



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO DE FIN DE GRADO

“PLAN DE EMPRESA: 3GO SPORTS”

PÉREZ JIMÉNEZ-PRADA, JAVIER
TUTOR: JOSÉ ANTONIO SALVADOR INSÚA

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 4 DE JULIO DE 2022



FACULTAD DE COMERCIO

Universidad de Valladolid

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO.	8
1.1 ENTORNO ECONÓMICO.	8
1.2 ENTORNO LEGISLATIVO.	9
1.3 MARKETING Y COMUNICACIÓN.	10
1.4 ACTIVIDAD EMPRESARIAL.	11
1.5 HERRAMIENTAS INSTRUMENTALES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.	12
1.6 INICIATIVA EMPRENDEDORA.	12
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.	13
2.1 MARCO EMPÍRICO.	15
3. IDEA DE NEGOCIO.	20
3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO. CANVAS.	20
3.1.1 PROPUESTA DE VALOR. SEGMENTOS DE CLIENTES.	21
3.1.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.	21
3.1.3 CANALES.	21
3.1.4 RECURSOS CLAVE.	22
3.1.5 ACTIVIDADES CLAVE.	22
3.1.6 ALIANZAS CLAVE.	24
3.1.7 FUENTES DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTES.	24
3.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.	24
3.3 3GO SPORTS: CONCEPTO Y LOGOTIPO.	25
3.4 3GO SPORTS Y RECONOCIMIENTO DEPORTIVO.	25
3.5 FORMA JURÍDICA.	26
4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.	27
4.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA ACTIVIDAD.	27
4.1.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS.	27
4.2 TIPOLOGÍA DE LA PLATAFORMA MULTILATERAL.	27

4.3	ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	28
5.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	29
5.1	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	29
5.1.1	COMPETENCIA.....	29
5.1.2	ANÁLISIS DAFO.....	30
5.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	33
5.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
5.3.1	FACTORES SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS.....	34
5.3.2	FACTORES POLÍTICO-NORMATIVOS.....	34
5.3.3	FACTORES ECONÓMICOS.....	35
5.3.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	36
5.3.5	ANÁLISIS PESTEL.....	37
5.4	ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA.....	38
6.	PLAN DE MARKETING.....	40
6.1	OBJETIVOS.....	40
6.2	PRECIOS.....	40
6.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	41
6.3.1	ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	41
6.3.2	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	41
6.3.2.1	DEPORTISTAS.....	41
6.3.2.2	CORREDORES.....	41
6.3.2.3	PATROCINADORES.....	42
6.4	IMAGEN DE MARCA.....	42
6.5	COMUNICACIÓN.....	43
6.5.1	COMUNICACIÓN ONLINE.....	43
6.5.1.1	PÁGINA WEB.....	43
6.5.1.2	ANUNCIOS WEB.....	43

6.6	REDES SOCIALES.....	44
7.	PLAN OPERATIVO.	44
7.1	FASES DE LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO.....	44
8.	ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA.	45
8.1	DOMICILIO SOCIAL.	45
8.2	ORGANIGRAMA.	46
8.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	46
9.	PLAN FINANCIERO.....	47
9.1	COSTES UNITARIOS.....	47
9.2	PREVISIONES.	48
9.2.1	INVERSIÓN.....	48
9.2.2	FINANCIACIÓN.....	49
9.2.1	VENTAS.....	50
9.2.1	GASTOS.....	50
9.3	ANÁLISIS.....	51
9.3.1	BALANCES DE SITUACIÓN.....	51
9.3.2	PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	51
9.3.3	CASH-FLOW.....	52
9.3.4	FONDO DE MANIOBRA.	52
9.4	CONCLUSIONES.....	53
10.	ROADMAP.	53
11.	CONCLUSIONES	55
12.	REFERENCIAS.....	55
13.	ANEXOS	57

Índice de ilustraciones y gráficos:

Ilustración 1: Meses de residencia en el pueblo por encuestado. Fuente: Elaboración propia.....	15
Ilustración 2: Número de habitantes en pueblo por encuestado. Fuente: Elaboración propia.....	16
Ilustración 3: Tipo de instalaciones deportivas en los pueblos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	16
Ilustración 4: Frecuencia de utilización de las instalaciones deportivas por tipo. Fuente: Elaboración propia.....	17
Ilustración 5: Deportes practicados por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	18
Ilustración 6: Grado de conformidad de la muestra en escala del 1 al 5 con la afirmación "En conjunto, creo que a lo largo del año las instalaciones deportivas municipales de mi pueblo no se utilizan tanto como se debería" Fuente: Elaboración propia.....	18
Ilustración 7: Comunidad autónoma de la localidad rural de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	19
Ilustración 8: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	19
Ilustración 9: Sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	19
Ilustración 10: Modelo Canvas del negocio. Fuente: Elaboración propia.....	20
Ilustración 11: Logotipo de 3GO Sports.....	25
Ilustración 12: Diagrama del funcionamiento de la plataforma.....	28
Ilustración 13: Evolución del número de licencias federadas vinculadas al deporte en España de 2008 a 2021 (en miles). Fuente: Anuario de estadísticas deportivas 2022.....	33
Ilustración 14: Endeudamiento de los principales países de la zona Euro (%PIB). Fuente: Eurostat.....	35
Ilustración 15: Tasa de desempleo de la zona Euro. Fuente: Eurostat.....	35
Ilustración 16: Gasto anual de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte en España de 2009 a 2020. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2022.....	36
Ilustración 17: Municipios escogidos por volumen de población e instalaciones disponibles. Fuente: elaboración propia.....	39

Ilustración 18: Concepto de logotipo "3GO Competitive. Fuente: Elaboración propia "	42
Ilustración 19: Organigrama de la organización. Fuente: Elaboración propia... 46	
Ilustración 20: Plan Financiero: Fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.	52
Ilustración 21: Porcentaje de personas que practicaron deporte en el último año en España en 2015, por época del año más frecuente. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2022.....	54
Ilustración 22: Roadmap. Fuente: Elaboración propia.	54

Índice de tablas:

Tabla 1: Duración de los eventos deportivos.	23
Tabla 2: Diferencias entre Sociedad Limitada y Sociedad Cooperativa.	26
Tabla 3: Empresas Competidoras	29
Tabla 4: Análisis DAFO	31
Tabla 5: Análisis PESTEL.....	37
Tabla 6: Targets según modalidad deportiva. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022.....	44
Tabla 7: Costes unitarios por evento	47
Tabla 8: Plan Financiero: Inversión	49
Tabla 9: Plan Financiero: Financiación	49
Tabla 10: Plan Financiero: Ventas.....	50
Tabla 11: Plan Financiero: Gastos.....	50
Tabla 12: Plan Financiero: Balance de situación.	51
Tabla 13: Plan Financiero: Cuenta de pérdidas y ganancias.	51
Tabla 14: Plan Financiero: Cash-Flow.	52

1. Introducción y marco teórico.

Este trabajo pretende sintetizar los conocimientos adquiridos a lo largo de todo el grado en Comercio en una obra práctica a través de un plan de empresa. La Cámara de Comercio define el plan de empresa como “el documento en el que se describe tanto la naturaleza del negocio que queremos desarrollar como los objetivos y estrategias que vamos a llevar a cabo”. El plan de negocio se convierte en la guía para la puesta en marcha del negocio y, además, es el documento que revisarán los potenciales inversores.

A través de este trabajo conseguimos abordar todos los conocimientos adquiridos en las distintas materias planteadas durante estos años de estudio¹: entorno económico, entorno legislativo, marketing y comunicación, actividad empresarial, herramientas instrumentales y nuevas tecnologías, gestión integral de empresas comerciales e iniciativa emprendedora. Desgranándolos uno a uno podemos hacer un recorrido a través del contenido práctico del Trabajo:

1.1 Entorno económico.

El término entorno económico se refiere al conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y en el mercado y, por lo tanto, afectan el rendimiento de una empresa. (ILEP) El punto “5. Análisis del entorno” se enfoca en el análisis de las variables que afectan al inicio y desarrollo de la actividad. Más concretamente, se realiza un análisis de la demanda, del entorno macroeconómico a nivel nacional y europeo, además de analizar otros factores del entorno y están planteados a través de un análisis DAFO y un análisis PESTEL.

