de estos recursos.
4. *Diseño de aplicaciones*: Tarjetas corporativas (y materiales de papelería), firma de mails y/o imágenes del entorno de redes sociales.

Cronograma 1. Ámbito de Intervención 1.

ÁMBITO 1	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Rediseño del logotipo.																								
2. Definición de un nuevo claim.																								
3. Brandbook.																								
4. Diseño de aplicaciones																								
Reunión inicial - Tàctic																								
Reunión resultados - Tàctic																								
Reunión validación cliente - SRM																								
RECURSOS																								
Por parte del cliente:																								
-Recursos fotográficos (Banco imágenes internos)																								
PRESUPUESTO																								
Tàctic.cat - Empresa externa																								
450€*																								
Consultoría - Marina Garcia																								
Reunión inicial - Tàctic 1h = 30€/h																								
Reunión resultados - Tàctic 1h = 30€/h																								
Reunión validación cliente - SRM 1h = 30€/h																								

TOTAL PRESUPUESTO	540€
--------------------------	------

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Experiencia de usuario (UX) en la Plataforma Online.

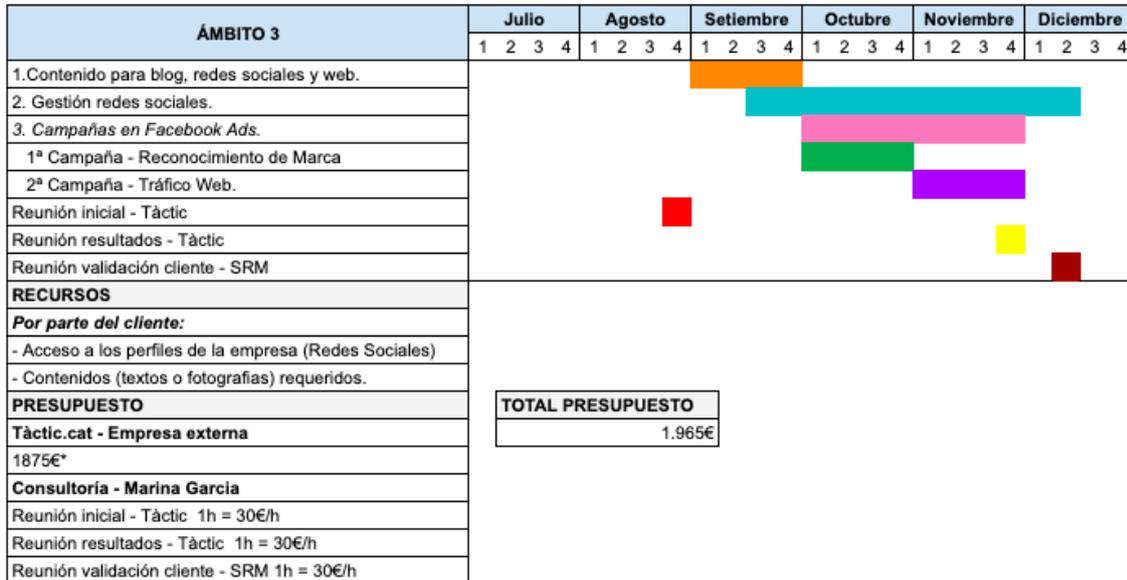
Con el fin de posicionar a la empresa por encima de la competencia y ofrecer al cliente un servicio online más completo y eficaz, se proponen las siguientes acciones:

1. *Rediseño, maquetación y programación de la interfície web*: Rediseño de la plataforma online actual de la empresa, trabajando en los aspectos analizados en el punto 7.1 de la memoria (pág.36). Y también la realización de un diseño y maquetación *responsive*, con el fin de poder visualizar el contenido en en todos los dispositivos usados por el *Buyer Persona* estudiado.
2. *Posicionamiento web (SEO)*: Implementar un apartado de "BLOG", para trabajar el posicionamiento SEO a partir de palabras clave, descripciones y enlaces amigables. Y así reforzar el tráfico orgánico.
3. *Herramienta de analítica*: Se propone la implementación de un *plugin* de medición de resultados en la propia web, como Google Analytics, para realizar

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- *2ª Campaña:* Establecer el objetivo de tráfico web. Para conseguir potenciar la plataforma, generando clics al enlace, nuevas subscripciones a la newsletter (*leads* calientes) y dando visibilidad a sus contenidos.

Cronograma 3. Ámbito de Intervención 3.



Fuente: Elaboración propia.

12.4 Presupuesto Total

El presupuesto total estimado para la realización del Plan, teniendo en cuenta los costes de gestión del Proyecto durante los 6 meses de duración de la campaña, es el siguiente:

Tabla 8. Presupuesto Total Proyecto de Intervención.

COSTE DE GESTIÓN DEL PROYECTO*	1.200€	*Dedicación: 5 horas semanales x 6 meses a 10€/h*
TOTAL PRESUPUESTO	5.745€	

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

13. Viabilidad del plan acción

13.1 Estimación de ventas.

El objetivo comercial del plan persigue la venta de 20 cursos de formación dirigidos a escuelas. Por ese motivo se han estimado los ingresos que obtendría la empresa en caso de conseguir la venta de los 20 cursos, en los diferentes escenarios siguientes, y comprobar cuál es el margen que se obtiene en cada caso:

Tabla 9. Repercusión económica de la aplicación del Plan ²⁰

PLAN DE VENTAS						
SERVICIO						
Programa de Formación - Escuelas	Previsión 2021*	Precio/curso	Ingresos	Coste*	Margen	Margen %
Club de <100 alumnos	20 cursos	500€	10.000€	6.745 €	3.255€	33%
Club de 100 a 500 alumnos	20 cursos	1.000€	20.000€	6.745 €	13.255€	66%
Club de >100 alumnos	20 cursos	1.500€	30.000€	6.745 €	23.255€	78%

Escenario pesimista.

Escenario neutro.

Escenario optimista.

*Previsión teniendo en cuenta el desarrollo del Plan.

*Coste del desarrollo del Plan + Dedicación de SRM.

Fuente: Elaboración propia.

13.2. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio nos indica en cada escenario el número mínimo de cursos que se deberían vender para lograr unos ingresos suficientes para cubrir los costes de la realización del Plan.

Tabla 10. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
SERVICIO				
Programa de Formación - Escuelas	Costes Fijos	Precio Unitario	Costes Variables	Punto Equilibrio
Club de <100 alumnos	6.745 €	500€	0€	13,49
Club de 100 a 500 alumnos	6.745 €	1.000€	0€	6,75
Club de >100 alumnos	6.745 €	1.500€	0€	4,50

Escenario pesimista.

Escenario neutro.

Escenario optimista.

*CF= Coste del desarrollo del Plan + Dedicación SRM

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 10 que en el escenario pesimista se necesitan vender un mínimo de 13 cursos, en el escenario neutro un mínimo de 7 cursos y en el escenario optimista, con tan solo un mínimo de 5 cursos ya se cubrirían los gastos de realización del plan.

²⁰ Para el coste de dedicación de SRM se ha tomado en cuenta el coste medio de desplazamiento en la realización de cada curso de 50€ (comunicado por Xavi Carné) y multiplicado por el número de cursos a realizar, en cada caso 20.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

13.3 Justificación de viabilidad.

En los 3 escenarios (pesimista, neutro y optimista) estudiados en el cálculo del Punto de Equilibrio, los márgenes son positivos, es decir, los ingresos que se obtendrían de la realización del plan superan a los costes de realizarlo.

Por lo tanto, se puede afirmar que en caso de conseguir la venta de 20 cursos y por lo tanto conseguir los beneficios estudiados, en el año 2021, la realización del plan estratégico propuesto en este trabajo de intervención, sería viable para la empresa Sport-Racket Management.

14. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa la implementación del Plan propuesto en esta memoria y la consideración de incorporar las mejoras propuestas para la política de producto ²¹, diseñadas después de realizar el Plan de Acción propuesto.

El Plan se enfoca a realizar las acciones propuestas con la empresa de comunicación y diseño web Tàctic.cat, pero también cabe la posibilidad, si se considera, de trabajar el Plan con otro profesional externo o incluso, personal interno de la empresa, aunque no se recomienda esta última opción por falta de experiencia en las tareas a realizar.

Después de estudiar la situación y plantear las acciones a llevar a cabo, se recomienda a Sport-Racket Management el desarrollo del Plan con la empresa Tàctic.cat, ya que los clientes con los que trabaja, tienen las mismas necesidades y características que la empresa del cliente: capacidad de inversión, sector educativo y del deporte, del ámbito catalán y español, etc.

También se recomienda, en un futuro, incorporar un departamento de marketing digital interno, o la contratación de un servicio externo para futuras tareas de comunicación y programación web, para gestionar todas las mejoras de la plataforma online que actualmente están en desarrollo y para hacerse cargo de la comunicación de la empresa e implementar las mejoras para la política de producto propuestas.

²¹ La propuesta de mejoras para la Política de Producto de la empresa Sport-Racket Management se adjunta en el apartado de anexos de a memoria (anexo 17).

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Conclusión

Mi satisfacción al finalizar este proyecto es doble: a nivel profesional y a nivel personal.

Me ha permitido poner en práctica los aspectos aprendidos durante el grado de Marketing y Comunidades Digitales, poniéndome en la posición de consultora de marketing para una empresa real, de un sector que me apasiona como es el deportivo.

He tenido la oportunidad de conocer a dos expertos y referentes en el sector de la comunicación y la formación, de los cuales me llevo un aprendizaje muy valioso para aplicar en mi carrera profesional.

Por otro lado, me ha llenado mucho haber podido elaborar un proyecto para ayudar Xavi Carné, igual que lo ha hecho él conmigo. Siempre ha sido un referente para mí profesional y tenísticamente hablando. Ha confiado en mí desde el inicio, acercándose a su proyecto y regalándome su conocimiento y la oportunidad de trabajar juntos.

El proyecto empezó con la intención de ayudar a Xavi no solamente a dar visibilidad a su nuevo proyecto online mediante estrategias de comunicación online 2.0, si no proponer mejoras y aplicarlas también a la sección "pádel" de su web, para llegar a este segmento y presentarla en 2022, pero el tiempo limitado ha hecho que el proyecto se centre, solamente, en los cursos de formación online de tenis.

Si volviese a empezar de nuevo el proyecto, a lo mejor, hubiese contactado con la empresa externa Tàctic.cat, con la que se realizaran las acciones antes, para que se fueran realizando a medida que avanza el proyecto y mis investigaciones, así obtener resultados *on-time*. Pero en general pienso que mi propuesta se ajusta a la demanda del cliente y será aceptada sin inconveniente.

Espero que el Plan propuesto sea tan efectivo como se estima y así poder ayudar a Xavi Carné a tirar adelante su proyecto en la situación, no muy favorable, en la que se encuentra actualmente su negocio.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

BIBLIOGRAFÍA

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*.

Colás Bravo, M. P., y Jiménez Cortés, R. (2008). *Evaluación del impacto de la formación (online) en TIC en el profesorado. Una perspectiva sociocultural*. Revista de Educación, 346, 1-25.

Crespo, M. (1999). Metodología de la enseñanza para el tenis. *Coaching and sport science review*, 19 (7), 3-4.

Cultura Deporte División de Estadística Estudios, M. (2020.). *Impacto del COVID-19 en Empleo vinculado al deporte*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de www.ine.es.

De Resultados, S. (s.d.). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015. Síntesis de resultados*. Recuperado el 27 de Diciembre del 2020, de www.mecd.gob.es

Consejo Superior de Deportes (1990). Ley 10-1990 - Ley del Deporte (2018)., 1–43.
Recuperado el 25 de Diciembre del 2020, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>

Estadísticas Deportivas, M. (s.f.). *Principales Resultados*.

La RFET busca el apoyo del CSD para el tenis. (s.f.). Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <https://www.rfet.es/es/noticia/la-rfet-busca-el-apoyo-del-csd-para-el-tenis>

Martín, R. S., y Deporte, S. (2020). *Ricardo Sánchez Martín**. 34, 1–6.

Miley, D., Crespo, M. (1999). COACHES REVIEW EDITORIAL CONTENIDOS. En *ITF Coaches Review* (Vol. 19).

Moscoso-Sánchez, D. (2020). *El contexto del deporte en España durante la crisis sanitaria de la COVID-19*. *Sociología Del Deporte*, 1(1), 15–19.

Pellón, R. (s.d.). *La ley del efecto y la conducta innata*. Recuperado el 2 de febrero de 2021 de <https://www.researchgate.net/publication/275550919>

Problemática medioambiental y práctica deportiva. (s.f.). Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <https://www.efdeportes.com/efd45/medioamb.htm>

PTR - Professional Tennis Registry. (s.f.). Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de <https://www.ptrtennis.org/>

RFET, Real Federación Española de Tenis. (s.f.). Recuperado el 28 de Diciembre de

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

2020, de <https://www.rfet.es/>

RPT. (s.f.). Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de <http://www.rptenis.org/>

Sectorial, I. (s.f.). *Ready , Steady , Go ! El informe para eCommerce de deportes que buscan batir sus récords.*

Sport Racket Management (s.f.). Recuperado el 26 de Diciembre del 2020, de <https://www.sportrm.es/es/empresa>

Torres Barzabal, L. (2005). *Elementos Que Deben Contener Las Páginas Web Educativas.*

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Gobierno de España.

Recuperado el 20 de Octubre del 2020.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

ANEXOS

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Tabla de Anexos

ANEXO 1. BRÍFING DEL PROYECTO.....	56
ANEXO 2. ENTREVISTA A JORDI SECALL PORTILLO.....	60
ANEXO 3. ENTREVISTA A JOSEP LLUÍS SEGÚ.....	68
ANEXO 4. PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	74
ANEXO 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	83
ANEXO 6. ENCUESTA “DEPORTES DE RAQUETA: METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA”.....	96
ANEXO 7. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN TÀCTIC.CAT.	107
ANEXO 8. MAPA DE POSICIONAMIENTO ACTUAL (CALIDAD-INNOVACIÓN).....	113
ANEXO 9. MAPA DE POSICIONAMIENTO ACTUAL (RECONOCIMIENTO-INTERACCIÓN).....	113
ANEXO 10. MAPA DE POSICIONAMIENTO DESEADO (CALIDAD-INNOVACIÓN).....	114
ANEXO 11. MAPA DE POSICIONAMIENTO DESEADO (RECONOCIMIENTO-INTERACCIÓN)..	114
ANEXO 12. LICENCIAS DEPORTIVAS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RFET.	115
ANEXO 13. LICENCIAS DEPORTIVAS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RFET.	115
ANEXO 14. PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	115
ANEXO 15.CRONOGRAMA FINAL DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO	116
ANEXO 16. OBJETIVOS Y KPI'S POR ÁMBITO DE INTERVENCIÓN.....	116
ANEXO 17. PROPUESTA PARA LA POLÍTICA DE PRODUCTO DE SRM.	116

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 1. Brifing del Proyecto.

BRÍFING: Projecte Sport-Racket Management

De: Xavi Carné

Per a: Marina Garcia Rosco

18/11/2020

PROJECTE SPORT-RACKET MANAGEMENT

Curs: 4t

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Estudis: Màrqueting i Comunitats Digitals

1. Objectius de la campanya/projecte.

Donar a conèixer la marca **Sport-Racket Management** (SRM) i la seva Metodologia d'ensenyament (**Sport-Racket Methodology**). Des de 2020 hem creat una plataforma d'www.sportrm.es on es pot aprendre el nostre mètode online. Cal potenciar aquesta plataforma a partir del coneixement de la marca.

2. Públic al qual va dirigit .

- Entrenadors/es de tennis
- Clubs de tennis
- Aficionats/des al tennis
- Entrenadors/es de pàdel (segona etapa del projecte)
- Aficionats/des al Pàdel (segona etapa del projecte)

3. Descripció de l'empresa.

SRM es una empresa enfocada al tennis i al Pàdel. Treballem en dues línies:

- Gestió d'escoles de tennis i pàdel.
- Formació de tècnics, bé presencialment o bé a través de la plataforma online.

La nostra finalitat és fer arribar el tennis i el pàdel al màxim de gent possible i facilitar l'aprenentatge d'aquests esports, ja de per si complicats (especialment el tennis).

Per aconseguir-ho fem servir un sistema de treball propi, que inclou conceptes més senzills, adequats en cada moment de l'aprenentatge. Utilitzem un sistema de comunicació amb els alumnes que fa que sigui tot més simple i especialment més efectiu. La finalitat és que tothom que aprengui amb el nostre sistema pugui pilotejar en molt poc temps (clau per gaudir d'aquests esports) o millorar el seu joc de manera notable.

Les claus són, en aquest ordre:

- Interioritzar una bona tècnica.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

- Mecanitzar-la.
- Fer molta lectura de pilota (pilotejar i jugar molt).

A qui va adreçat aquest projecte:

- Entrenadors/es de tennis i pàdel
- Aficionats/des al tennis i pàdel
- Escoles de tennis i pàdel

4. Necessitats específiques.

El projecte necessita ser visible per tot el nostre públic, i per això cal una bona campanya de comunicació, que ja portem temps fent-la, però ara cal potenciar-la més ja que amb la creació de la plataforma donem una nova eina de formació que no és coneguda i que cal potenciar. Per fer-ho cal entrar als clubs i donar a conèixer aquesta nova eina.

5. Objectius que s'esperen assolir.

- **Setembre 2021:** aconseguir que almenys 20 clubs de tennis de tota Espanya treballin el nostre Mètode a través del nostre programa (formació presencial de 4 hores per explicar la nostra filosofia de treball, i donar accés al club a la plataforma, tant pels tècnics com pels alumnes de l'Escola).
- **Setembre 2022:** Incorporar el projecte de pàdel, mantenir els clubs que han iniciat el projecte i augmentar el nombre de clients en tot el que sigui possible.

6. Condicions/limitacions.

A nivell de clubs de tennis, les limitacions estan en que cada club treballa amb un sistema propi (encara que no sigui eficient), i se'ls ha de fer veure que:

- Amb aquest sistema de treball millorarà el nivell de la seva escola
- Unificarà els criteris de ensenyament entre els tècnics de la seva escola (aquest punt fins ara és l'assignatura pendent dels clubs)

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Aquí entrem amb els egos de cada director d'Escola, que sempre vol controlar el que es fa a l'Escola i moltes vegades no accepta propostes de fora, encara que siguin millors (entrenadors molt tancats d'idees)

A nivell particular no ens trobem amb aquest problema, ja que, tant entrenadors/es com aficionats/des que ens contacten és per que estan oberts a aprendre i millorar.

7. Estimació pressupostària.

Tot i ser una SL, SRM es una empresa petita i només te un soci (Xavi Carné). Els clubs que gestionem (Escoles de tennis o pàdel pròpies) ja ens donen un benefici per mantenir l'empresa. Per tant tot el tema de formació es un camp que ens reporta beneficis directes, ja que les despeses de inversió ja estan fetes i amortitzades. Per això, els contactes amb els clubs els fem directament (Xavi Carné) o be a través d'àrea managers, que guanyen un % dels ingressos que generen.

No treballem amb un pressupost, sinó que anem en funció dels guanys de cada acció.

8. Timming.

Disponibilitat de matins. Quan vulguis a partir de les 9 del matí fins les 13 hores.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 2. Entrevista a Jordi Secall Portillo.

ENTREVISTA: Jordi Secall Portillo

Entrevistadora: Marina Garcia Rosco.

Entrevistat: Jordi Secall Portillo

31/11/2020

TREBALL DE FINAL DE GRAU

Curs: 4t

Estudis: Màrqueting i Comunitats Digitals

MARINA: Qui és en Jordi Secall? Què li porta a endinsar-se en el món de la comunicació, els continguts digitals i de l'e-Learning?

JORDI: Jo sóc en Jordi Secall, sóc el fundador de GUSPIR'AH!. GUSPIR'AH! és una productora de continguts digitals que tenim la particularitat que som de les poques empreses que jo conegui de l'estat (sempre dic que és l'única, perquè no en sé cap altre, però segur que hi alguna més) que creem continguts que poden servir tant per fer campanyes de comunicació i de màrqueting (a nivell extern i intern) com també experiències d'aprenentatge.

Jo vaig fundar la meva primera empresa en el 2013, GUSPIR'AH! és del 2016, però de clients que vam fer al principi i clients nous, la veritat és que podem estar contents perquè treballem sobretot per grans multinacionals i en l'administració pública sobretot catalana hem treballat per algun ajuntament, però sobretot generalitat.

MARINA: Parla'ns de GUSPIRAH!. Quins serveis ofereix l'empresa? Quina és la seva missió, visió i sobretot els valors sota els quals treballa? Projectes destacats?

JORDI: Llavors el que nosaltres fem és produir continguts digitals que poden ser: vídeos (amb o sense rodatge), animacions (2D o 3D), aplicacions pel mòbil, experiències gamificades, cursos online...el que sigui, sempre digital i adreçat a omplir aquestes dues necessitats: màrqueting i formació.

Això està bé perquè molts cops entres pel canal de recursos humans i de formació i quan coneixes ja el que és la companyia per dins (perquè t'estàs adreçant als treballadors) doncs moltes vegades fas el salt al màrqueting intern, i de vegades fas el salt al màrqueting extern. O a vegades a la inversa, entres al departament de màrqueting i vas a petar aquí.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Bàsicament el nostre mercat són les empreses multinacionals. Tan directament com a través de partners treballem per empreses com poden ser: Aliance, AXA, GAES, Banc de Sabadell, Meliá...empreses grans. I bueno, per aquestes empreses produïm experiències d'aprenentatge online i molta comunicació interna i, com en el cas de GAES, alguna cosa de comunicació externa.

A banda del que fem és molt important el com ho fem, perquè nosaltres el que fem sempre és que la innovació i la creativitat hi siguin present. Llavors intentem sempre barrejar tècniques i arts més pròpies del món del màrqueting i la comunicació, o fins i tot de la indústria de l'entreteniment, per arrossegar-les al món de la formació i viceversa.

MARINA: Quina estratègia de posicionament recomanaries a una empresa que ofereix formacions esportives online, per diferenciar-se de la resta d'empreses del sector en un moment on l'oferta d'aquest tipus de serveis està en auge?

JORDI: Aquí també feliçment tot es toca, perquè sóc el president d'un club esportiu molt modest, però que a més, tenim una pista de pàdel relativament nova amb la qual cosa conec les dificultats que té. Però sí que és veritat que el tema de la pandèmia està impactant d'una manera molt impactant.

Jo tot i que conec el projecte inicial que vaig tractar amb l'Elies fa bastants anys, si no recordo malament hi havia un component de presencialitat bastant important, és a dir, hi havia una part de formació presencial. Fins i tot vaig estar veient vídeos treballant la mecànica o alguna cosa així recordo. I clar, el primer de tot és conèixer les necessitats dels clubs esportius.

El tema que jo veig, pensant (per exemple) en el club on jo sóc el president, són que alguns clubs no estan digitalitzats o tenen un nivell de digitalització molt baix i això el que fa és que dificulta, és a dir, si el club és qui t'ha de fer de corretja de transmissió no està digitalitzat doncs als socis del club és més difícil que hi arribis. Llavors això pot ser una primera barrera.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Aquí hi haurà clubs de totes les tipologies. Jo crec que clubs de tennis importants segur que estan a un altre nivell, però clar, al teu públic objectiu final tu no hi arribes directament perquè el teu objectiu és el club.

Aquí hi ha una campanya a dos nivells. Una que és de tu cap al club. Però també li has de solucionar al club com farà la campanya cap al soci o als membres del club.

Llavors jo crec que s'han d'abordar les coses de dues maneres diferents, és a dir, primer de com arribo al club i com el conveço al club. I intueixo que el que has de fer és anar al club i no només convence'l, sinó posar a la seva disposició eines perquè el club després pugui arribar a la gent. Crec que el repte deu anar per aquí.

MARINA: Amb la situació viscuda a causa de la pandèmia, les empreses han fet servir les xarxes socials com a canal d'interacció amb els clients. Quines d'aquestes xarxes socials creus que permeten obtenir més *engagement* a empreses d'aquest sector? (formacions esportives online)

JORDI: T'he de dir que nosaltres som més experts en la creació de continguts, és a dir que la nostra àrea d'"expertice" són els continguts, no tant els canals. Però òbviament en saps, perquè has creat continguts que van a les xarxes moltes vegades.

Sense ser experts en xarxes, si que hem dissenyat estratègies de comunicació, però no és el nostre "core bussiness". Nosaltres sobretot, dins del que és una estratègia de comunicació, creem diferents continguts, adaptats a diferents xarxes socials.

Però vaja, aquí a dia d'avui, a mi em tira més Instagram i Facebook. Llevat que hi hagi xarxes socials (que segur que hi ha) especialitzades en esport.

Però insisteixo, tens una comunicació que va a dos nivells, i el teu públic objectiu final són els socis del club. Llavors el que seria necessari saber és quin canal de comunicació té cada club amb la seva gent.

Jo sempre dic que a les xarxes fas "la pesca d'arrossegament", que tires la xarxa i ho agafes tot. Però en aquest cas del club als socis lo interessant és la "pesca més amb canya". Llavors cada club tindrà un canal de comunicació diferent amb els seus socis.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

De tota manera es poden crear continguts versàtils, suficientment flexibles com per funcionar en tots els canals.

MARINA: Amb quin tipus de contingut s'aconsegueix més interacció a cadascuna de les xarxes mencionades?

JORDI: És evident que estem a l'era del vídeo. Crec que cada cop més anem abocats al vídeo interactiu, tot i que encara el nivell de producció té uns aspectes encara no ben resolts, i el preu no sempre és el que la gent està disposat a pagar.

Per diferents projectes en els quals GUSPIR'AH! hi està ficat, per exemple HABITS360, treballem molt amb empreses del món clínic el que és el màrqueting educatiu, és a dir, crear càpsules que no només promocionen un producte (o que promocionen el producte de manera vetllada) però que ofereixen continguts formatius. Llavors aquesta podria ser una altra via d'entrada.

Per una banda vídeo, probablement algunes infografies o fins i tot ajuntar-ho to en càpsules online. O vídeos que corren per les xarxes però tenen al final del vídeo un "call to action" que et porta cap a una càpsula online formativa que amplia els coneixements. Bé, el tema aniria bastant per aquí.

MARINA: Parlem d' e-Learning. Algun tip per crear "experiències d'aprenentatge memorables" en el sector esportiu?

JORDI: Nosaltres parlem d'experiències d'aprenentatge memorables perquè quan tu rememores és quan recordes. És a dir, quan tu generes un impacte emocional, quan generes una emoció (això són estudis ja més de gent que en sap molt de neuromàrqueting, que no és el meu camp ni molt menys) és veritat que tu ho recordes.

No recordem el professor de la universitat que més en sabia, recordes al que millor va arribar a tu i al que millor va comunicar, perquè et va generar unes emocions. I probablement no sigui el millor en el seu camp, però va provocar en tu un record memorable que fa que t'enrecordis d'aquella persona.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Llavors quan parlem d'una experiència que sigui memorable, parlem d'una experiència que treballa amb emoció, i d'emoció hi ha moltes.

“Emoció” no és només que sigui molt èpic o que sigui molt emocionant. També pot ser que sigui molt divertit o que sigui molt profund. Hi ha moltes maneres de fer-ho.

MARINA: Quines necessitats bàsiques hauria de satisfer una plataforma de formació i aprenentatge online en el sector esportiu (tennis i pàdel)? Algun tip per oferir una bona experiència d'usuari?

JORDI: En el nostre cas sempre intentem que hi hagi un fil narratiu que el que et faci és que et sorprengui, que t'emocioni, que d'aquí ve GUSPIR'AH!. A GUSPIR'AH! l'exclamació i la “h”, simbolitzen la guspira que encén la idea. Una idea que està adreçada a emocionar-te, sorprendre't, a generar un impacte emocional en la persona, i llavors el que fa és que tu ho recordis.

Per exemple, nosaltres en el cas del Banc de Sabadell vam crear una experiència d'aprenentatge que era un curs de comerç internacional que el vam transformar en un viatge a fer la ruta de la seda al segle XIII amb Marco Polo. L'alumne acostumat a rebre un mail que li diu “dilluns comences un curs” doncs clar, hi havia un tràiler que et portava al segle XIII a fer la ruta de la seda. Doncs això ja d'entrada et predisposa a aprendre d'una altra manera i l'experiència d'aprenentatge no té res a veure amb què et vagin donant “llició 1, llició 2, llició 3...”.

MARINA: Defenses que sense l'emoció no hi ha transferència de coneixement. Sota la teva experiència, què li caldria a un bon *Storytelling* per emocionar al potencial client d'aquest tipus d'empreses (formacions esportives online)?

JORDI: És una miqueta el que dèiem quan parlem de “memorable”. És a dir, al final l'emoció no només fa que aprenguis més i millor, sinó que també et predisposa a aprendre i això en els nostres temps és quelcom molt interessant.

En aquest cas sempre explico una història divertida que va se quan vam fer l'experiència d'aprenentatge de l'“onboarding” per Meliá, la cadena d'hotels Meliá, que clar per les

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

noves incorporacions de Meliá doncs que entenguessin un mica el funcionament de la companyia de manera que fos molt divertida i molt àgil.

I el que vam fer va ser crear viatges a través del temps, amb una màquina del temps que et portava a dates importants en la vida de la companyia. I jo recordo que el primer viatge era a 1956 que és la data de fundació de la companyia i vam crear un vídeo on el que primer escoltes és Elvis Presley i es veu un Cadillac donant voltes a la presentació. I això, quan la persona que va confiar en nosaltres i jo mateix vam presentar en una sala de reunions amb gent important de Meliá el primer vídeo, ens van mirar com si estiguéssim sonats. Et parlo del 2014, que el tema del Storytelling ara es porta més que abans.

Quan aquesta experiència d'aprenentatge va anar avançant el que va passar és que dins de la taula hi havia gent de diferents edats i sempre posàvem una cançó famosa d'aquell any. Llavors, el que va passar és que, per exemple jo sóc del 1977 i quan apareixia l'any vuitanta i escaig i apareixia el Terminator, els Gremlins i sonava una cançó d'època, els de la meua edat ens miràvem, i tot i no conèixer-nos en persona ens buscàvem, perquè ens generava diferents records.

Llavors de començar una reunió on pensàvem que sortíem molt perjudicats, doncs vam sortir amb la gent molt emocionada. Va haver-hi una noia que va acabar amb "la llagrimeta" i a part, un directiu ens va dir que havia conegut a la seva dona amb una de les cançons que havia sonat.

De sobte, no és una formació online que algú ha de fer, sinó que has aconseguit que aquella persona barregi aquells continguts amb experiències pròpies de la seva vida, li generes una emoció i automàticament la percepció de tot canvia, perquè els vídeos eren exactament els mateixos, però es va fer la màgia. I quan nosaltres parlem d'experiències d'aprenentatge memorables, parlem d'això.

No vol dir necessàriament que memorable vulgui dir que hi hagi una inversió en tecnologia escandalosa. No va per aquí. Va més pel vessant humà, ens referim més a la part més humana.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

MARINA: L'empresa Sport-Racket Management, empresa de gestió i aprenentatge esportiu, especialitzada en tenis i pàdel, busca potenciar la seva plataforma d'aprenentatge online. Algun consell per a dur a terme una campanya de comunicació digital d'èxit?

JORDI: Jo sempre parlo de la "crida a la tribu", és a dir, tu generes impacte quan ets capaç de tocar la fibra del teu públic objectiu.

Nosaltres per exemple, hem fet campanyes adreçades als professors, llavors tens una "crida a la tribu" molt evident: "Hem de fer alguna cosa que emocionï als professors".

En aquest cas concret, tornem una miqueta a la part binària que deiem, és a dir, crec que has de trobar una primera fase on la teva tribu són els clubs d'acord, i has de tenir molta empatia per ser capaç de reconèixer i identificar les necessitats, dificultats i els problemes que estan tenint els clubs ara mateix. Que toquis la fibra d'aquella persona i t'escolti. I en un segon nivell, fer el mateix adreçant-te a jugadors de tennis i de pàdel, que també són una "tribu".

Per exemple, jo no havia agafat una raqueta de pàdel en la meua vida, fa un any i mig que jugo a pàdel i estic enganxadíssim. I ara mateix m'hi sentiria cridat de seguida si fos alguna cosa vinculada amb el pàdel. Però sí que seria en aquests dos nivells.

Clar, aquí has d'explotar molt bé sobretot quina diferenciació estàs aportant tu del profe de pàdel més habitual. Que jo crec que aquí, probablement hauries d'anar més cap a una posició complementària que no de substitució. És a dir, "no estic aquí per eliminar el profe de pàdel, estic aquí per aportar més coses i per sumar". I jugar una miqueta amb això.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 3. Entrevista a Josep Lluís Segú.