El análisis DAFO (Humphrey, 2005) nos permite determinar las variables negativas internas (Debilidades) y externas (Amenazas) así como las variables positivas internas (Fortalezas) y externas (Oportunidades). Este análisis permite establecer el conjunto de factores que afectan al desarrollo del negocio, pero no establece relaciones entre ellas ni métodos de actuación.

¹ Contenidos del Plan de Estudios del Grado en Comercio.

El análisis PESTEL (Narayanan, 1986), en cambio, relaciona los elementos de la empresa con su entorno: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, “es una herramienta útil para comprender la demanda/descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales.” (Cartes). Además establece una valoración negativa, neutra o positiva del impacto de estos factores sobre el negocio.

Nos encontramos en un momento histórico de máxima inestabilidad en el entorno a nivel económico (alta inflación/tipos de interés), geopolítico (conflicto de Ucrania) y social (sociedad post-pandemia). Por esto, el uso de análisis del entorno como DAFO y PESTEL es crucial para determinar las variables del entorno y medir el impacto que tienen los cambios de este sobre el negocio.

La combinación de ambos análisis externos es sinérgica y da buenos resultados gracias principalmente a los siguientes factores:

- **Flexibilidad:** la herramienta es muy versátil y se adapta a cada caso, por lo que puede ser utilizada por cualquier tipo de compañía, independientemente de su tamaño, actividad o ubicación.
- **Conduce la toma de decisiones:** las conclusiones que arroja este análisis externo de una empresa generan un conocimiento profundo sobre el mercado y los factores que marcarán su futuro, de modo que podemos controlar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- **Enfoque proactivo:** al estar basado en un diagnóstico reflexivo a medio-largo plazo, el modelo PESTEL nos ayuda a visualizar y medir tendencias futuras que nos permitirá situar a la organización un paso por delante de la competencia, y a que minimicemos el impacto de escenarios adversos.
- **Amplia aplicación:** el carácter genérico de sus elementos facilita su uso en cualquier ámbito de la actividad empresarial, resultando muy útil tanto para planes de expansión o lanzamiento de nuevos productos, como para estructurar la plantilla o establecer nuevos procesos de trabajo, entre otros. (Martín, 2017)

1.2 Entorno legislativo.

Para el desarrollo del análisis del marco jurídico aplicable al sector de los eventos deportivos tomamos en consideración toda la normativa correspondiente a los distintos

factores que afectan al negocio, teniendo en cuenta tanto normativa estatal como autonómica e incluso en algunos casos, normativa europea.

En primer lugar, el sector del deporte se encuentra regulado por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, por el que se establece la regulación del espectáculo deportivo, considerándolo como una actividad progresivamente mercantilizada, es decir, las actividades propias y las formas de organización de competiciones deportivas. Esta ley también establece los requisitos para considerarse una asociación deportiva y los requisitos de las instalaciones deportivas. Esto proporciona una situación de estabilidad jurídica del negocio.

A nivel empresarial encontramos la necesidad legal de definir la forma jurídica de la empresa, punto desarrollado en “3.5 Forma jurídica”. Si bien existen veinte posibles formas jurídicas (CIRCE, 2022), dado el número teórico de socios (3) y la naturaleza del proyecto las posibilidades se acotan a dos: la Sociedad Limitada y la Sociedad Cooperativa. Partiendo de este punto, realizamos una comparativa para esclarecer cuál de las dos alternativas se adapta mejor al modelo de negocio. Otro aspecto del entorno legislativo se encuentra desarrollado en el apartado “5.3.2 Factores político-normativos”, en el que se desarrollan las posibles subvenciones a las que puede optar el proyecto, bien por su carácter emprendedor o por su implicación rural.

1.3 Marketing y comunicación.

Según Philip Kotler, podemos definir el Marketing como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”. El plan de marketing desarrollado en el punto “6. Plan de Marketing” se basa en esta premisa para cumplir varios objetivos relacionados con el *marketing mix*²:

1. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, y definidos en el corto plazo.
2. Adecuar la política de precios al cálculo financiero y que a su vez sea atractiva para el público. (*Precio*)
3. Crear una imagen de marca adecuada a cada uno de los segmentos de clientes. (*Promoción*)
4. Definir la estrategia de marketing y segmentar los clientes potenciales.

² (McCarthy, 1960) definió precio, producto, promoción y distribución como las cuatro variables tradicionales para las compañías a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos.

5. Establecer los distintos canales de comunicación. (*Distribución.*)

A mayores, el modelo Canvas del punto “3.1 Descripción del modelo. Canvas” establece cuáles son las relaciones con los distintos tipos de clientes y propuesta de valor para cada uno de ellos (*Producto*).

El canal de comunicación con los clientes es propio e indirecto. El canal es la herramienta a través de la cual la empresa establece la relación con sus clientes para conocer sus necesidades, resolver sus preguntas y ofrecer sus servicios. La clasificación de los canales es la siguiente:

Propiedad	Externo	Propio		
Tipo	Indirecto		Directo	
Ejemplo	Mayoristas	Tiendas propias	Equipo comercial	Venta en Internet

(Alexander Osterwalder, 2010)

El canal de información es externo e indirecto (RRSS) y el canal de la propuesta de valor es propio e indirecto, dado que la propuesta de valor llega a través de los eventos deportivos propiedad de la empresa pero que físicamente se desarrollan en infraestructura de terceros. Delimitar con esta clasificación los canales del negocio nos permite determinar más fácilmente las funciones que desarrolla cada uno, facilitando el cálculo de costes y la implementación de nuevos canales

1.4 Actividad empresarial.

El plan de empresa es una herramienta que nos permite predecir cómo debe actuar la empresa una vez que se ha puesto en funcionamiento. Los puntos “4. Descripción de la actividad”, “7. Plan operativo” y “8. Infraestructura y Recursos Humanos” tratan de establecer unas líneas generales de como se debe comportar la organización en cuanto a la gestión de sus recursos productivos (capital e imagen de marca) y humanos (personal) para lograr sus objetivos.

A su vez, el plan de empresa también nos permite establecer predicciones de la viabilidad del negocio. Para esto recurrimos a los análisis del negocio y su entorno realizados en los puntos 3. y 4. y al plan financiero del punto 9.

1.5 Herramientas instrumentales y nuevas tecnologías.

La aplicación de las nuevas tecnologías en el desarrollo de este plan de empresa es muy limitada debido a la naturaleza del negocio, dado que es un modelo basado en el movimiento de personas y la relación con actores clave. Tampoco es un modelo que dependa del estudio de los perfiles de sus clientes ni del Big Data, pues el valor añadido se entrega en forma de eventos deportivos y no como servicios gratuitos, como ocurre en otros modelos de negocio que también están basados en el movimiento de personas.

No obstante, el estudio del ámbito geográfico y la infraestructura en “5.4 Análisis de la infraestructura” ha sido llevado a cabo gracias al uso de diferentes funciones de Microsoft Excel para extraer los datos relevantes dentro de la enorme base de datos del INE y clasificarlos según población y número de infraestructuras para crear el mapa de poblaciones.

Los datos de la encuesta realizada para el punto “1.2 Marco empírico” también se han obtenido con herramientas digitales a través de Google Forms.

1.6 Iniciativa emprendedora.

La arquitectura del proyecto está articulada a partir del modelo Canvas.

El arquetipo del Lienzo o Canvas (Alexander Osterwalder, 2010) divide el modelo de negocio en los 9 módulos descritos en el apartado “3. Idea de negocio” que cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El uso de esta técnica para definir el modelo de negocio tiene como resultado un documento organizado, claro y visual que permite entender las bases del negocio de forma sencilla a trabajadores e inversores.

También se ha realizado un plan económico-financiero detallado que se expone en el apartado “9. Plan Financiero”. Este documento se ha elaborado en base a costes reales y a estimaciones de demanda derivadas de datos objetivos sobre deporte recogidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas del Ministerio de Cultura y Deporte. El objetivo es demostrar la viabilidad económica y financiera de la empresa a partir de unas cifras de inversión viables y atractivas para futuros inversores. Una vez establecido el marco teórico a continuación explicamos el origen del negocio.