Guió Entrevista: Josep Lluís Segú

Entrevistadora: Marina Garcia Rosco

Entrevistat: Josep Lluís Segú

28/01/2020

TREBALL DE FINAL DE GRAU

Curs: 4t

Estudis: Màrqueting i Comunitats Digitals

Marina: Qui és en Josep Lluís Segú? Què li porta a endinsar-se en el món de l'emprenedoria, l'e-Learning i l'educació en general?

JOSEP: La resposta és poc interessant. La vida, un conjunt de casualitats. No sé si has vist el meu perfil de LinkedIn, però és un perfil una mica estrany.

Jo sóc metge de formació i he estat molts anys treballant a la indústria farmacèutica. He treballat en el món de la salut dirigint una agència de publicitat de salut, després vaig dirigir una editorial de salut.

He estat pràcticament 20 anys en el món de la salut. L'any 2005 vaig vendre l'empresa on jo treballava i vaig començar a buscar projectes. Ja havia treballat molts anys en el món corporatiu, havia tingut tasques de bastant responsabilitat, fent fusions i adquisicions i el que no havia tingut mai era projecte propi. I el que no havia fet mai era treballar en una empresa que fos meva encara que fos "en part".

Llavors, a partir de contactes i amics en comú va sorgir l'oportunitat d'invertir en Educaweb. Ara mateix és molt vocacional, però a l'inici vaig tenir un component d'atzar alt.

Marina: Parla'ns d'Educaweb. Com neix? Quins serveis ofereix la plataforma?

JOSEP: La plataforma tècnicament és el que li diem un market place educatiu, que el que fa és que posa en contacte l'oferta i la demanda en el sector de l'educació.

Els nostres usuaris són ciutadans, potencials alumnes que busquen formació i els nostres clients són centres educatius que busquen alumnes. Llavors nosaltres som "el Tinder" de l'educació, fem el "matching" entre una persona i un curs.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Marina: Com la COVID-19 està afectant la formació esportiva buscada pels usuaris a internet?

JOSEP: Hi ha hagut variacions respecte a la COVID-19. En cursos i formacions d'auxiliar d'infermeria o coses així, la gent hi ha vist oportunitats. No sé si has vist per les notícies l'increment de l'atur que hi ha hagut a Catalunya al sector privat, el sector públic, per contra, ha contractat en temes de salut. La persona que ho va intuir va decidir formar-se pensant-se que tindria més opcions.

La resta, si que veus cursos que pugen o que baixen, però costa trobar-li la lògica. A veure, sí que ha baixat tot el tema de la hosteleria i el turisme. Però específicament, la formació esportiva representa un petit percentatge i desconec les dades.

MARINA: Coneixes el perfil del client que demanda cursos i formació esportiva? Quina creus, sota la teva experiència, que hauria de ser la proposta de valor d'una empresa com Sport-Racket Management per a què l'usuari tries els seus cursos de formació esportiva i no uns altres?

JOSEP: Personalització de l'aprenentatge, com adequar la manera d'ensenyar a l'alumne que tens davant. La gràcia és que tu ensenyis a cada alumne tenint en compte quin és el conjunt d'intel·ligències d'aquell alumne. I això no es pot fer en una classe si no hi poses tecnologia. Per tant, el repte de com fer que els alumnes que fan qualsevol curs treguin rendiment, una part força important és personalitzar l'aprenentatge.

Si a més a més del curs, tens la capacitat d'atendre les consultes individuals pot ser un punt de l'alumnat, és a dir, que si hi ha un alumne, que el curs és online i que prova les coses, saber si en paral·lel està provant les coses que li diu el curs a partir d'un xat a la plataforma o senzillament amb un número de telèfon, doncs seria interessant. I, si després la cosa ja va bé, ja vas posant tecnologia una mica més sofisticada.

MARINA: Quines necessitats bàsiques ha de satisfer una plataforma de formació i cursos online per a oferir una bona experiència d'usuari? Com ho heu fet en el cas d'Educaweb?

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

JOSEP: Hi ha mil vídeos a YouTube de tots els cops del tennis., per tan has de donar més valor afegit. Si et limites a donar un vídeo que la gent pot assimilar que és un vídeo que la gent podrà trobar al YouTube, difícilment t'ho pagaran.

Primer defineixo quin producte faig i després defineixo com el vendré. Aleshores, el tema de la formació sembla molt complicat, però acaba sent molt fàcil. Per què? Perquè hi ha dues o tres idees que fan que un curs sigui atractiu o no.

El primer és que la formació que reps fent aquest curs et posi en una millor posició competitiva en el mercat laboral. És a dir, si tu fas una formació que té algun tipus de reconeixement per alguna entitat educativa millor. Perquè la gent curiosament o contraintuïtivament valora més tenir un títol que aprendre. Per contra, l'argument de dir "amb aquest curs aprendràs molt" és trist dir-ho així, però és un argument que moltes vegades no ven gaire.

Tota l'altra cosa que ajuda a vendre un curs és el que tu ajudis a l'altre persona a incorporar-se al mercat laboral o a tenir més opcions de feina. Per tant, que tinguis pràctiques a escoles reconegudes de tennis, que tinguis acords amb clubs de tennis i que puguis dir "els deu primers entrenadors que es van formar amb nosaltres ja tenien feina abans d'acabar el curs".

MARINA: Quina estratègia de posicionament recomanaries a una empresa de gestió i aprenentatge esportiu, com és Sport-Racket Management, per diferenciar-se de la resta d'empreses del mateix sector, en un moment on l'oferta d'aquest tipus de serveis està en auge?

JOSEP: No sé si el curs és molt car o què, però tens totes les variables associades a pròpiament el procés de comercialització: "això com es paga?", "això com es cobra?", "hi ha possibilitat de finançar o no finançar el curs?", "si començo a fer el curs i començo a tenir moltes classes, si deixo el curs a mitges què passa?", "si perdo el que he pagat o puc recuperar o puc seguir fent el curs quan vulgui?".

Quan nosaltres fem estudis de quins són els frens de la formació, la gent no es forma per tres coses: perquè no vol, perquè no pot pagar o perquè té por (què passa si comença el curs i es queda sense feina i no el pot pagar, què passa si es posa malalt,

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

que passa si té molta feina i no pot seguir el curs). Si tens estratègies per resoldre aquests frens doncs captaràs algun alumne més que de l'altra manera se t'escaparia.

MARINA: Quines són les tendències i els reptes de futur en les plataformes de formacions i cursos online?

JOSEP: Amb el tema de la formació en el tennis una cosa que s'està posant molt de moda és el curs d'autor. És a dir, si és en Rafa Nadal qui fa el curs tindràs ple. Tenir a un professional del sector com a imatge i preferiblement que faci algun curs.

Si t'hi fixes moltes escoles de tennis tenen el nom del professional. I aquí pot ser que sigui el padrí de l'escola i que vingui a donar els títols al final d'any o una persona que acordes amb ell que un matí vingui a donar classes.

El que s'està posant de moda en el tema del tennis també, més que l'entrenador té una sèrie de vídeos en els què (si pot ser amb imatge 3D) t'explica molt bé la tècnica de com ensenyar, però el que s'està posant de moda amb els temes dels cops (tot i que és un molt incipient) és que, en lloc de tu veure un vídeo, tu penges un vídeo del què tu fas, i el professor te'l "critica".

A nivell de la metodologia del curs, també està bé ser innovador i doncs, si poses "curs amb realitat augmentada" o coses d'aquest estil, és un incentiu més. Però, respecte al que t'he dit abans, tu has de ser capaç de donar la percepció, i si pot ser, donar evidències de que la gent que ha fet aquest curs és més fàcil que un club el contracti o que amb el fet de tenir aquest curs podrà puja el seu fee. Els arguments són prosaics lamentablement.

MARINA: Quin seria el procediment per a què una empresa com Sport-Racket Management pogués accedir a oferir els seus cursos en una plataforma com la vostra? Creus que seria viable?

JOSEP: Hi ha una certa barrera d'entrada perquè el nostre producte no és barat i exigeix per part del client una mínima estructura de màrqueting per fer el seguiment de la gent interessada en la formació.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

És a dir, si jo per cada persona interessada en els teus cursos, els que vosaltres oferiu, et cobro un preu de 10€ (per dir un preu), tu, o bé quan arriba una persona interessada el truques de seguida i intentes tancar la venda molt ràpid i això vol dir que tens una estructura de màrqueting i comercial relativament formada, o bé no t'interessarà pagar 10€ per cadascú perquè la majoria els perdràs perquè no els podràs entendre.

Aleshores hi ha centres molt petits que no és que no els vulguem atendre, nosaltres estem encantats, és que no els hi surt a compte fins que no tenen una certa grandària.

El que sí que pots fer de forma gratuïta és incorporar la formació a Educaweb. És gratuït tenir l'oferta a Educaweb. El que no és gratuït és el servei de leads, en el que nosaltres t'enviem la informació de les persones interessades, però tenir l'oferta disponible sí

Anexo 4. Preguntas de la Encuesta de Satisfacción.

Sport-Racket Management: Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Si has recibido esta encuesta es porque has realizado algún curso de formación de tenis/pádel con la empresa Sport-Racket Management (antiguo E>OLUTION Team).

Soy Marina Garcia, estudiante del grado de Marketing y Comunidades Digitales en la universidad Tecnocampus de Mataró, Barcelona (ES) y en mi Trabajo de Final de Grado me he propuesto ayudar a la empresa Sport-Racket Management a potenciar su nueva plataforma de formación online y sus servicios.

Se trata de una encuesta de satisfacción sobre los cursos presenciales (antiguos cursos E>OLUTION) ofrecidos por la empresa.

Tu colaboración me va a ser de mucha ayuda. ¡Gracias!

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

[Siguiente](#) Página 1 de 9

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Sport-Racket Management: Encuesta de Satisfacción del Cliente.

***Obligatorio**

1. Datos Generales

En esta seccion se recogen datos demográficos y datos significativos sobre la acción formativa.

Sexo *

- Femenino.
 Masculino.
 Otro.

Edad *Responde con dos digitos. *

21 _____

Club en el que trabajas actualmente *Escribe tu respuesta. *

Escola Tennis Mataró _____

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Club en el que trabajas actualmente *Escribe tu respuesta. *

Escola Tennis Mataró

Curso realizado *Elije una opción. *

SRM Iniciación (equivalente al antiguo E>OLUTION Beginners). ▾

Fecha inicio del curso.

DD MM AAAA

10 / 02 / 2017

Fecha fin del curso.

DD MM AAAA

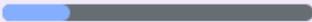
12 / 02 / 2017

Lugar en el que se ha impartido la formación. *Responde brevemente.

U.R. Laru

Atrás

Siguiente

 Página 2 de 9

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

2. Objetivos y contenidos

Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo

*

	CA	PA	PDA	TD
Los objetivos del curso se han conseguido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contenido del curso ha satisfecho mis necesidades de formación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La actividad del/la coordinador/a del curso ha sido positiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La duración del curso ha sido adecuada a los objetivos y a los contenidos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente


 Página 3 de 9

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

3. Metodología

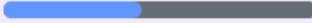
Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo

*

	CA	PA	PDA	TD
La metodología usada ha sido la más adecuada a los objetivos y los contenidos del curso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La metodología ha permitido una participación activa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las prácticas, ejercicios prácticos, supuestos, etc. han sido útiles y suficientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad y cantidad de la documentación y herramientas de soporte han sido idóneas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente


 Página 4 de 9

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

4. Condiciones y ambiente

Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo *

	CA	PA	PDA	TD
El aula y el mobiliario han sido adecuados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ambiente de aprendizaje ha sido bueno	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El horario y su distribución han sido adecuados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#)
[Siguiete](#)
Página 5 de 9

5. Utilidad

Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo *

	CA	PA	PDA	TD
Las enseñanzas recibidas son útiles en mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación profesional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación personal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#)
[Siguiete](#)
Página 6 de 9

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

6. Formador

Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo

*

	CA	PA	PDA	TD
Tiene grandes conocimientos sobre los contenidos del curso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacidad de transmisión y claridad de exposición son idóneos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las enseñanzas que ha impartido se adecuan a los contenidos del curso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La metodología ha sido adecuada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las prácticas, ejercicios, y supuestos han favorecido el aprendizaje	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Es ameno/a en sus intervenciones	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva y despierta el interés en el curso que imparte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta y facilita la participación de los asistentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es capaz de responder adecuadamente a las cuestiones planteadas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 7 de 9

7. Resumen

Valora los siguientes ítems. CA: Completamente de Acuerdo - PA: Parcialmente de Acuerdo - PDA: Parcialmente en desacuerdo - TD: Totalmente en desacuerdo

*

	Excelente	Bueno	Normal	Deficiente	Pésimo
El curso merece una valoración global de...	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

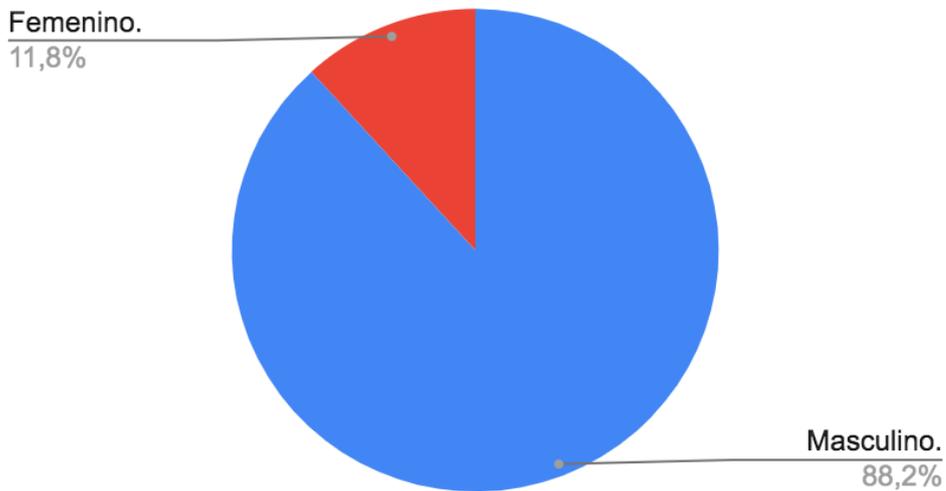
[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 8 de 9

Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms.

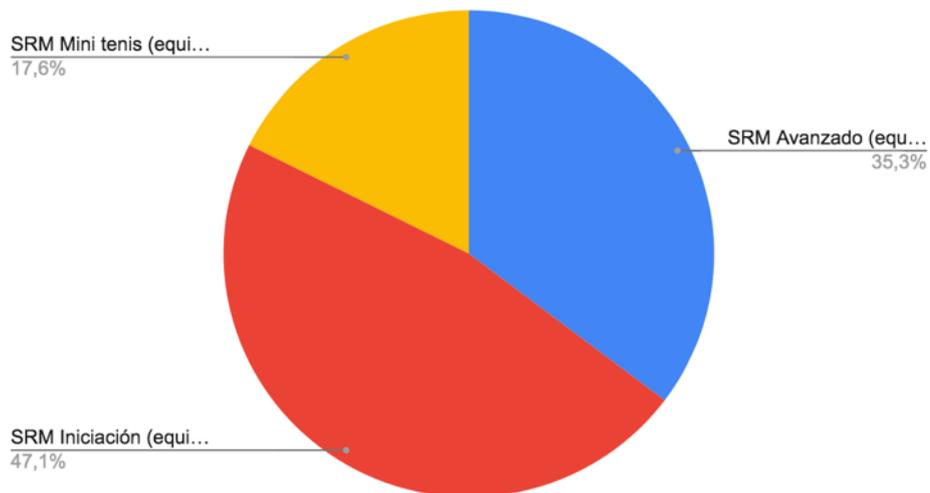
Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 5. Resultados de la Encuesta de Satisfacción.

Recómpte de la columna Sexo

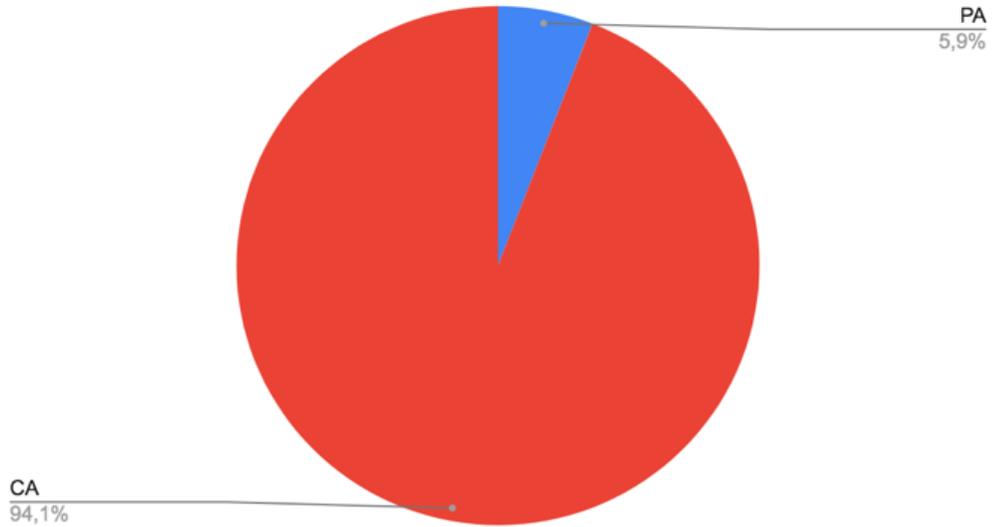


Recómpte de la columna Curso realizado *Elije una opción.

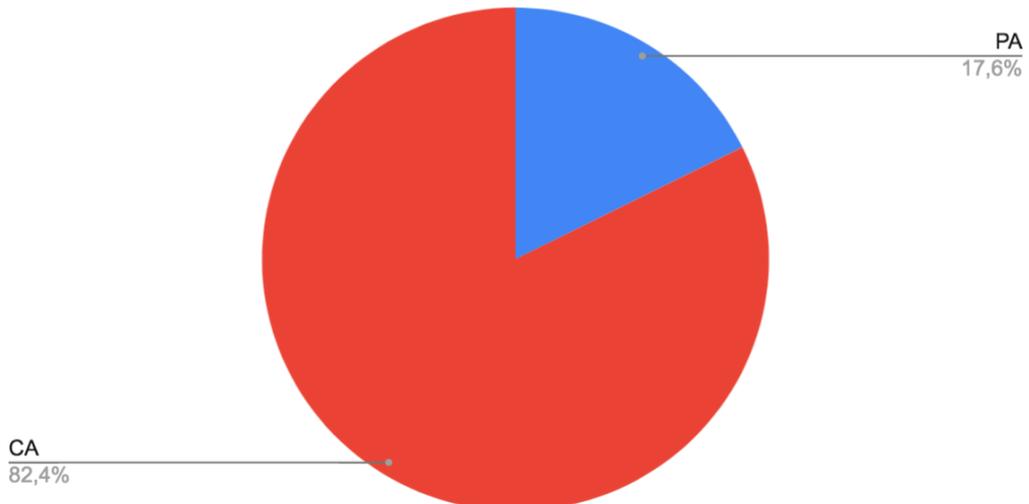


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Los objetivos del curso se han conseguido:

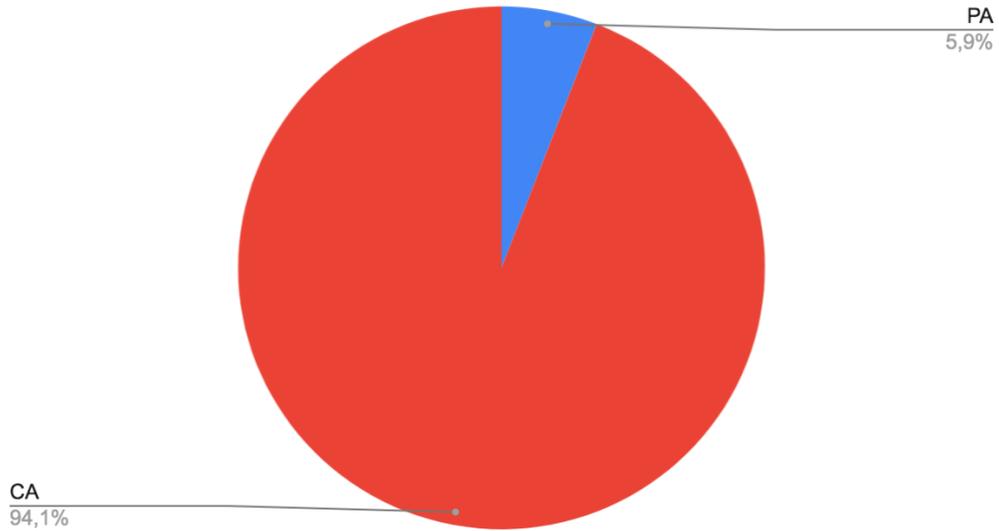


El contenido del curso ha satisfecho mis necesidades de formación:

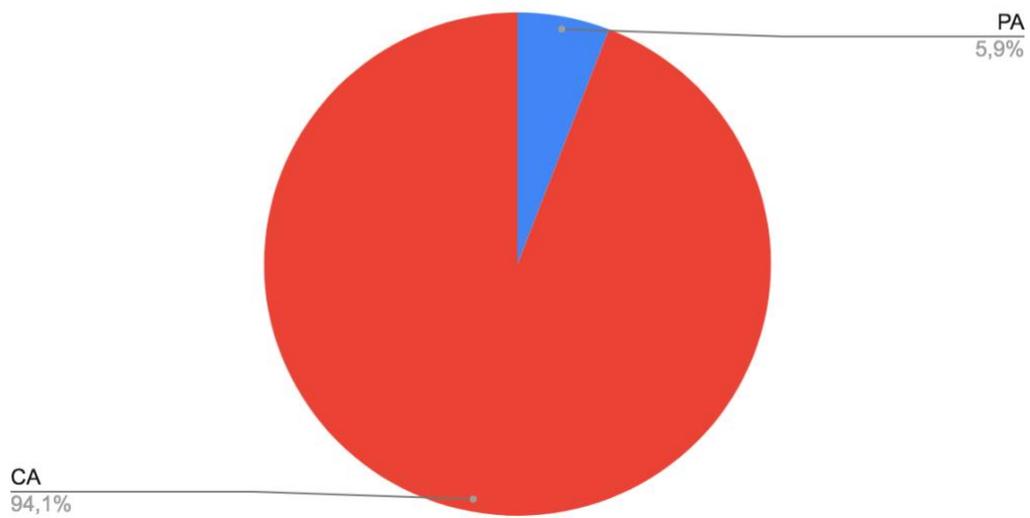


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

La actividad del/la coordinador/a del curso ha sido positiva:

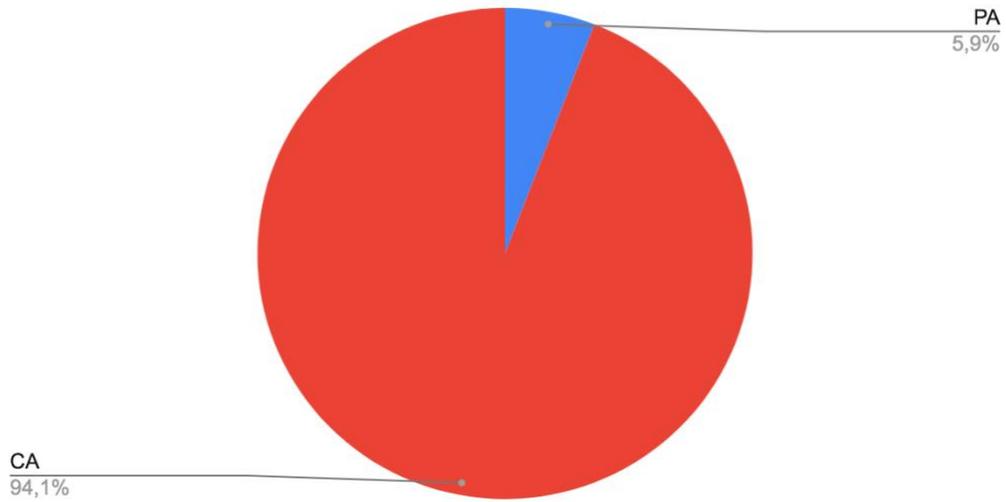


La duración del curso ha sido adecuada a los objetivos y a los contenidos:

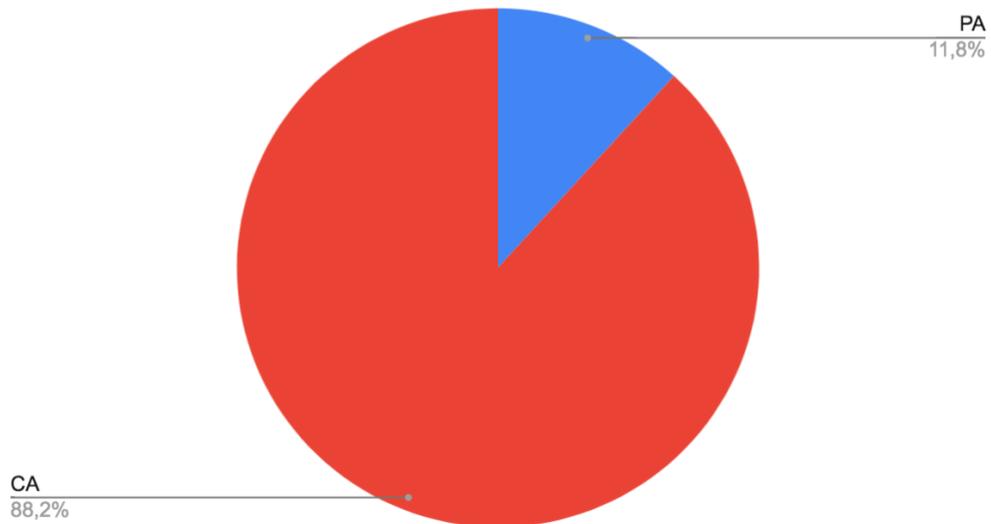


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

La metodología usada ha sido la más adecuada a los objetivos y los contenidos del curso:

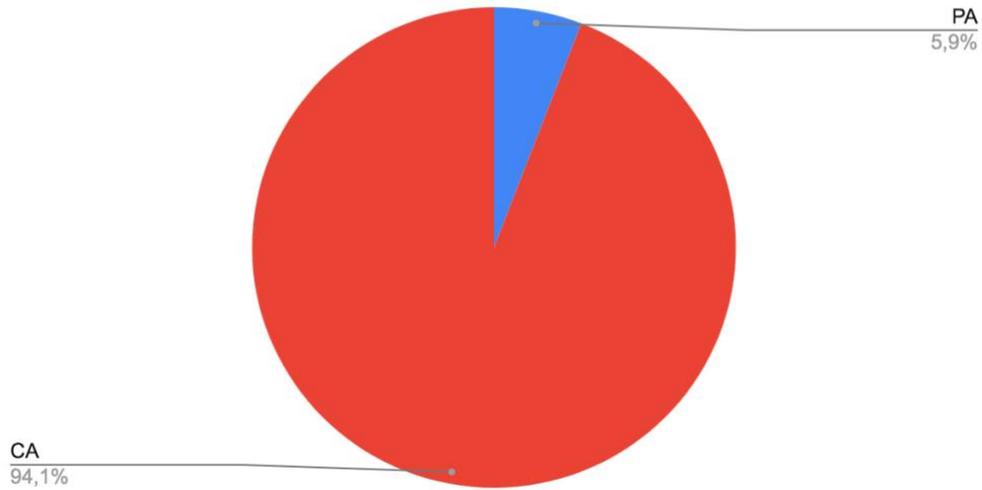


La metodología ha permitido una participación activa:

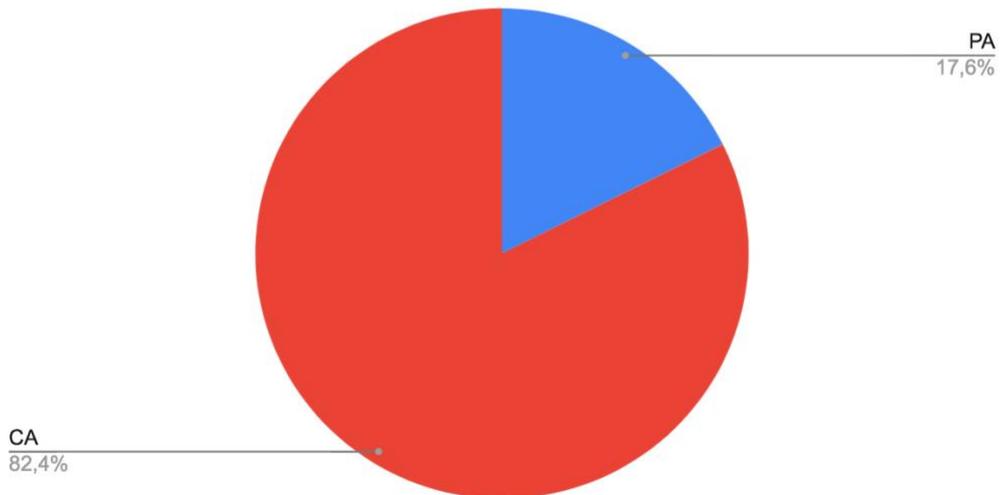


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Las prácticas, ejercicios prácticos, supuestos, etc. han sido útiles y suficientes:

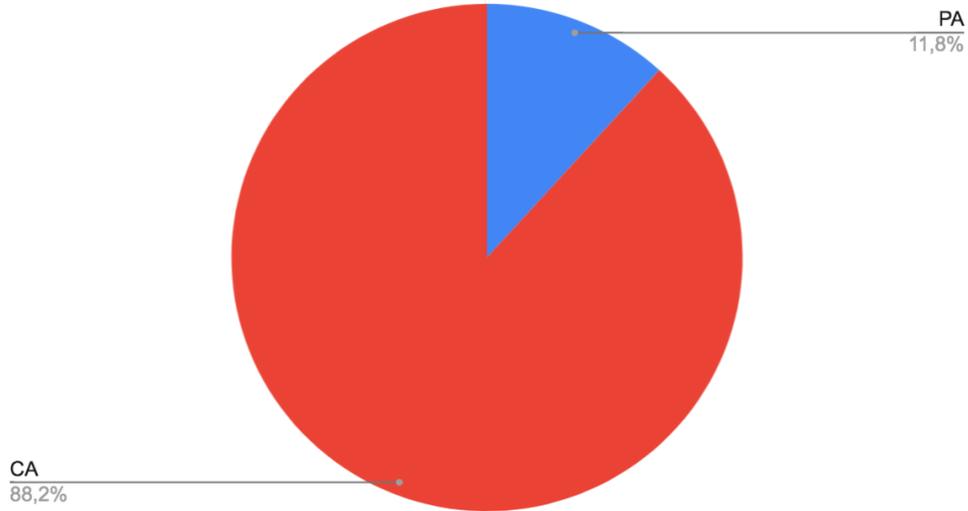


La calidad y cantidad de la documentación y herramientas de soporte han sido idóneas:

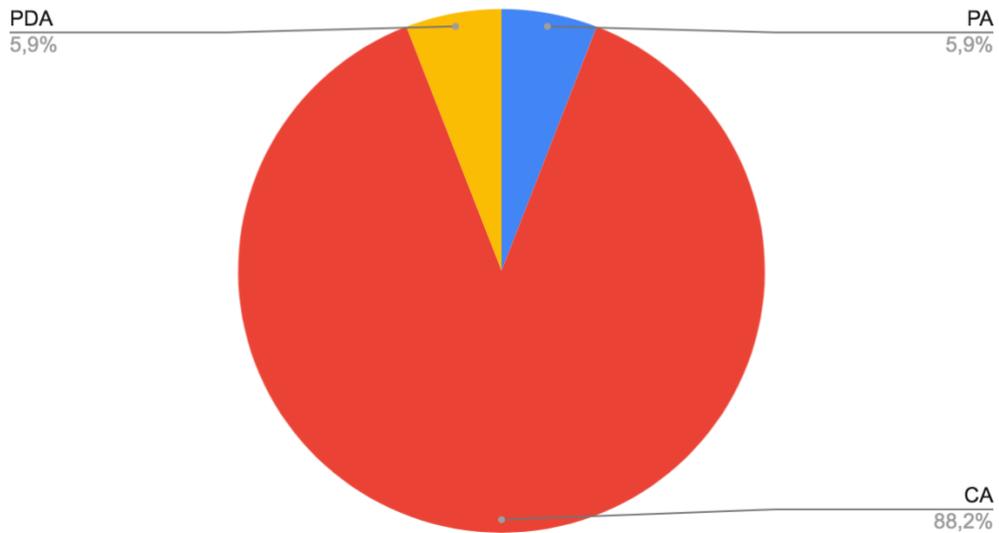


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

El aula y el mobiliario han sido adecuados:

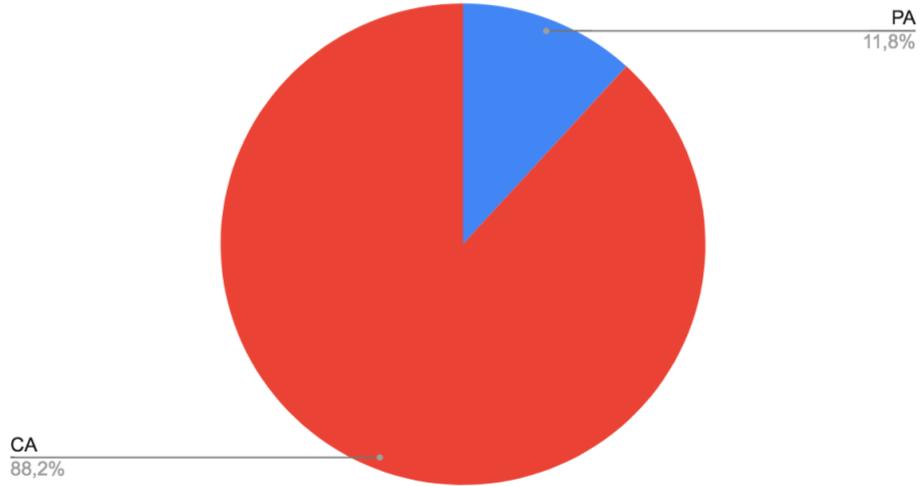


El ambiente de aprendizaje ha sido bueno:

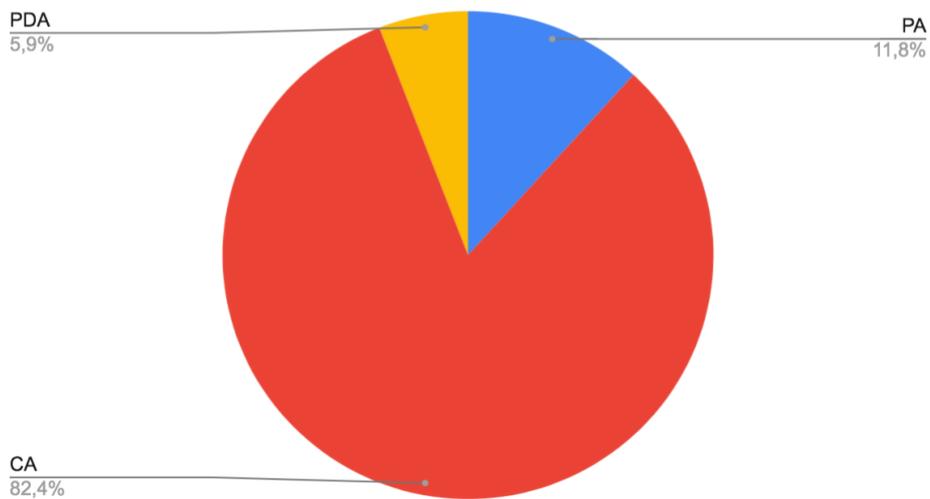


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

El horario y su distribución han sido adecuados:

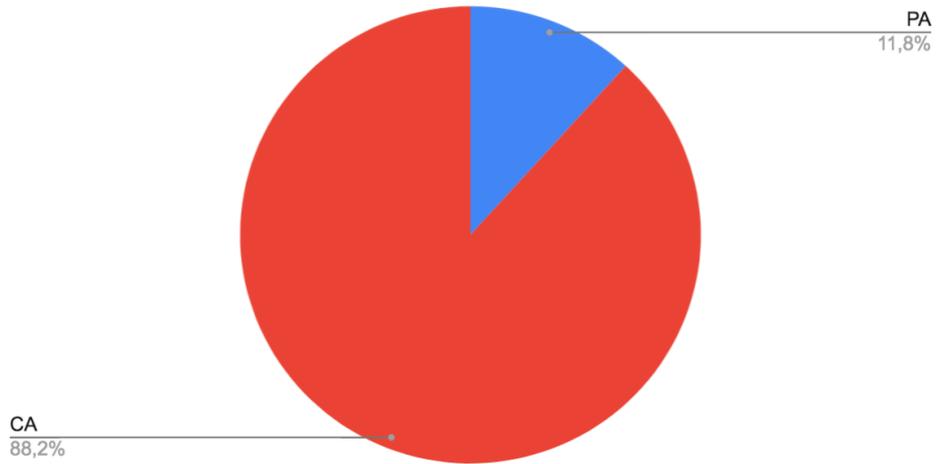


Las enseñanzas recibidas son útiles en mi puesto de trabajo:

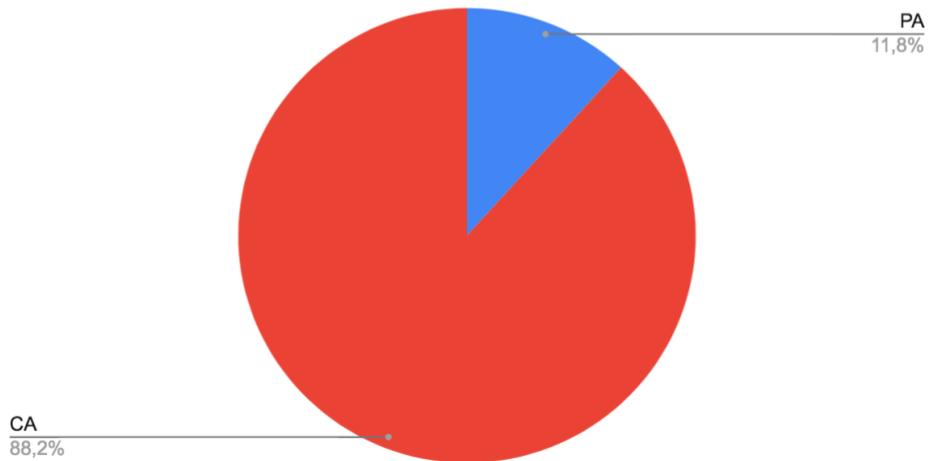


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación profesional:

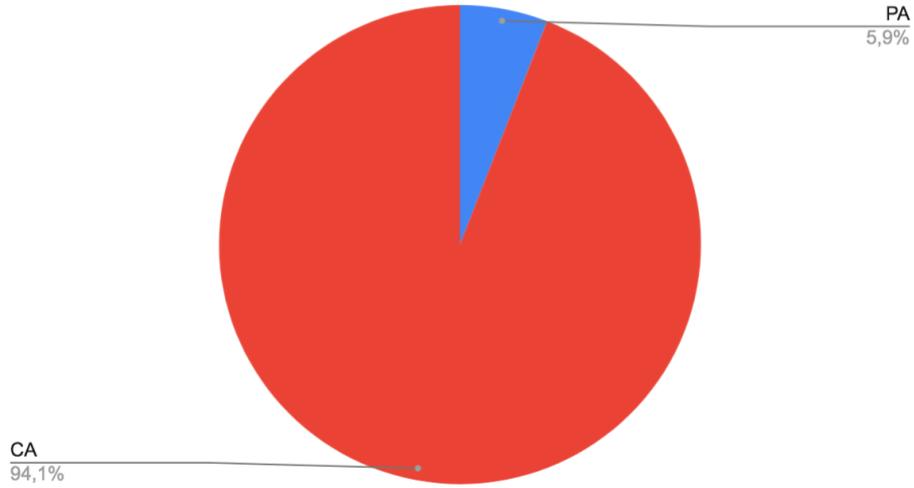


Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación personal:

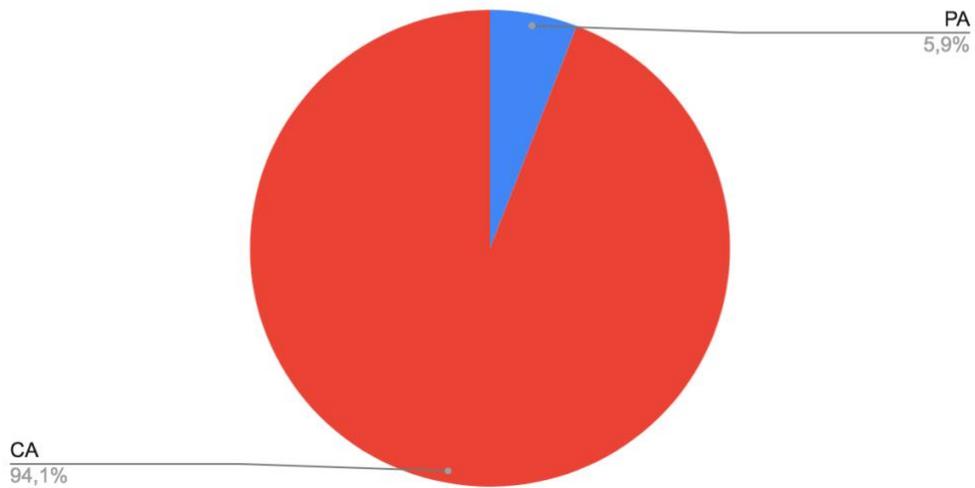


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Tiene grandes conocimientos sobre los contenidos del curso:

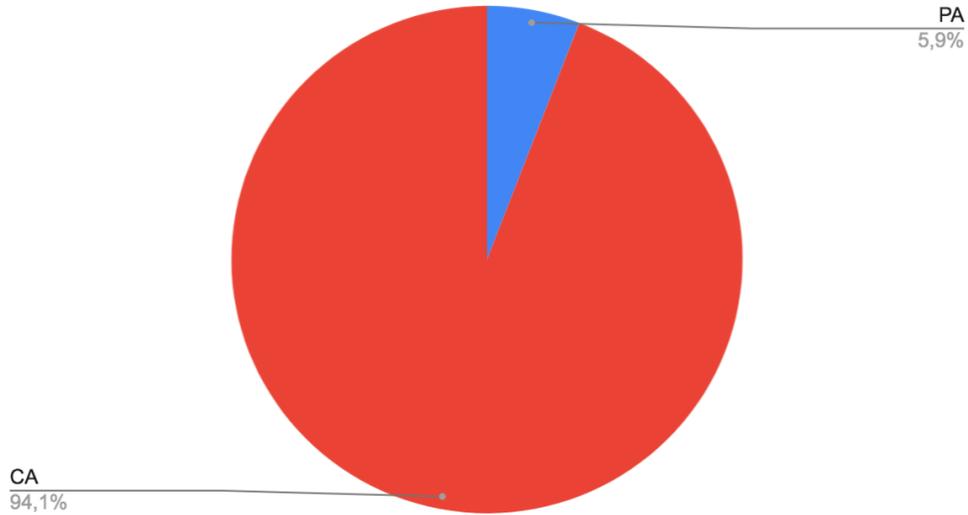


Las enseñanzas que ha impartido se adecuan a los contenidos del curso:

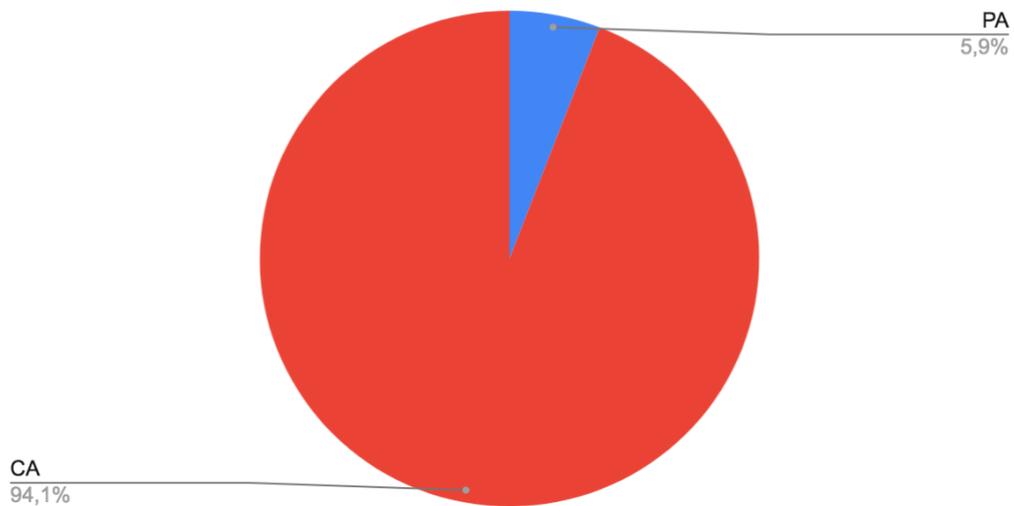


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

La metodología ha sido adecuada:

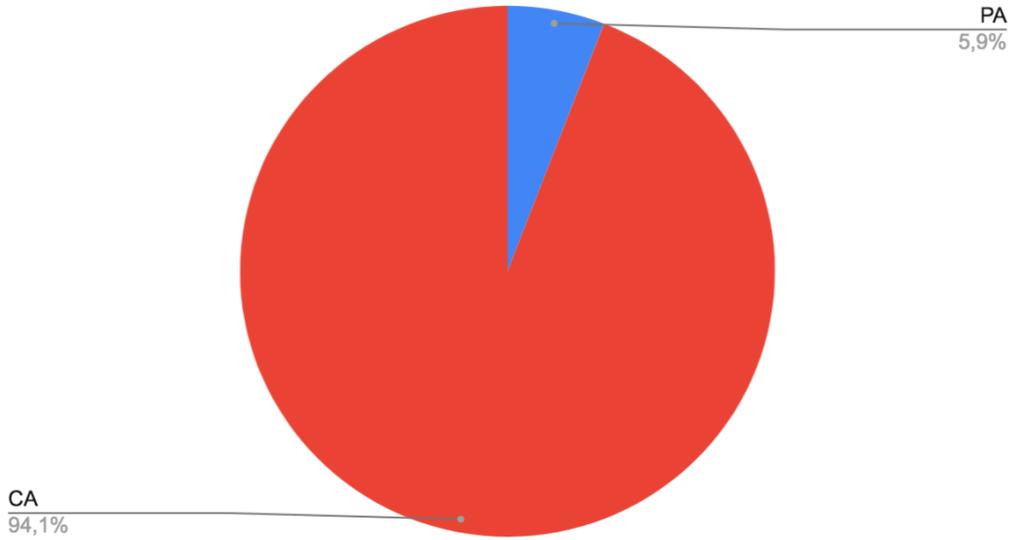


Las prácticas, ejercicios, y supuestos han favorecido el aprendizaje:

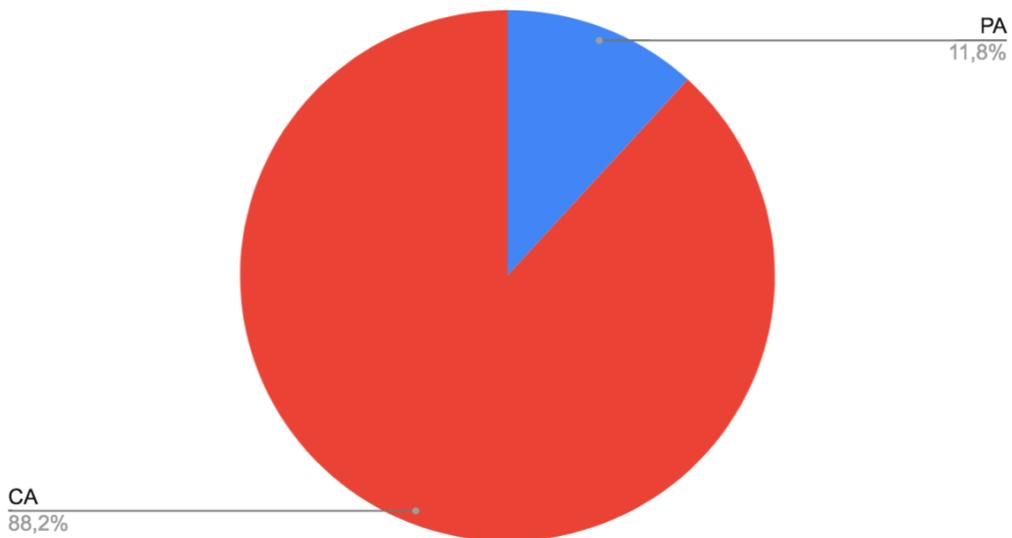


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Es ameno/a en sus intervenciones:

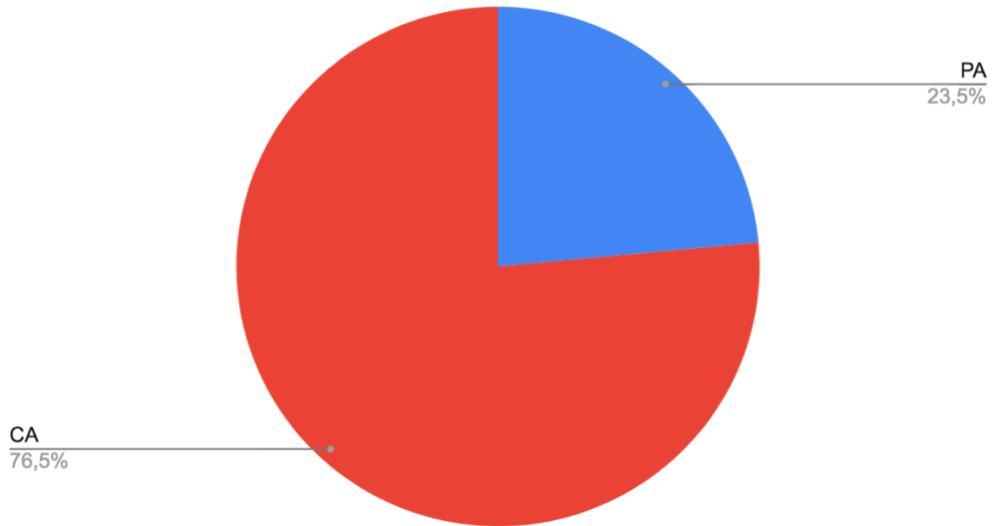


Motiva y despierta el interés en el curso que imparte:

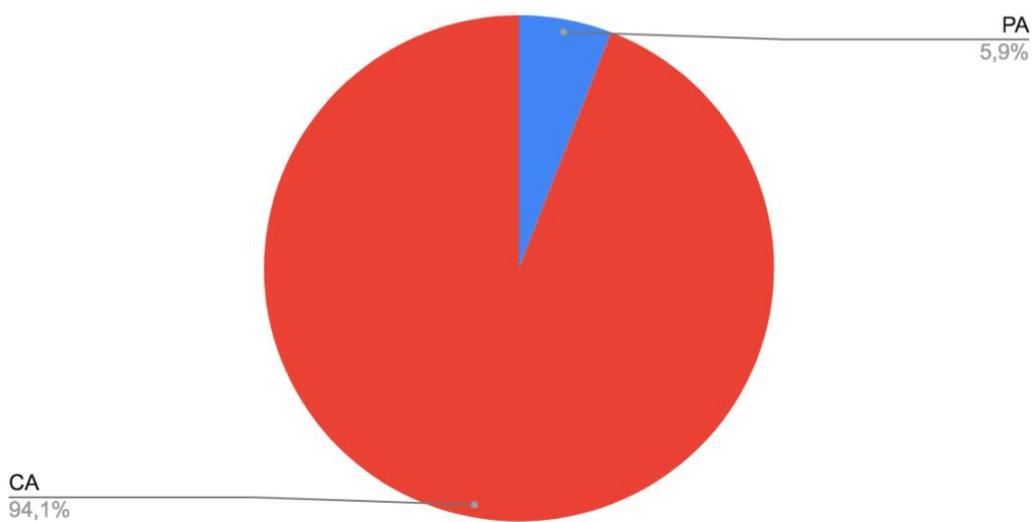


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Fomenta y facilita la participación de los asistentes:

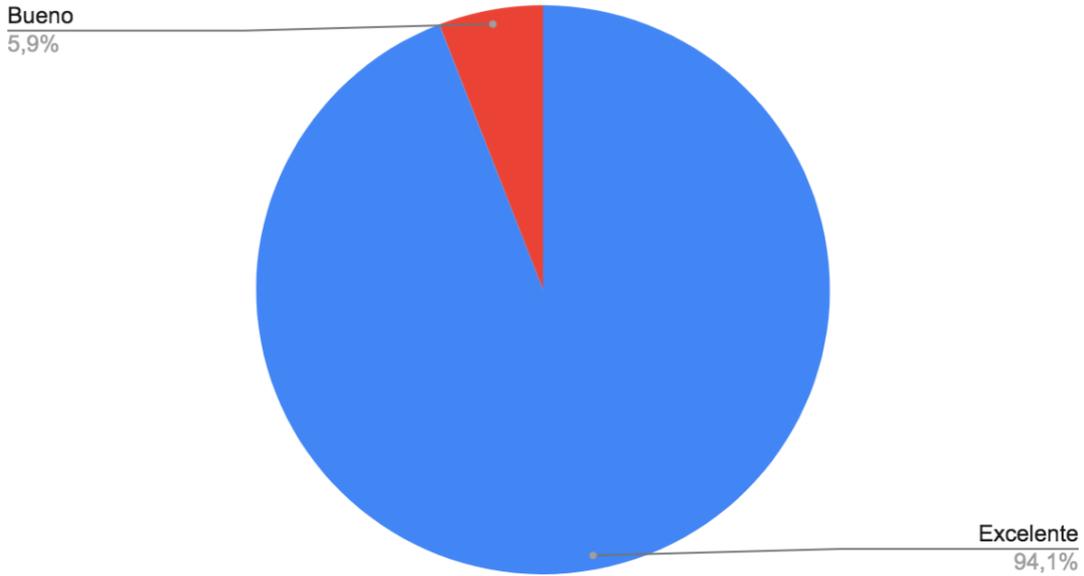


Es capaz de responder adecuadamente a las cuestiones planteadas:



Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

El curso merece una valoración global de...



Valoración Destacada Cliente 1:

Resum Pregunta **Individual**

mario.saizcor@gmail.com < 10 de 17 >

¿Qué es lo que te ha parecido mejor del curso? *Escribe tu respuesta. *

Es un curso muy practico y que ves los resultados de forma inmediata

Valoración Destacada Cliente 2:

Resum Pregunta **Individual**

bgvgsup@gmail.com < 6 de 17 >

Resume en una frase lo que te ha aportado este curso. *

Sobre todo, encontrar por fin un metodo de enseñanza con el que me identifiqué al 100%

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Valoración Destacada Cliente 3:

Resum Pregunta Individual

arivasjob@hotmail.com < 12 de 17 >  

Resume en una frase lo que te ha aportado este curso. *

Abrir mi visión de la enseñanza. Y a intentar expresar o transmitir mejor mis conocimientos y nuevos aprendidos en el curso.

Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms.

Anexo 6. Encuesta “Deportes de raqueta: Metodologías de enseñanza”.

Les respostes no es poden editar

Deportes de raqueta: Metodologías de enseñanza

La Sport-Racket Methodology es una metodología de enseñanza deportiva promovida por la empresa de gestión y enseñanza deportiva Sport-Racket Management.

Soy Marina Garcia, estudiante del grado de Marketing y Comunidades Digitales en la universidad Tecnocampus de Mataró, Barcelona (ES) y en mi Trabajo de Final de Grado me he propuesto ayudar a la empresa Sport-Racket Management a potenciar su nueva plataforma de formación online y sus servicios.

Si estás en el mundo del TENIS o el PÁDEL tu respuesta me sería de gran ayuda y no te va a llevar más de 5 minutos completarla.

Se recogerá tu dirección de email con fines educativos y explícitamente para el desarrollo del proyecto.

¡Muchas Gracias!

* Obligatòria

Adreça electrònica *

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Deportes de raqueta: Metodologías de enseñanza

Recopilación de datos sociodemográficos

En esta sección recogeré tus datos personales únicamente a efectos estadísticos. Por ese motivo solamente se tendrán que aportar datos genéricos, que no permiten tu identificación una vez completada la encuesta.

Sexo *

- Hombre.
- Mujer.
- Otro.

Señala la franja de tu edad *Marca una opción. *

- Menor de 18.
- 18-24.
- 25-34.
- 35-44.
- 45-54.
- Más de 54.

¿Cuál es tu estado civil? *Marca una opción. *

- Soltero/a.
- Casado/a.
- Divorciado/a.
- Altres:

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Cuál es tu situación laboral? *Marca una opción. *

- Empleado/a, trabajando a tiempo completo.
- Empleado/a, trabajando a tiempo parcial.
- Por cuenta propia (autónomo/a).
- Desempleado/ada, buscando trabajo.
- Desempleado/ada, sin buscar trabajo.
- Jubilado/ada.
- Prefiero no contestar.
- Altres:

Nivel de estudios *Máximos alcanzados. *

- Sin estudios.
- Educación primaria.
- Educación secundaria obligatoria.
- Bachillerato.
- Formación profesional.
- Estudios universitarios / Máster / Postgrado.
- Altres:

¿En qué comunidad autónoma resides? *Elige una opción. *

Cataluña ▼

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Deportes de raqueta: Metodologías de enseñanza

Recopilación de hábitos e intereses

En esta sección te planteo preguntas relacionadas con sus hábitos tecnológicos e intereses deportivos.

¿Qué relación tienes con los deportes de raqueta? *Marca una opción o más. *

- Jugador/a de Tenis y/o Pádel ("Entreno y compito en torneo federados").
- Entrenador/a de Tenis y/o Pádel.
- Aficionado/a del Tenis y/o Pádel ("Entreno y compito en torneos no federados o no compito").
- Interesado/a en el Tenis y/o Pádel ("No he jugado nunca a tenis pero me gustaría aprender").
- Altres:

¿Pertenece a algún club? *Marca una opción. *

- Sí.
- No.

En caso afirmativo, indica a cuál. *Escribe una respuesta breve.

.....

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Qué dispositivos usas con más frecuencia? ¿Para qué? *Marca una opción o más. *

	Smartphone.	Smartwatch.	Tableta.	Portátil.	PC.	Otros.
Realizar cursos de formación online.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visualizar vídeos de tecnificación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultar información deportiva de interés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué redes sociales usas con más frecuencia? ¿Para qué? *Marca una opción o más. *

	WhatsApp.	Twitter.	Facebook.	Instagram.	Youtube.	Pinterest.	Tik Tok.	Otras.
Consultar información sobre formación online.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visualizar vídeos de tecnificación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultar información deportiva de interés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Deportes de raqueta: Metodologías de enseñanza

Uso de plataformas de formación online

En esta sección te planteo preguntas relacionadas con las plataformas de formación online y el uso que les das o que les has dado.

¿Ha usado en alguna ocasión una plataforma de formación online? *Marca una opción. *

- Sí.
- No.

¿Si has respondido "Sí", de qué tipo? *Marca una opción o más.

- Formación deportiva (Títulocurso relacionado con el deporte).
- Formación académica (Títulocurso fuera del ámbito deportivo).
- Otra.

¿Si ha respondido "No", por qué motivo? *Escribe una respuesta breve.

.....

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Cuánto valorarías cada atributo de los siguientes en una plataforma de formación deportiva online? *Siendo 1 el mínimo valor y 5 el máximo valor. *

	1	2	3	4	5
Estética/diseño de la plataforma online	<input type="radio"/>				
Calidad del contenido de la plataforma online.	<input type="radio"/>				
Variedad del contenido de la plataforma online.	<input type="radio"/>				
Información sobre el servicio.	<input type="radio"/>				
Servicio de atención al cliente.	<input type="radio"/>				
Cursos con titulación oficial.	<input type="radio"/>				
Cursos con reconocimiento a nivel laboral, pero no oficiales.	<input type="radio"/>				

¿Crees que se puede aprender a jugar a tenis y/o a pádel a partir de clases impartidas de manera online? *Marca una opción. *

Sí.

No.

¿Conoces la Sport-Racket Methodology? *

Sí, he trabajado con ella (como entrenador/a).

Sí, he aprendido con ella. (como alumno/a).

No, pero me gustaría recibir información sobre sus cursos y metodología de enseñanza

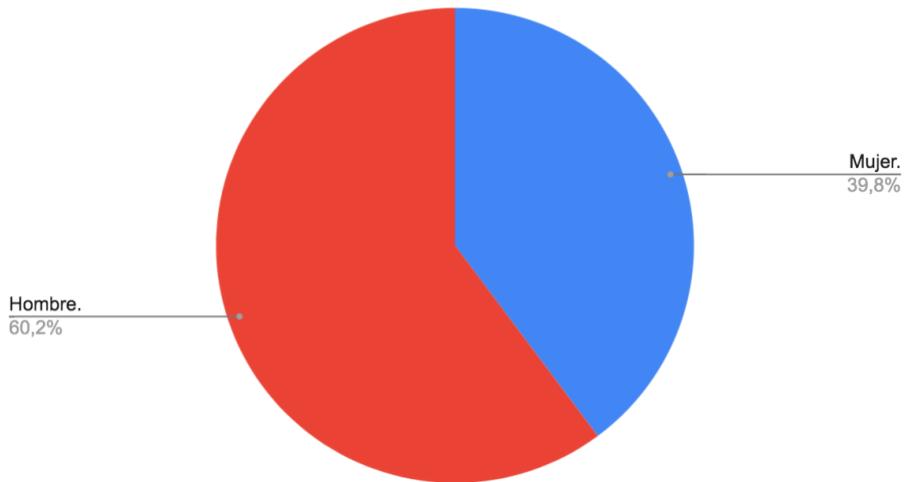
No, no la conozco.

Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms.

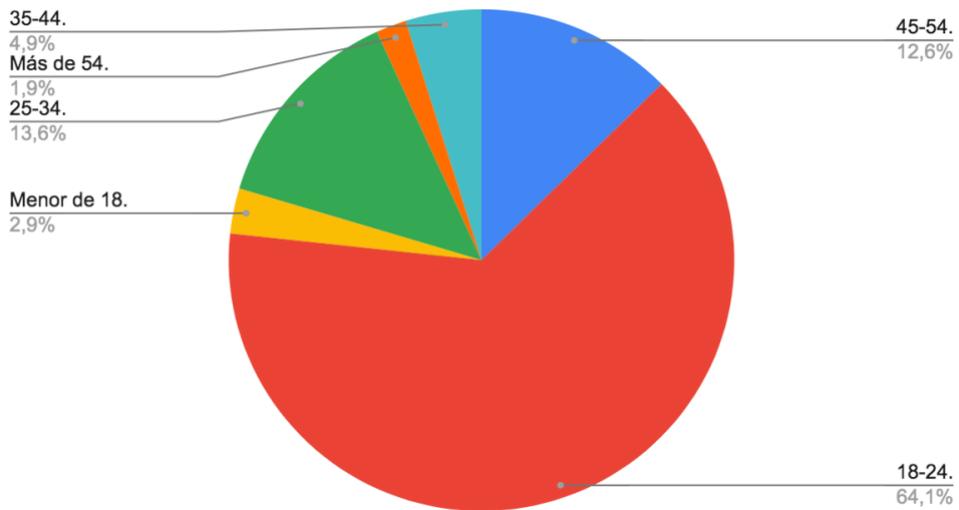
Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 7. Resultados encuesta Buyer Persona

Sexo:

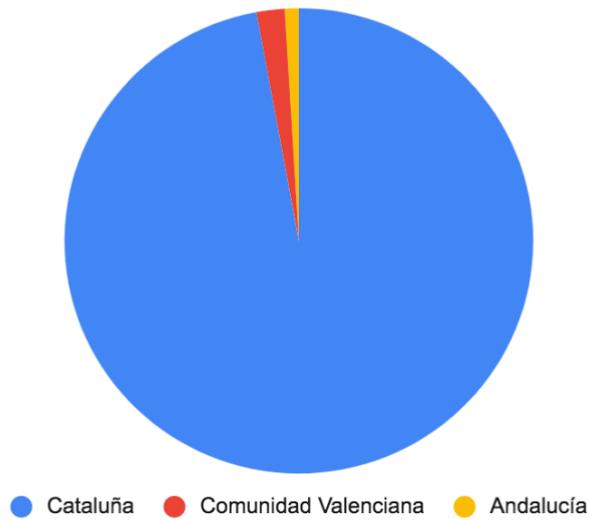


Señala la franja de tu edad *Marca una opción.