2. Contextualización del proyecto.

Tras el parón provocado por la pandemia del Covid-19 el sector del deporte está experimentando un crecimiento acelerado. Paralelamente, se ha dado una inversión del “éxodo rural”, convirtiendo a las localidades rurales en organismos sociales más independientes de grandes municipios o ciudades vecinas. Es en este contexto donde el deporte rural adquiere relevancia como caldo de cultivo para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Si bien no podemos determinar la inversión total en infraestructura deportiva municipal que existe actualmente en forma de instalaciones deportivas en todo el territorio nacional, existen casi 80.000 instalaciones deportivas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022) y se estima que los ayuntamientos de grandes ciudades gastan en mantenimiento 24 millones de euros anuales (Eroski, 2019). Aunque estos datos no pueden extrapolarse al entorno rural, sí que es evidente que existe una inversión continuada en materia de infraestructura deportiva. Inversión que no necesariamente responde a una demanda concreta.

Actualmente, la celebración de eventos para particulares se oferta prácticamente en su totalidad bajo demanda, es decir, existen empresas especializadas en la creación de eventos deportivos a gusto del consumidor. Su modelo de negocio se basa en la organización del evento y en la gestión de la infraestructura propia, o de la gestión para subcontratarla. Las empresas dedicadas a ofertar eventos se dedican en su mayoría a la celebración de carreras populares, o eventos concretos con un nombre definido, pero no proyectan una imagen de marca independiente del nombre del evento.

En este contexto, surge el modelo de negocio de 3GO Sports, para apostar por un sector en crecimiento, con el objetivo de aprovechar una infraestructura existente en un entorno que actualmente se ve favorecido, pero que se enfrenta al llamado “reto demográfico”: despoblación, caída de la natalidad, sobrepoblación estacional.

El reto demográfico es un fenómeno complejo que engloba una serie de variables sociodemográficas: la estructura de la pirámide poblacional (por sexo, edad...), la localización (en áreas rurales, en ciudades, en zonas despobladas, en áreas con dispersión territorial...) o a las condiciones de vida (con dificultades para la prestación de servicios, de bajo nivel de renta...). El desafío demográfico no es exclusivo de España, sino que existe en un contexto global de cambio demográfico, que afecta especialmente a Europa. Por ello, en los últimos años la Unión Europea ha comenzado a analizar los retos demográficos y poner en marcha políticas que los aborden.

El proyecto 3GO busca atacar esta dinámica incidiendo sobre la despoblación y los efectos de la población flotante a través de la creación de sinergias con los ayuntamientos de las localidades rurales, creando un modelo de negocio nuevo a través del cual el deporte se oferta ligado a una marca y la demanda se genera.

En general, los servicios que presta la empresa se enfocan en la creación de valor a través de 3 vías:

1. La **organización** de eventos deportivos de calidad para particulares en los que utilizar su tiempo libre, apostando por la salud y la interacción social.
2. El **aprovechamiento** de la infraestructura municipal para la organización de dichos eventos, canalizando el gasto público en un servicio ofrecido directamente a los ciudadanos a través de un servicio externo de confianza.
3. El **movimiento** de personas de localidades más grandes hacia otras más pequeñas que se beneficien económica y socialmente de estos.

En definitiva, este trabajo se basa en los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis de la situación actual del sector del deporte en España, de la demanda y de las empresas actuales.
- Definir todos los componentes de una nueva empresa en el sector del deporte. Diseñar las bases del modelo de negocio en forma de plataforma multilateral que satisface las demandas de 3 grupos de clientes muy diferentes entre sí.
- Establecer un plan de objetivos de marketing.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

En definitiva, se busca crear un manual de determinadas acciones comerciales que permitan crear una empresa posicionada como la opción más profesional y económica para la organización y gestión de eventos deportivos con el reciclaje de infraestructura y el enfoque rural como pilares fundamentales.

2.1 Marco empírico

Se ha realizado una investigación de mercados primaria de carácter exploratorio y utilizando una técnica cuantitativa de encuesta, caracterizada por un conjunto de 7 preguntas abiertas y cerradas.

- Universo: jóvenes, hombres y mujeres de localidades rurales de España.
- Muestra: 47 personas.
- Diseño de la investigación: investigación exploratoria.
- Cuestionario: electrónico y semicerrado.

El cuestionario se administró electrónicamente a través de email del 8 al 13 de junio del 2022. Como puede verse en el Anexo, consta de tres preguntas cerradas, dos de selección múltiple, con opción abierta y una escala de Likert. La última pregunta recoge información sociodemográfica sobre el encuestado para mejorar la precisión de la información obtenida.

Objetivos del estudio:

- Conocer los tipos de instalaciones deportivas municipales más habituales en las distintas localidades rurales.
- Conocer la frecuencia de uso del encuestado de las diferentes instalaciones deportivas municipales o privadas de su localidad.
- Conocer la frecuencia de uso de las instalaciones deportivas municipales por parte de otros usuarios.
- Conocer la percepción del encuestado acerca del uso de las instalaciones deportivas municipales de su localidad.

Resultados:

Pregunta 1: ¿Cuántos meses del año resides en tu pueblo? (Puede ser de forma discontinua).

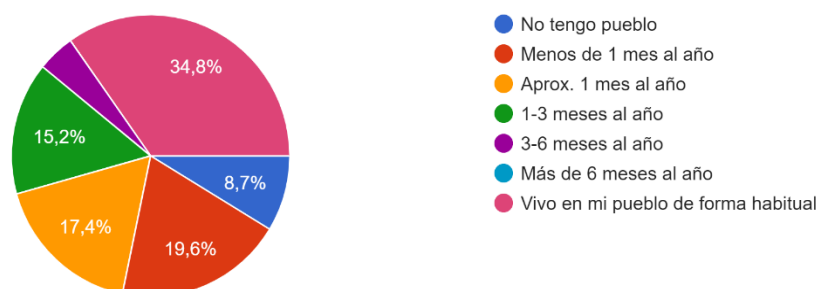


Ilustración 1: Meses de residencia en el pueblo por encuestado. Fuente: Elaboración propia.

- El 34,8% de los encuestados reside en su pueblo de forma habitual.
- El 8,7% de los encuestados afirma no “tener pueblo”, se entiende, no es asiduo en ninguna localidad y por lo tanto su información no se toma como válida para este estudio.

Pregunta 2: ¿Cuántos habitantes tiene tu pueblo?

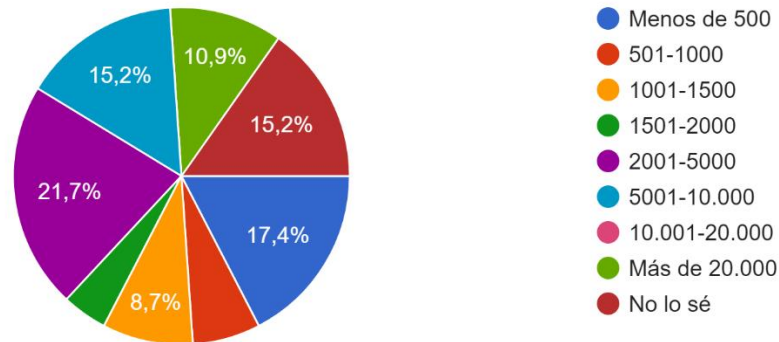


Ilustración 2: Número de habitantes en pueblo por encuestado. Fuente: Elaboración propia.

- Estos datos se toman para aportar coherencia a las siguientes respuestas.

Pregunta 3: ¿Qué instalaciones deportivas municipales hay en tu pueblo? (Selecciona todas las que haya. Si una se encuentra dentro de otra, selecciona ambas (p. ej: cancha de baloncesto dentro de polideportivo.))

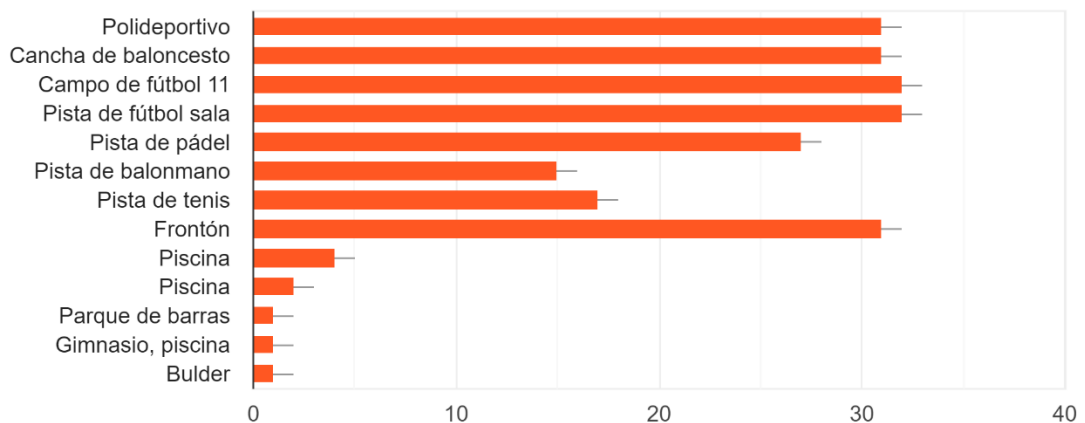


Ilustración 3: Tipo de instalaciones deportivas en los pueblos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- Podemos observar que la mayoría de las localidades disponen de cancha de baloncesto, campo de fútbol 11, pista de fútbol sala y polideportivo. La

pista de pádel y el frontón también son instalaciones muy habituales, mientras que el resto de las instalaciones son minoritarias.

- Además, las localidades que disponen de solo una instalación, o no tienen polideportivo corresponden a un tamaño de menos de 500 habitantes o de entre 1000 y 500 habitantes.

Pregunta 4: ¿Cuántas veces utilizas alguna de las instalaciones deportivas de tu pueblo? (si resides en tu pueblo solo durante unos meses, no tengas en cuenta el promedio de usos al mes).

- Las instalaciones más utilizadas son las municipales con y sin reserva.
- De estos datos podemos extraer una media del porcentaje de encuestados según la frecuencia de utilización de las instalaciones, realizando una media aritmética sobre el total de cada categoría y posteriormente una media general sobre el total de las 4 categorías:

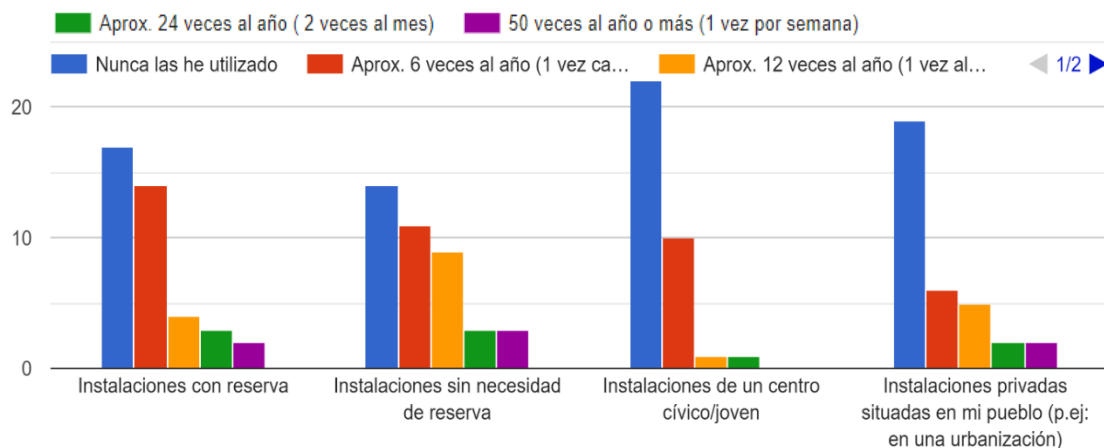


Ilustración 4: Frecuencia de utilización de las instalaciones deportivas por tipo. Fuente: Elaboración propia.

Frecuencia de utilización	Número de encuestados (%)
Nunca las he utilizado	49.5%
Aprox. 1 vez cada 2 meses.	27.4%
Aprox. 1 vez al mes.	12.5%
Aprox. 2 veces al mes.	6%
Aprox. 1 vez a la semana o más.	4.6%

- Casi la mitad de los encuestados nunca utiliza las instalaciones deportivas de su localidad, y más de un cuarto de ellos tan sólo las utiliza 6 veces al año.

Pregunta 5: ¿Qué deporte practicas cuando utilizas las instalaciones municipales de tu pueblo?

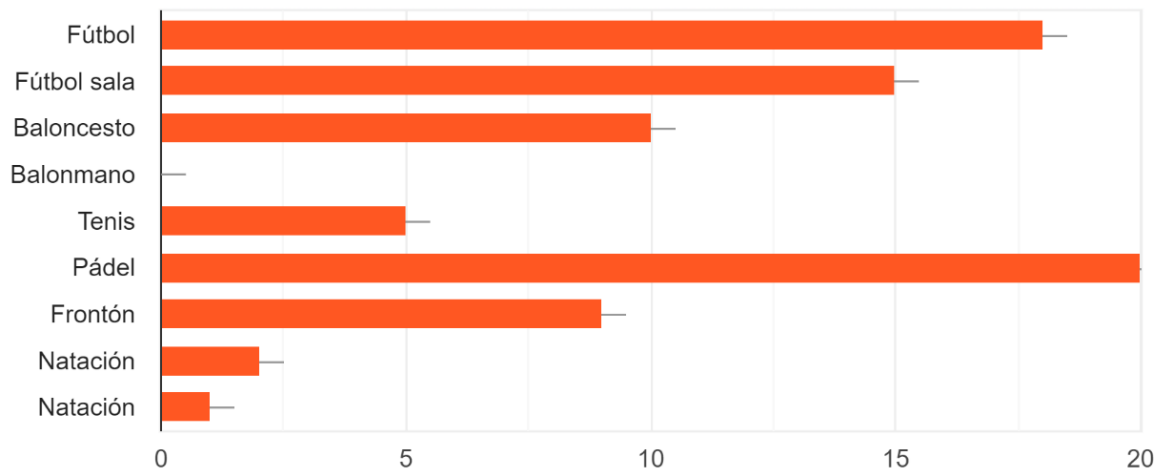


Ilustración 5: Deportes practicados por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- El deporte más practicado en instalaciones municipales es el pádel, seguido del fútbol, el fútbol sala y el baloncesto.

Pregunta 6. ¿Estás de acuerdo con la siguiente afirmación?

"En conjunto, creo que a lo largo del año las instalaciones deportivas municipales de mi pueblo no se utilizan tanto como se debería." (Siendo 1, nada de acuerdo y 5, completamente de acuerdo)

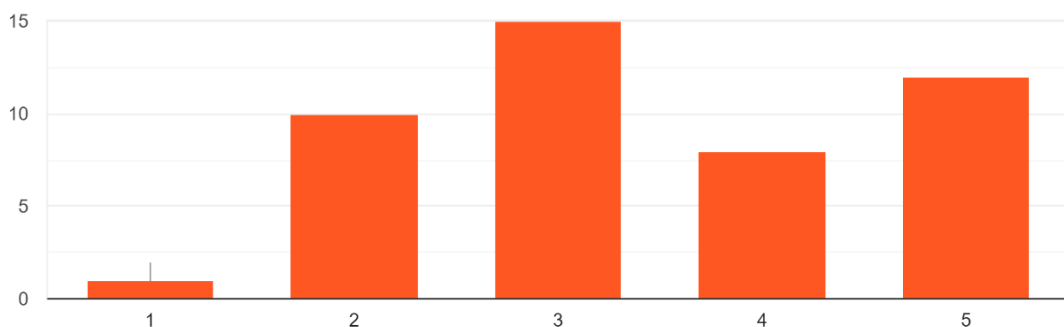


Ilustración 6: Grado de conformidad de la muestra en escala del 1 al 5 con la afirmación "En conjunto, creo que a lo largo del año las instalaciones deportivas municipales de mi pueblo no se utilizan tanto como se debería" Fuente: Elaboración propia.