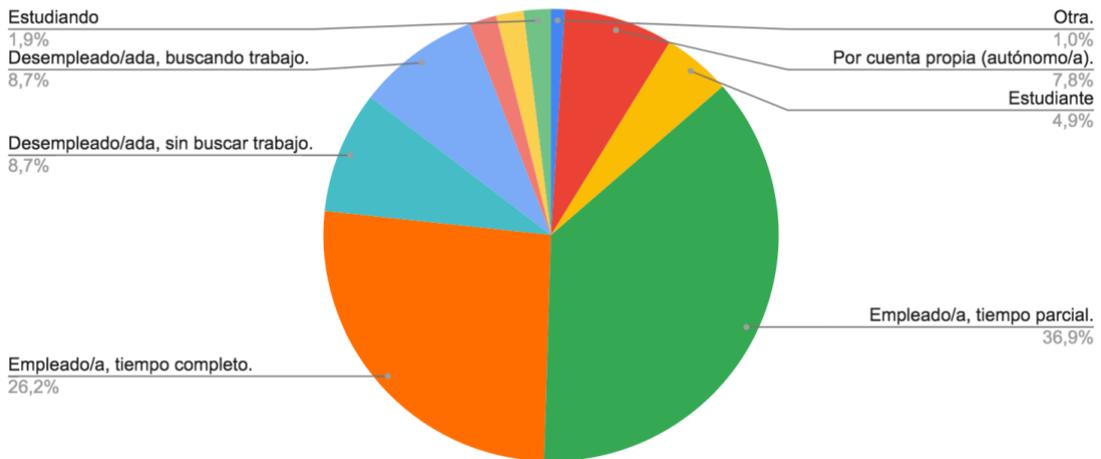


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Recompte de la columna ¿En qué comunidad autónoma resides? *Elege una opción.

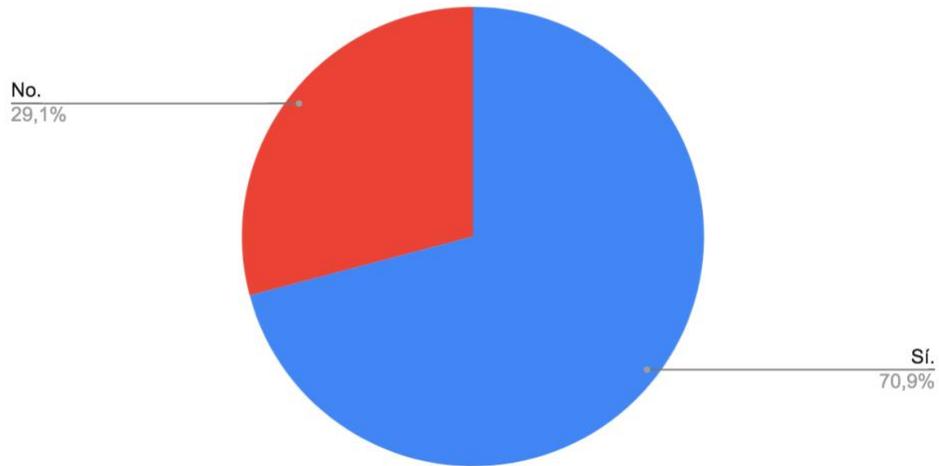


Recompte de la columna ¿Cuál es tu situación laboral? *Marca una opción.

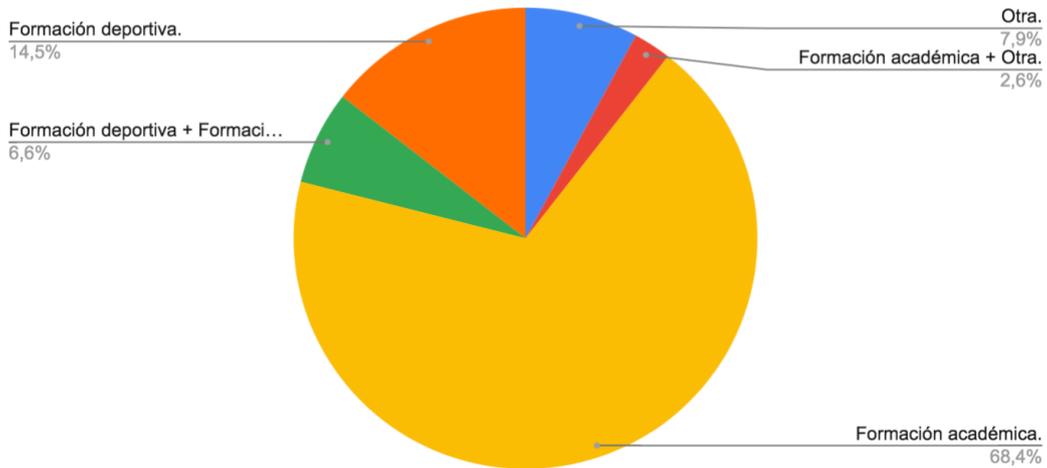


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Ha usado en alguna ocasión una plataforma de formación online? *Marca una opción.

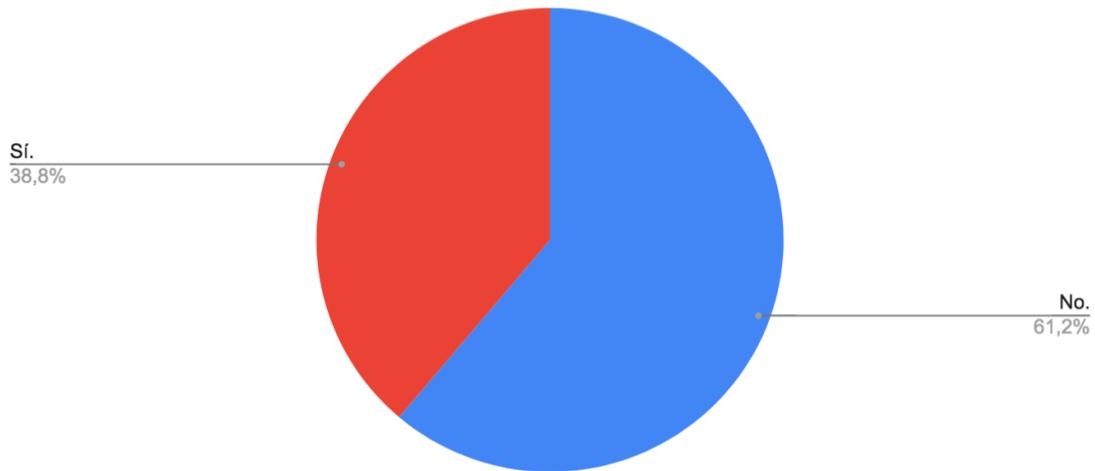


¿Si has respondido "Sí", de qué tipo? *Marca una opción o más.

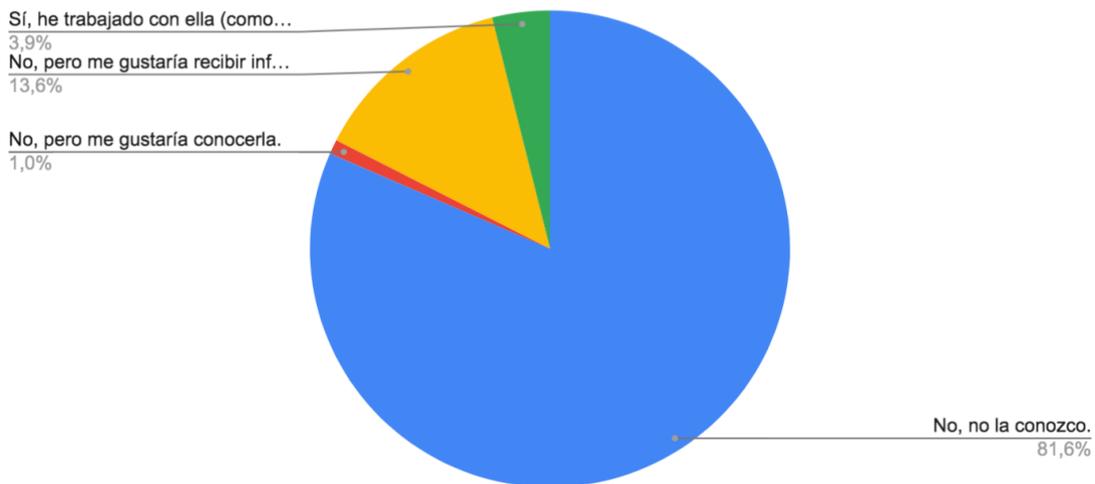


Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

¿Crees que se puede aprender a jugar a tenis y/o a pádel a partir de clases impartidas de manera online? *Marca una opción.



Recompte de la columna ¿Conoces la Sport-Racket Metodology?



Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 7. Presupuesto de Comunicación Tàctic.cat.

tactic.cat		PRESSUPOST WEB	
Nº	CLIENT	PROYECTE	DATA
001	Sport-Racket Management	Imatge + Web	30/ 05 / 2020

Projecte Renovació Sport-Racket Management

Redisseny imatge corporativa, creació pàgina web i vídeo



Imatge corporativa

- Redisseny nou logotip.
- Redisseny de la imatge corporativa.



Vídeo

- Conceptualització, realització, gravació i muntatge audiovisual



Disseny web

- Disseny personalitzat de totes les pàgines de la interfície web, a partir d'estructura acordada.



Programació web

- Programació del disseny, personalitzat de la web completa, a partir d'estructura acordada.



Continguts inicials

- Introducció continguts proporcionats pel client: textos (en els 3 idiomes), fotografies, vídeos, etc.



Idiomes web

- Selector d'idiomes preparat per penjar traduccions diversos idiomes (Espanyol, Català i Anglès).



Responsive

- Optimització visualització de la web a diferents pantalles, i en dispositius mòbils i tablets.



Posicionament web

- Paraules clau, títols de pàgina i descripcions SEO.
- Alta a google Analytics.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management



Imatge Corporativa

450 €*

- 1 Redisseny logotip**
 - Presentació de fins a 3 propostes + revisions de l'escollida.
- 2 Nou claim**
 - Presentació de fins a 3 propostes + revisions de l'escollida.
- 3 Manual imatge corporativa (Brandbook):**
 - Elements gràfics, tipografies i colors.
 - Usos del logotip.
 - Definició línia d'estil i conceptual (look&feel).
- 4 Disseny aplicacions**
 - Targetes (i materials papereria bàsics).
 - Firma mails.
 - Imatges entorns xarxes socials.

Pàgina web:

1.950 €*

- 1 Disseny / maquetació / programació interfície web:**
 - Es dissenyarà la pàgina web personalitzada.
 - Es maquetarà i programarà el web a partir del disseny aprovat prèviament, a l'entorn (www.sportrm.es).
 - S'implementaran els plugins (gratuïts) necessaris en funció dels propis requeriments del web.
 - * NO inclou compra plugins de pagament.
- 2 Disseny "responsive" - visualització tablet i mòbil**
 - Disseny i maquetació responsive, web adaptativa per a visualització a diferents pantalles d'ordinador, tablet i dispositius mòbils.
 - Es dissenyarà i programarà l'adaptació de totes les pàgines que conformen la web. Es partirà de l'estructura i el disseny de la web principal, un cop creada i aprovada.
- 3 Estructura web:**
 - Es considera la següent estructura bàsica de seccions:
HOME: pàgina d'inici (molt visual i atractiva, amb fotografies dels cursos de formació)
FORMACIÓ: text i fotografies, explicació funcions bàsiques
CLIENTES: logos clients (clubs) + Testimonials.
PARTNERS: logos partners + Avantatges + Formulari "Inscripció newsletter".
PRICING: característiques del plan actual de preus.
BLOG: secció actualitzable de notícies.
ABOUT: ¿Qué es Sport-Racket Management?/ Team / Contacte
- 4 Continguts - còpies i imatges:**

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management



- S'introduiran tots els continguts inicials necessaris (textos, fotografies, etc).
 - Els continguts de text generals de les diverses seccions seran lliurats pel client, i redactats o ampliat per Tàctic. L'idioma principal serà el Castellà i es penjaran els continguts també en els 2 idiomes addicionals: Català i Anglès.
 - NO inclou les traduccions de textos a l'Anglès, degut a que cal determinar el cost en funció del nombre de paraules i l'idioma. Les pot proporcionar el client.
 - NO inclou compra de fotografies d'estoc.
- 5 Posicionament web bàsic**
- Es tindran en compte aspectes de programació i de redacció de textos pel posicionament web (SEO). S'introduiran les descripcions (general i per pàgines) i les paraules clau generals i per pàgines. S'introduiran les adreces URL amigables. Alta web a Google Analytics.
 - NO inclou SEO avançat o campanyes SEM.
- 6 Activació web al domini i hosting**
- La web en proves es crearà al servidor propi de TÀCTIC, i el client podrà revisar-la abans de ser activada. Un cop enllestida i aprovada, es procedirà al trasllat del domini al servidor de TÀCTIC i a l'activació de la nova web.

Gestió de xarxes:

1.875 €*

- 1 Conceptualització, realització i disseny de publicacions.**
- Vídeos de 1' de durada aprox., amb versió curta de 30"
 - 2 Campanyes de Facebook Ads.
 - Disseny amb formats adaptats (Posts, Banners, Slides).

PRESSUPOST ORIENTATIU

Total

4.250 euros*

- * 25 % de descompte aplicat a tot el pressupost

CONDICIONS DE PAGAMENT

- * Import sense IVA (21%).
- * En aprovar el pressupost, es realitzarà una paga i senyal del 50% en concepte d'aprovació, 25% a l'entrega beta i 25% restant en finalitzar el projecte.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management



Condicions, serveis contractats i compromisos (1)

L'acceptació del pressupost implica la comprensió i acceptació per part del CLIENT de les condicions.

Per part de TACTIC:

- El pressupost inclou el propi disseny, la programació i l'aplicació efectiva del disseny a nivell productiu. Inclou tots els elements de disseny necessaris per al desenvolupament de la pàgina web, així com la conceptualització, el disseny i programació de la usabilitat.
- TACTIC es responsabilitza de l'optimització de la visualització de la pàgina web en diferents pantalles (diverses mides de pantalla d'ordinador, tablets i smartphones), així com en les versions més recents dels diferents navegadors (Firefox, Chrome, Internet Explorer i Safari), en el moment de creació de la web. D'aquesta manera, NO es responsabilitza de la seva òptima visualització en versions més obsoletes.
- TACTIC es farà càrrec en el moment del desenvolupament de la pàgina web de la utilització de la versió més recent del sistema CMS escollit i de les actualitzacions de seguretat corresponents. Les possibles actualitzacions necessàries o recomanades més endavant per mantenir la seguretat i el suport del CMS, s'hauran pressupostar a part, o podran ser incloses en cas de contractar un manteniment.
- TACTIC no es responsabilitza de futurs possibles problemes si el CLIENT actualitza pel seu compte el CMS escollit (Joomla o Wordpress) o bé derivats del mal ús del CLIENT. Es dona l'opció de contractar un manteniment.
- El pressupost inclou la compra de les llicències dels complementos (plugins) necessaris, i la seva instal·lació, però no es responsabilitza de la seva futura actualització, només en cas de contractar un manteniment.
- TACTIC proporcionarà les claus d'un usuari de Superadministrador del gestor de continguts, i les dades d'accés al ftp i BBDD, per tal que EL CLIENT o una altra empresa pugui modificar-la en cas necessari.

OBLIGACIÓ DE CONFIDENCIALITAT

Tota la documentació facilitada pel client té caràcter confidencial, i així ho reconeix TACTIC.CAT SCP que assumeix l'obligació d'utilitzar-la només pel compliment dels fins d'aquest contracte, la de custodiar els documents de manera que cap tercer aliè a aquesta relació tingui accés a la mateixa, assegurar-se que tots els seus empleats siguin plenament conscients del contracte de confidencialitat que s'ha subscrit la seva empresa i que ells mateixos s'obliguin a complir-lo, la de no reproduir, copiar, posar a disposició de tercers, difondre, transformar-la, modificar-la o distribuir-la total o parcial de qualsevol forma. TACTIC.CAT SCP respon per tots els perjudicis que el client pugui patir per l'incompliment, fins i tot lleu, de qualsevol de les obligacions de confidencialitat. La obligació es mantindrà un cop acabat la relació contractual fixada per aquest document.