- El 26% de los encuestados está completamente de acuerdo con esta afirmación, mientras que solo el 2,2% opina que las instalaciones deportivas municipales de su pueblo se utilizan a plena capacidad.

Pregunta 7. Datos sociodemográficos

Comunidad autónoma de la localidad

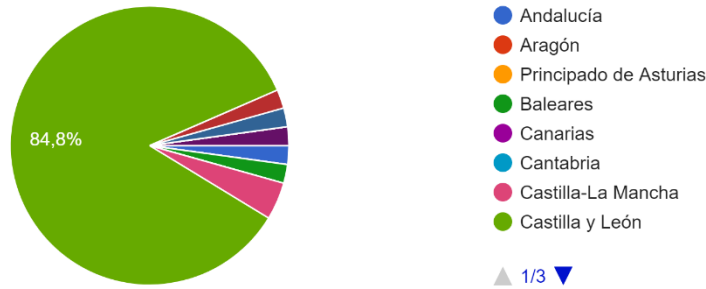


Ilustración 7: Comunidad autónoma de la localidad rural de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- Casi el 85% de los encuestados responde por una localidad situada en Castilla y León.

Edad

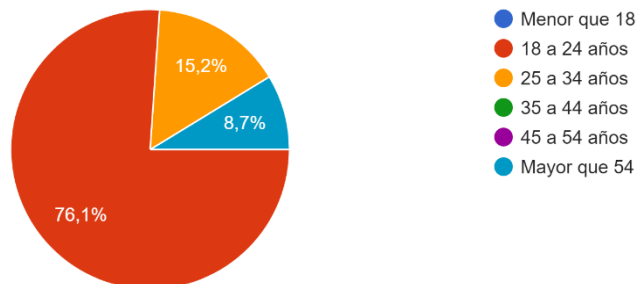


Ilustración 8: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- Alrededor del 76% de los encuestados tienen entre 18 y 24 años.

Sexo

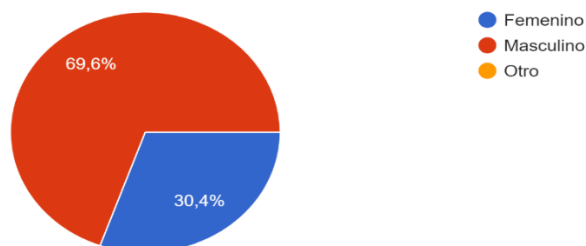


Ilustración 9: Sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

3. Idea de negocio.

3.1 Descripción del modelo. Canvas.



Ilustración 10: Modelo Canvas del negocio. Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Propuesta de valor. Segmentos de clientes.

El proyecto consiste en la creación de una plataforma multilateral³ que crea valor para 3 grupos de clientes distintos, que satisfacen distintas necesidades con cada una de las propuestas de valor:

1. Los **particulares** participan en los eventos deportivos. Se obtienen ingresos de este segmento a través de entradas. Es el segmento en el que se proyectan los objetivos de marketing y de creación de demanda.
2. Los **ayuntamientos** reciben la posibilidad de ofrecer deporte a los ciudadanos con un servicio externo de confianza y amortizar así la inversión en infraestructura. En la primera etapa, este sector no proporciona ingresos nominales, pero ofrece la infraestructura. (Posteriormente sí proporciona ingresos, descrito más adelante en “3.3.1 Tipología de la plataforma multilateral.”)
3. Los **patrocinadores** obtienen visibilidad en el sector del deporte. Este segmento paga patrocinios por la publicidad.

3.1.2 Relación con los clientes

La relación con los 3 segmentos de clientes es de asistencia personal, es decir, los clientes se comunican a través de trato directo con la empresa y no a través de sistemas automáticos. Esta asistencia personal es más exclusiva con ayuntamientos y patrocinadores para posibilitar negociaciones que beneficien a ambas partes.

3.1.3 Canales

El canal de información es externo e indirecto (RRSS) y el canal de la propuesta de valor es propio e indirecto.

³ Plataformas que crean valor para dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, permitiendo la interacción entre estos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, lo que se conoce como “efecto red”. (A. Osterwalder & Y. Pigneur)

3.1.4 Recursos clave

Los recursos clave están compuestos por la imagen de marca y el historial de eventos que se adquirirá con el desarrollo de la actividad, pues son los dos componentes clave a la hora de atraer nuevos clientes potenciales.

3.1.5 Actividades clave

Organización de eventos.

Los eventos se pueden dividir en 2 categorías: el evento deportivo y la carrera popular. *(por el resto del documento, la palabra “evento” se refiere a ambas categorías y el “evento deportivo” sólo se considera torneo de fútbol, baloncesto o pádel.)*

Los deportes en los que se centra la actividad son los más practicados en España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022) y fácilmente adaptables a la infraestructura municipal:

- Fútbol 7.
- Fútbol sala.
- Baloncesto 3x3.
- Pádel.

El evento deportivo principal es el torneo de 16 equipos con 5 cruces (Dieciseisavos de final, Octavos de final, Cuartos de final, Semifinales y Finales) de duración variable. A lo largo del desarrollo del producto y de las relaciones con los municipios, se estudiará la viabilidad de realizar ligas semanales.

La organización será por equipos y el tamaño del equipo atenderá a cada deporte: 2 participantes para pádel, un máximo de 5 participantes para baloncesto, un máximo de 7 participantes para fútbol sala y un máximo de 9 participantes para fútbol 7.

La duración de cada evento deportivo es la siguiente, siempre supeditado al número de pistas presentes en la localidad:

Baloncesto 3x3	31 partidos de 10 minutos.
Fútbol 7	15 partidos de 30 minutos. (2 partes)
Fútbol Sala	15 partidos de 20 minutos.

Pádel	Partidos de 10-20 minutos. El número de partidos (cruces) y la duración de estos dependerá del número de pistas disponible.
--------------	---

Tabla 1: Duración de los eventos deportivos.

Carreras populares.

La popularidad del running en España siguió subiendo en un 2020 marcado por la pandemia de COVID-19. Según fuentes, el porcentaje de individuos que salieron a correr en 2020 llegó al 11,3%, casi un punto más que en 2019. (AIMC (Spain), 2022). Gracias a los datos de aplicaciones como Strava o Komoot, se pueden extraer rutas en territorio natural sin necesidad de estar físicamente en el lugar. Una vez seleccionada la ruta, se analiza presencialmente para evaluar su dificultad y sus características (desnivel, estado del terreno, anchura de los caminos) y se establece una carrera acorde al recorrido. La duración de las carreras es variable.

Relación con los ayuntamientos.

Un mismo municipio puede disponer de varias infraestructuras, o gozar de buena situación geográfica y puede ser óptimo celebrar varios eventos en él. Por ello, una buena gestión de las relaciones con su ayuntamiento es clave para establecer sinergias. Si bien la relación con estos ayuntamientos es siempre bilateral, en los primeros estadios del negocio se puede considerar una relación de colaboración. El ayuntamiento presta sus recursos actuales (infraestructura) sin apenas coste a cambio de atraer a cierto volumen de personas a su localidad y de proyectar a su población un gasto en deporte y salud. Del inicio de esta colaboración depende la empresa para empezar a funcionar. Una vez el volumen de negocio es elevado y las cifras son estables, la empresa adquiere poder de negociación y la relación con los ayuntamientos pierde el componente colaborativo y adquiere un carácter puramente comercial: la empresa ofrece atraer un volumen determinado de personas a cambio de un precio que el ayuntamiento debe abonar.

Gestión de patrocinios.

Los patrocinadores son uno de los 3 grupos de clientes de la plataforma. La relación con los patrocinadores engloba desde la colocación de anuncios hasta los acuerdos de material deportivo o de nutrición deportiva. Siguiendo esta línea:

- Los spots físicos de publicidad en los eventos se ocupan preferentemente con patrocinadores locales, para dar visibilidad al sector empresarial del pueblo que acoge el evento, siempre que sea posible.
- Para el material deportivo propio de la empresa, los premios, así como para la obtención de snacks y bebidas para los participantes, se buscarán patrocinadores a nivel nacional.

3.1.6 Alianzas clave

Las alianzas clave se establecerán estratégicamente con patrocinadores y ayuntamientos cuya colaboración reiterada pueda ayudar a la empresa a alcanzar mejores resultados en el tiempo.

3.1.7 Fuentes de ingresos y estructura de costes

Tanto las fuentes de ingresos como la estructura de costes se explican más detalladamente en el punto “9. Plan financiero”.

A modo de resumen, las fuentes de ingresos están compuestas por el cobro de entradas a deportistas y derechos de publicidad a patrocinadores. La estructura de costes está compuesta por los gastos de marketing, los gastos de personal y los costes de actividad.

3.2 Misión y visión de la empresa.

La misión del proyecto es ofrecer deporte con el mejor entorno en cuanto a deportividad, juego limpio y ambiente social. A su vez, cada uno de los eventos realizados debe suponer un beneficio para la localidad que lo acoge y las personas que viven en ella.

La visión del proyecto es aportar un apoyo extra al resurgimiento del entorno rural, animando a los ciudadanos a realizar una actividad saludable en entornos nuevos y ayudándoles a descubrir patrimonio cultural y natural a la vez que conocen a personas nuevas.

3.3 3GO Sports: Concepto y logotipo.



Ilustración 11: Logotipo de 3GO Sports

El concepto de 3GO aparece plasmado en su nombre y su logotipo de varias maneras. Por un lado, el nombre, pronunciado en inglés “three go” (θri gou) es fonéticamente muy similar a la palabra “trigo” (tri ɣo). El concepto del trigo se utiliza para simbolizar la naturaleza rural del proyecto. De esta manera, la espiga de trigo representada en el logo en pose de victoria pretende convertirse en el elemento más característico de la imagen de marca.

3.4 3GO Sports y reconocimiento deportivo.

El mundo del deporte está basado en el talento, la habilidad y la profesionalidad. El deporte federado se ha convertido, para muchos amateurs, en la única puerta de entrada al mundo del deporte profesional. Si bien el deporte debe ser para todo el mundo, existen diferencias de habilidad que pueden hacer la experiencia frustrante para aquellos que sólo buscan diversión, mientras que los deportistas más habilidosos encuentran aburridos ese tipo de encuentros. Uno de los objetivos del proyecto es conseguir generar un entorno justo en el que todos los deportistas encuentren su sitio y el entorno más competitivo posible de acuerdo con su nivel. Así, 3GO Sports pretende convertirse en una marca de garantía de prestigio y un sello de profesionalidad para aquellos deportistas amateurs que buscan llevar su carrera un paso más allá. Con la celebración de eventos centrados en la competitividad y la profesionalidad, 3GO *competitive*⁴ busca ofrecer a estos deportistas una ruta alternativa para dar a conocer su habilidad dentro de los círculos de su actividad deportiva.

⁴ Este concepto está desarrollado más adelante en el punto “5.4 Imagen de marca”.

3.5 Forma jurídica.

La forma jurídica escogida es la Sociedad Cooperativa. Esta forma jurídica nos permite comenzar a trabajar con 3 socios y se beneficia de subvenciones por parte de la Junta de Castilla y León: por un lado, es apta para reclamar la subvención “Programa I: Incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas (2022)” (IAPA: 1230) de la Junta de Castilla y León y por otro lado adherirse al “Programa MAC”, que contiene varias ayudas para la formación de cooperativas en el ámbito rural en las Cuencas Mineras (Palencia y León) y Soria.

	Sociedad limitada	Sociedad cooperativa
Definición	El capital social está formado por las participaciones de los socios indivisibles y acumulables.	El capital social pertenece a los trabajadores, pero la responsabilidad de los socios es limitada.
Capital social	3.000€	3.000€
Nº de socios	Mínimo 1 socio	Mínimo 2 socios
Fiscalidad	IVA I. Sociedades 25%	IVA I. Sociedades 20%
Régimen de afiliación	RETA	Régimen general o RETA
Límite de contratación	Ninguno	Trabajadores indefinidos: 10% de la plantilla Trabajadores temporales: Sin límite
Responsabilidad	Limitada y solidaria entre los socios	Limitada y solidaria entre los socios

Tabla 2: Diferencias entre Sociedad Limitada y Sociedad Cooperativa.

Debido al modelo de negocio no es de esperar contratación indefinida de un gran número de trabajadores, por lo tanto, esta forma jurídica es ideal para aprovechar sus beneficios fiscales.

4. Descripción de la actividad

4.1 Características técnicas de la actividad.

La actividad fundamental sobre la que se articulan el resto de las actividades es la organización de los eventos. A partir de esta, se originan el estudio de las localidades con la gestión de las relaciones de los ayuntamientos correspondientes y la gestión de patrocinadores y deportistas clave.

4.1.1 Prevención de riesgos.

Existen una serie de riesgos inherentes a la actividad deportiva tales como lesiones, traumatismos, daños articulares y en el sistema cardiorrespiratorio. Para cubrir estas posibles situaciones, la empresa contratará un seguro de responsabilidad civil que cubra a los participantes de los eventos.

4.2 Tipología de la plataforma multilateral.

Por su naturaleza, el negocio constituye una plataforma multilateral que da servicio a particulares, patrocinadores y ayuntamientos. Constituye un circuito de 3 engranajes que, una vez en marcha, gira gracias a la "inercia" del negocio; en este caso esa inercia se representa por el volumen de negocio, dado que es a través del número de clientes que moviliza la empresa donde se origina su poder de mercado. Para iniciar este movimiento, una de las 3 partes se debe subvencionar inicialmente. En este caso, la subvención inicial la reciben los ayuntamientos:

1. La colaboración inicial de los ayuntamientos es fundamental para poder ofrecer un evento de calidad que atraiga a particulares y patrocinadores. En primera instancia, se busca crear sinergias con las instituciones públicas de localidades que quieran apostar por colaborar con nosotros, que se quieran beneficiar de la repercusión de la actividad deportiva en su territorio.
2. Cuando el volumen de negocio alcanza una cifra relevante y estable, los ayuntamientos se verán dispuestos a conceder regalías para que el

evento se celebre en sus instalaciones y así atraer un mayor volumen de personas a su localidad.

3. Cuantas más personas atraigan los eventos, mayor será su repercusión y por lo tanto serán más atractivos para los patrocinadores. De la misma manera, también serán más interesantes para los particulares que quieran participar.

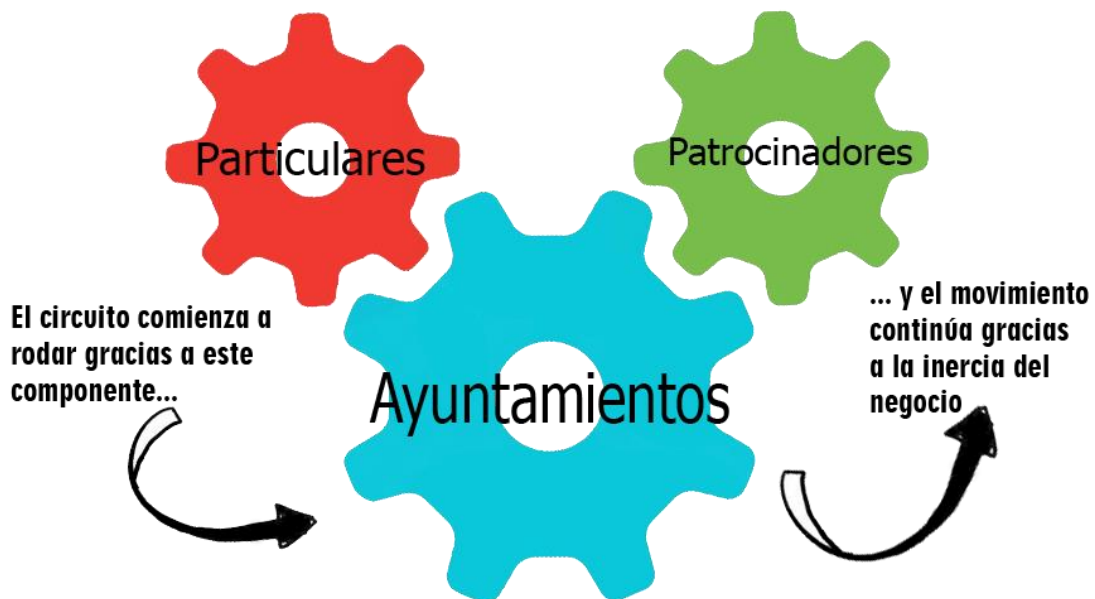


Ilustración 12: Diagrama del funcionamiento de la plataforma

4.3 Ámbito geográfico.