PROTECCIÓ DE DADES

En compliment amb la Llei 15/1999 de Protecció de Dades de Caràcter Personal, les dades del present contracte seran incorporades a un fitxer, del qual és responsable TACTIC.CAT SCP amb la finalitat de realitzar la gestió administrativa, comptable i fiscal, així com enviar-li comunicacions comercials sobre els nostres productes i/o serveis. L'empresa autoritza la cessió de dades a altres empreses de serveis quan la sessió sigui necessària per a l'execució del present contracte o quan això pugui suposar una millora en la relació mercantil entre ambdues entitats. Els drets d'accés, cancel·lació, rectificació i oposició podran ser exercitats dirigint-se per escrit:

XAMMAR, 11, 08301, MATARÓ, (BARCELONA) o per mail a: administracio@tactic.cat



Condicions, serveis contractats i compromisos (2)

Per part del CLIENT:

- El CLIENT proporcionarà a TACTIC els continguts (textos o fotografies) que es requereixin i confirmarà l'estructura que vulguin realitzar-se abans d'iniciar el desenvolupament de la pàgina web. D'aquesta manera, si demana canvis posteriors, es considerarà en cada cas si cal presupostar-los a part.
- El CLIENT no podrà utilitzar el disseny proporcionat ni els seus elements, en cas de no contractar el projecte.
- Els canvis sobre l'estructura acordada en el moment d'aprovar el pressupost, com pot ser afegir seccions o continguts, o altres tasques no contemplades en aquest pressupost, han de ser contractades de forma addicional mitjançant pressupost específic en base als requeriments del CLIENT.
- El desenvolupament de la nova pàgina web es realitzarà partint de zero, i en servidor local, el qual vol dir que el CLIENT no podrà veure tots els canvis que es vagin realitzant en cada moment a la web nova.
- Prioritàriament i sempre que sigui possible, el nou web s'activarà al servidor de TACTIC per agilitzar i facilitar el procés i garantir la compatibilitat dels requisits, i tindria un cost anual de 100 (cent) EUROS.
- Si s'ha de traslladar la pàgina web al servidor del CLIENT i això comporta problemes o complicacions, s'haurà presupostar a part la resolució de les mateixes. Cal recordar que les característiques del desenvolupament sol·licitat requereixen d'una configuració específica en l'allotjament que el CLIENT ha de garantir.
- TACTIC i el CLIENT destinaran un únic interlocutor entre els membres dels seus equips que coordinaran totes les tasques de desenvolupament de la pàgina web. La relació pot ser telefònica, per correu electrònic o presencial, segons es consideri en cada cas, si bé serà essencialment remot.

Per formalitzar l'acceptació del pressupost, han enviar aquest pressupost signat i amb les dades sol·licitades.

Nom del responsable:

NIF:

Data:

Signatura del responsable, NIF i segell de l'empresa:

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management



Metodologia general

APROVACIÓ PROJECTE

- Primer contacte per definir les característiques del projecte.
- Presentació remota del pressupost.
- Revisió del pressupost en cas que el client sol·liciti variacions / canvis.
- Presentació remota del pressupost definitiu.
- Aprovació per part del client (pressupost signat i pagament del 50% inicial).

CONTINGUTS:

- El CLIENT ha de proporcionar els materials per realitzar el disseny (logotip / imatge corporativa, fotografies, productes de mostra, estructura de seccions).
- El CLIENT ha de proporcionar tots els continguts necessaris (textos i fotografies).

DISSENY WEB - FASE 1:

- Presentació remota del projecte de disseny de la pàgina d'inici i pàgines internes.
- El CLIENT haurà d'aprovar l'estructura i el disseny abans de començar el desenvolupament web.
- En el cas de sol·licitar canvis no previstos inicialment, es pressupostaran a part.

DESENVOLUPAMENT WEB beta FASE 2:

- Desenvolupament i maquetació del web en versió beta en servidor local, a partir del disseny i estructura aprovats prèviament pel CLIENT.
- Presentació de la mostra del web en funcionament en fase Beta.
- Aprovació o correccions per part de client, i pagament del 25%.
- En el cas de sol·licitar canvis no previstos inicialment, es pressupostaran a part.

DESENVOLUPAMENT WEB FINAL - FASE 3:

- Realitzar correccions en cas de ser requerit.
- Optimització "Responsive", posicionament, etc.
- Presentació remota a el client del web finalitzada.
- Revisió o aprovació final de CLIENT.
- Aprovació per part del client i pagament del 25% final.
- Activació pàgina web en el domini i servidor acordats.

ADMINISTRADOR WEB

- Preparació de l'usuari d'administrador del gestor de continguts.
- Proporcionar el CLIENT les claus d'accés, manual bàsic d'ús i formació remota.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 8. Mapa de Posicionamiento Actual (Calidad-Innovación).



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

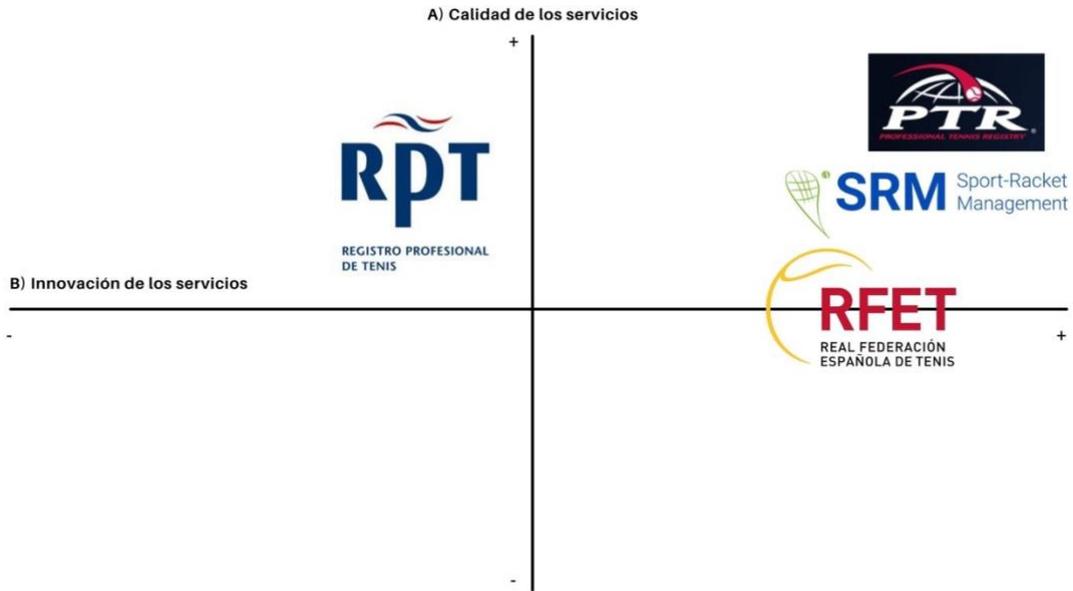
Anexo 9. Mapa de Posicionamiento Actual (Reconocimiento-Interacción).



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 10. Mapa de Posicionamiento Deseado (Calidad-Innovación).



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Anexo 11. Mapa de Posicionamiento Deseado (Reconocimiento-Interacción).



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta CANVA.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 12. Licencias Deportivas por Comunidad Autónoma de la RFET.

Número de licencias de Cataluña en 2021:



Fuente: Portal de estadística en línea Statista.

Anexo 13. Licencias Deportivas por Comunidad Autónoma de la RFET.

Número de licencias de la Comunidad de Madrid en 2021:



Fuente: Portal de estadística en línea Statista.

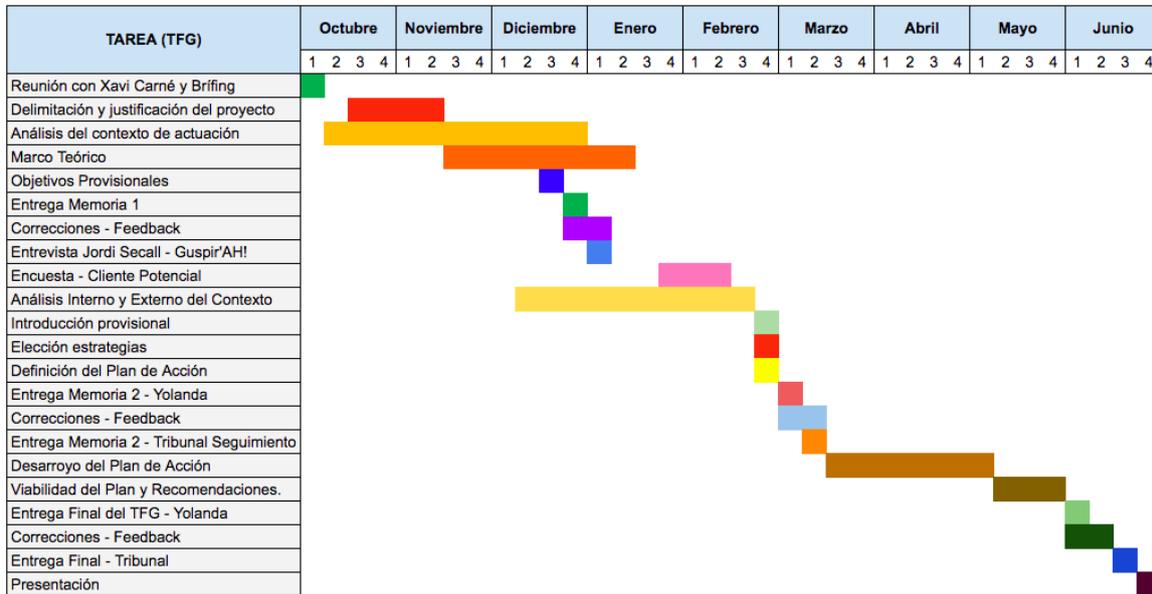
Anexo 14. Planificación General del Proyecto

PLANIFICACIÓN PROYECTO	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega Plan estratégico - Xavi Carné	█																							
Presentación del Plan		█																						
Periodo de aprobación			█																					
Implementación Plan				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Análisis de resultados																							█	█
Conclusiones de futuro																								█

Fuente: Elaboración Propia.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 15. Cronograma Final del Trabajo de Final de Grado



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Objetivos y KPI's por Ámbito de Intervención

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	Objetivo	KPI'S
2) EXPERIENCIA DE USUARIO (UX)		
Usabilidad web		
Rediseño de la plataforma (UX)	Conseguir una tasa de rebote de entre el 26 i el 40%*	% Tasa Rebote
Contenido funcional y de valor.	Conseguir que el usuario permanezca una media 5 minutos en el sitio web	Tiempo en el sitio web
Posicionamiento web (SEO)		
Creación de blog mediante posts	Conseguir 100 visualizaciones semanales	Nº de visualizaciones
3) CAMPAÑA BRAND AWARENESS		
Gestión Redes Sociales		
Posts en Instagram	Alcanzar 1000 cuentas y 50 interacciones con el contenido semanales	Nº Cuentas alcanzadas + Nº Interacciones Contenido
Posts en Twitter	Alcanzar 500 cuentas y 15 interacciones con el contenido semanales	Nº Cuentas alcanzadas + Nº Interacciones Contenido
Posts en Facebook	Alcanzar 650 cuentas y 35 interacciones con el contenido semanales	Nº Cuentas alcanzadas + Nº Interacciones Contenido
Publicidad online		
1a Campaña FB Ads - Reconocimiento Marca	Conseguir un alcance de 3000 personas / Impresiones 3500	Nº Alcance + Nº Impresiones
2a Campaña FB Ads - Tráfico web	Conseguir 350 clics al enlace	Nº visitas a la página de cursos "escuelas" + Nº Compras
Mailing		
Campaña Mailing - Inscripción Newsletter	Conseguir aumentar en un 2% la base de datos actual de la empresa	Nº Subscripciones

PROMEDIOS ÓPTIMOS

- * Tasa de Rebote: Del 26 al 40%
- * Tiempo de permanencia: De 3 a 5 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Anexo 17. Propuesta para la Política de Producto de SRM.

Cliente: Sport-Racket Management.
Fecha de redacción: 20 de mayo de 2021.
Project Manager: Marina Garcia Rosco.

Después de estudiar la oferta de cursos online del cliente, en este caso de la empresa Sport-Racket Management, se ha detectado la necesidad de realizar un conjunto de propuestas para mejorar la Política de Producto de la empresa.

Se incluye en los anexos de la memoria dado a que es una necesidad fuera de la demanda del cliente.

El objetivo es presentar una propuesta teórica a la empresa, una vez obtenidos los resultados del Plan a corto plazo planteado en esta memoria, para que Xavi Carné, director de la empresa, pueda considerar su implementación en un futuro.

Todas las acciones han sido propuestas después de realizar el análisis completo de los cursos online ofrecidos por la empresa y de su medio de distribución, la plataforma www.sportrm.es, realizado en el cuerpo de la memoria de este proyecto de intervención.

PROPUESTAS:

1. Formaciones “flash”

Hoy en día conviene pensar en un catálogo de productos y servicios dinámicos, en el que convivan productos con los servicios principales, a los que me gusta referirme como de “fondo de armario”.

Con el fin de que Sport-Racket Management pueda disponer de una oferta que se renueve periódicamente, se plantea incorporar formaciones “flash”, es decir, formaciones de corta duración. Cursos intensivos, exprés, en los que el cliente puede recibir una formación efectiva en tan solo 3 semanas de temáticas concretas.

En la encuesta de satisfacción realizada a los 17 clientes que ya habían realizado alguna formación con la empresa, uno de los participantes propone incorporar cursos de

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

formación específicos para alta competición y se puede tomar en consideración la propuesta como temática del primer “curso exprés”.

El hecho de realizar formaciones de 3 semanas de duración (por ejemplo) con aprendizajes complementarios a las formaciones de “fondo de armario” que ofrece la empresa, para así, aumentar la escalabilidad del servicio: más ingresos, sin necesidad de aumentar costes.

2. Embudo de Email Marketing

Con el fin de poder personalizar aún más el servicio online (factor comentado en la entrevista con Josep Lluís Segú) se considera interesante incluir la plantilla de Google Forms diseñada para encuestar los intereses y hábitos del *Buyer Persona* de la empresa.

A continuación, se explica por pasos el que sería el proceso:

- Paso 1: El usuario entra en la web y ve un banner de “Suscríbete a nuestra newsletter, 10% de descuento en tu próximo curso de formación”. Esta acción añade una promoción para incentivar a que los nuevos usuarios se suscriban y reserven una formación.
- Paso 2: El mismo usuario, para suscribirse, añade sus datos/preferencias en el formulario, consiguiendo así información relevante para crear listas en el sistema de *mailing* de la empresa, para segmentar posteriormente.
- Paso 3: Creación de 3 plantillas de mails según la fase del embudo en la que se encuentre el cliente (clasificados según la segmentación realizada gracias a las listas creadas anteriormente).

3. Duración de las formaciones.

Se ha observado, en el análisis la plataforma que el cliente no tiene unas fechas cerradas establecidas para la realización de los cursos. El usuario, una vez contratado el curso, puede navegar por la plataforma y consumir los contenidos sin fecha de “caducidad”.

Plan Estratégico de Consolidación y Crecimiento para la empresa Sport-Racket Management

Se propone establecer una fecha límite de 6 meses para poder obtener la validación de realización del curso (factor comentado en la entrevista con Josep Lluís Segú).

Para complementarlo se propone realizar un formulario a modo de examen. Este es un proceso automatizable que podría incluir los siguientes pasos:

- Paso 1: Una vez el cliente finaliza el curso recibe un email con un formulario-test, para comprobar que se han asimilado los conceptos de la formación.
- Paso 2: El cliente, necesita rellenar y superar el formulario test, para poder acceder a descargar el título de la formación.
- Paso 3: El cliente supera la formación con una puntuación de respuestas correctas superior al 70% y solo entonces, se le envía el PDF descargable con el título.

4. Uso comercial de las Redes Sociales.

En el análisis de los canales de comunicación de la empresa, se observa como se hace un uso únicamente comunicativo de los perfiles de las redes sociales.

Hoy en día, las redes sociales permiten a las empresas poder potenciar sus negocios desde plataformas como Facebook, en las que incluyen espacios dedicados al *e-commerce*, como podrían ser *Instagram Shop* o *Facebook Shop*, en las que se les permite a las empresas comercializar sus productos desde su mismo perfil.

Se considera interesante aprovechar estas herramientas comerciales online que ofrecen las redes sociales de Facebook e Instagram para facilitar la compra de los cursos de formación y darles más visibilidad.

Estas son las cuatro propuestas que se propone a la empresa de formación y gestión deportiva Sport-Racket Management para mejorar la política de producto de la empresa.

FEEDBACK DEL CLIENTE:

Escriba aquí su respuesta...