El proyecto comienza a operar en Palencia, provincia con un fuerte componente rural y cuna del proyecto de emprendimiento “*Timmis*”. En cuanto a volumen de municipios, la provincia presenta los siguientes datos:

- Municipios de +5.000 habitantes: 4.
- Municipios de +2.000 habitantes: 5.
- Municipios de +1.000 habitantes: 10.
- Municipios de +500 habitantes: 11.

El desarrollo de los eventos deportivos se llevará a cabo en las localidades de más de 500 habitantes, que son las que presentan inversión suficiente en infraestructura municipal para su correcto desarrollo. El estudio de las localidades se desarrolla más adelante en “4.4 Análisis de la infraestructura.”


5. Análisis de situación


5.1 Análisis del sector.

5.1.1 Competencia.

3GO Sports compete en el sector del deporte y más concretamente en el de los eventos deportivos. A raíz del análisis de la competencia, se distinguen dos tipos de empresas: las que organizan eventos bajo demanda, y las que crean sus propios eventos. 3GO se posiciona en este último grupo con el valor añadido de crear sus sinergias, no sólo con patrocinadores, sino con las instituciones de los municipios en los que trabaja. Esto, principalmente, nos permite trabajar con liderazgo en costes.


Tabla 3: Empresas Competidoras

	TOTALISIMO
Localización	+70 países. Domicilio Social en Málaga
Web	https://www.totalisimo.com/
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de todo tipo de eventos: desde eventos académicos a espectáculos. • Contratación de famosos.

	RUNVASPORT
Localización	Valladolid .
Web	https://runvasport.es/

Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Organización carreras, marchas, maratones. • Competidor directo por situación geográfica.
-----------	--

	BLUESPORT
Localización	Murcia.
Web	https://www.bluesport.es/
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos oficiales y eventos privados. • Diseño y construcción de instalaciones deportivas.

	FOREVENT SPORTS
Localización	Madrid.
Web	https://www.forevent.es/
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos propios y bajo demanda. • Sinergia con empresas. • Fuerte orientación a la promoción de patrocinadores.

5.1.2 Análisis DAFO

A través del análisis DAFO, establecemos las fortalezas y debilidades del proyecto y la relación con su entorno:

	Debilidades	Fortalezas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda estacional. • Dependiente del estado de la infraestructura municipal. • Susceptible a las capacidades deportivas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costes con poca inversión y escaso inmovilizado. • Modelo de negocio altamente flexible y adaptable a casi cualquier situación (crisis, picos de demanda, etc.). • Modelo de negocio altamente escalable. • PMC mínimo.
	Amenazas	Oportunidades
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Sector con competencia ya establecida. • Actividad dependiente de condiciones climatológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la inversión estatal. • Sector con buena imagen. • Apoyo contra el reto demográfico.

Tabla 4: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Debilidades:

- Debido a la naturaleza de la actividad deportiva, la demanda de eventos es estacional y puede ser susceptible a concentrarse en temporadas en las que la población dispone de más tiempo para el ocio. No obstante, más adelante veremos que esto no es necesariamente así.
- Es fundamental que la infraestructura municipal se encuentre en buen estado para llevar a cabo los eventos deportivos con éxito. Por ello, la oferta de eventos deportivos es vulnerable a defectos en las instalaciones municipales de las localidades.
- Los clientes no son sólo compradores, sino que son partícipes de la actividad que desarrolla la empresa. Por ello, la empresa debe velar por su bienestar físico y por su adaptación a los requerimientos técnicos del deporte que desean realizar.

Fortalezas:

- Dado que la empresa se dedica al sector servicios y al aprovechamiento de la infraestructura existente, la estructura financiera se articula a partir de una baja inversión en activos con poca presencia de inmovilizados.
- En relación con el primer punto, las características del servicio permiten adaptar la oferta a cambios rápidos en la demanda como pueden ser picos de alta demanda o temporadas de baja demanda de una actividad específica.
- El modelo de negocio planteado sólo en la provincia de Palencia es replicable a otras localidades de España, siendo incluso beneficioso disponer de centros de actividad en zonas con climas distintos que compensen condiciones climatológicas adversas en otros.
- El Periodo Medio de Cobro (PMC) a clientes se liquida en el momento que se lleva a cabo la actividad, de modo que la cuenta de Clientes se encuentra saldada prácticamente durante la totalidad del ejercicio.

Amenazas:

- El sector del deporte en España es un sector muy maduro con alrededor de 40.000 empresas dedicadas. Por esto, muchas empresas de la competencia ya están establecidas con bases sólidas y existen barreras de entrada.
- Como se mencionaba anteriormente, la actividad deportiva es muy dependiente de las condiciones climatológicas. Para paliar esto, la empresa debe tener en cuenta las previsiones meteorológicas y el tipo de instalaciones en la localidad en la que se organiza el evento (tipo de suelo, existencia de polideportivo, sistemas de calefacción, etc.)

Oportunidades:

- El aprovechamiento de la infraestructura existente a través de la colaboración con los ayuntamientos nos brinda la posibilidad de trabajar con liderazgo en costes y, en ocasiones, en instalaciones modernas y de calidad superior a la media.
- El sector del deporte goza de buena reputación a nivel social y está fuertemente vinculado con el cuidado de la salud. Esto brinda a la empresa desde el inicio una imagen de marca sana y su carácter rural crea la opción de optar a subvenciones en este ámbito.

- Siguiendo con el punto anterior, la realización de actividades empresariales y la organización de eventos en el ámbito rural es un apoyo directo al llamado “Reto demográfico”. Esta tendencia global tiene apoyos por parte de los estados de la Unión Europea a través de políticas que benefician a estos proyectos empresariales.

5.2 Análisis de la demanda.

El gasto de los hogares en deporte viene aumentando desde 2012 hasta alcanzar alrededor de 5.800 millones de euros en 2019, esto es, 124,4€ por persona (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022). De este gasto, el 77,6% se realizó sobre servicios recreativos y deportivos como los que pretende ofrecer el negocio.

Otro indicador de mercado potencial es el número de licencias federadas vinculadas al deporte, que se viene manteniendo entre 3.6 millones y 4 millones de licencias en los últimos 5 años. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022). Todos estos deportistas federados se consideran clientes potenciales.

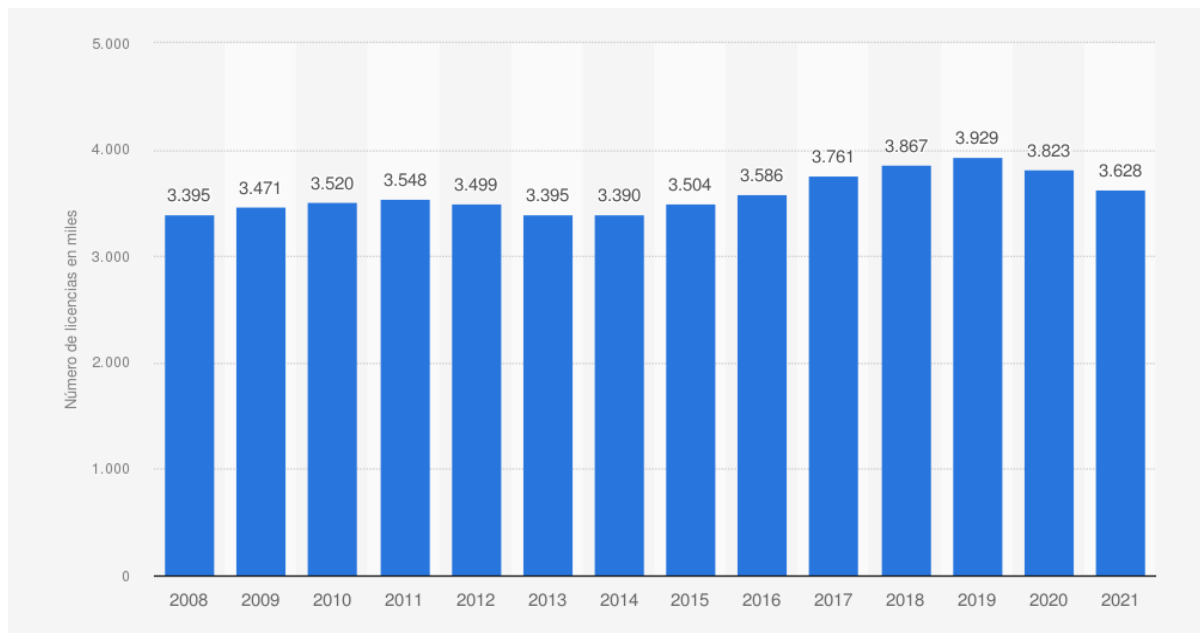


Ilustración 13: Evolución del número de licencias federadas vinculadas al deporte en España de 2008 a 2021 (en miles). Fuente: Anuario de estadísticas deportivas 2022.

5.3 Análisis del entorno.

El entorno se define como el conjunto de factores o fuerzas externas que influyen, o pueden influir, en la actuación y en los resultados de la empresa. Para este análisis, se pueden separar 4 factores distintos:

5.3.1 Factores socioculturales y demográficos.

En España, aproximadamente el 67% del gasto en deporte se destina a la participación en eventos deportivos y recreativos. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2019).

Casi 4 millones de personas realizan deporte federado anualmente. A nivel regional, Castilla y León posee alrededor del 4,8% de esos deportistas federados y un gasto en deporte de unos 100M€ (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2019). A nivel local, Palencia es una de las provincias más despobladas de España, y con una gran superficie de localidades rurales. En épocas estivales, algunas de estas localidades llegan a duplicar su población.

5.3.2 Factores político-normativos.

En España, el deporte federado opta a ayudas y subvenciones por parte del estado. Desafortunadamente, 3GO no se considera una federación deportiva.

En cambio, sí existen “*Subvenciones destinadas a financiar proyectos empresariales de inversión dentro del ámbito territorial de la Comunidad de Castilla y León*” publicadas en el BOCyL. También puede optar a otras ayudas como los “*Incentivos regionales para la promoción económica de la Comunidad Autónoma de Castilla y León*” y las mencionadas en “*2.5 Forma jurídica*” con objeto de estimular el desarrollo rural.

A nivel regulatorio, no se exige ningún título especial para el desarrollo de la actividad deportiva.

5.3.3 Factores económicos.

La economía mundial se encuentra actualmente en un punto inestable, de alta inflación e incertidumbre sobre el crecimiento de los países. España no es una excepción.

España se encuentra entre los países más endeudados de la zona Euro y con una de las mayores tasas de desempleo del mundo. (Expansión, 2022).

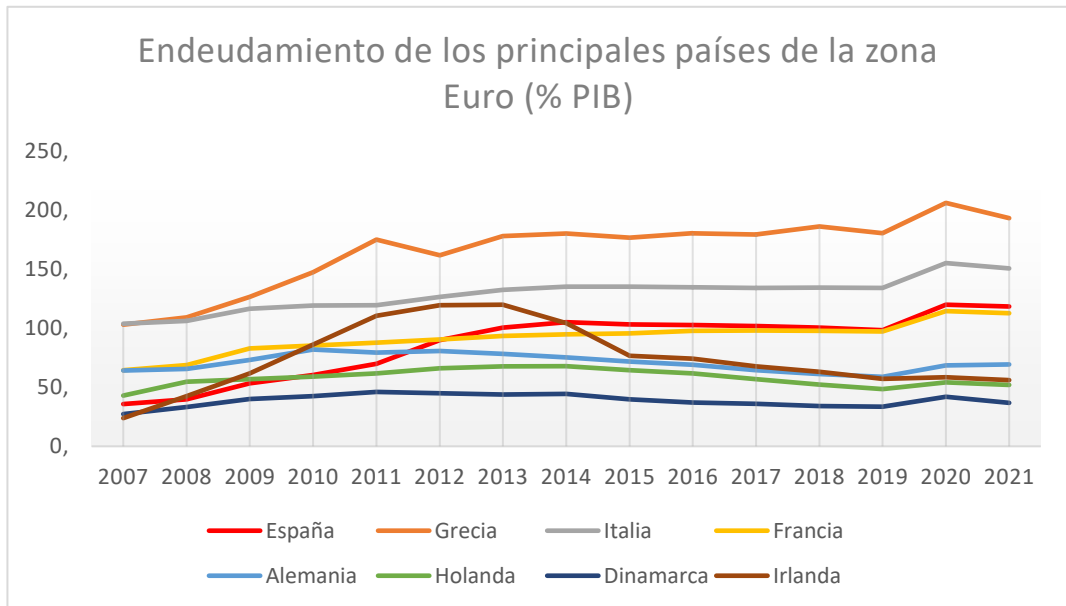


Ilustración 14: Endeudamiento de los principales países de la zona Euro (%PIB). Fuente: Eurostat.

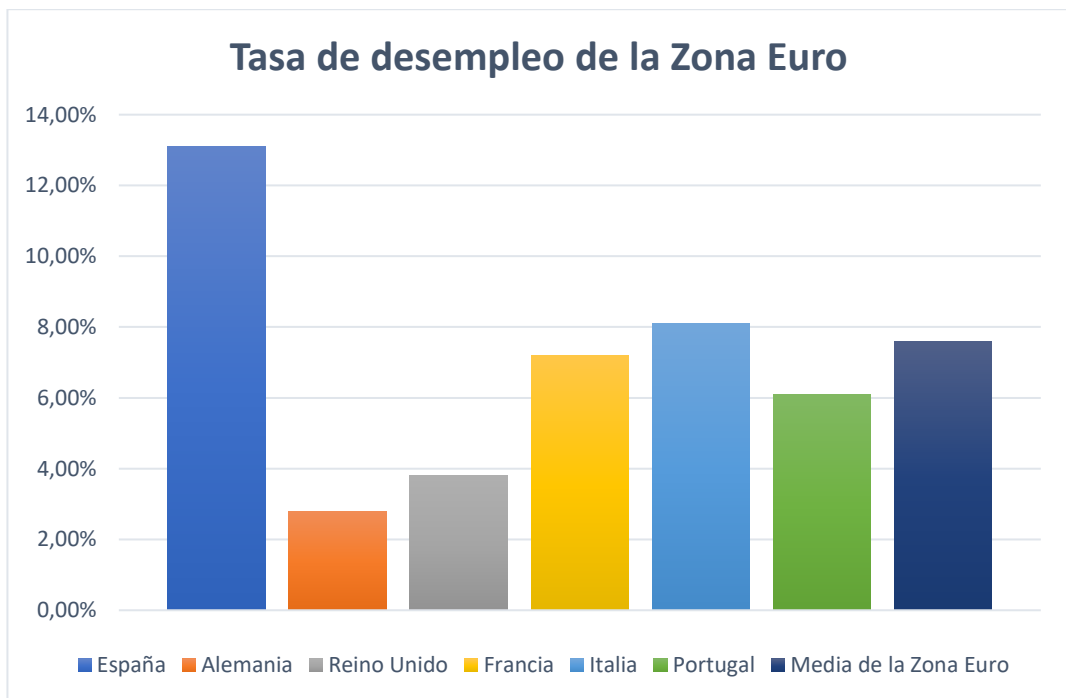


Ilustración 15: Tasa de desempleo de la zona Euro. Fuente: Eurostat

Sin embargo, el crecimiento del IPC del ocio y la cultura en España se viene manteniendo en niveles estables desde 2015. (INE, 2022)

Si bien aún es pronto para determinar las tendencias a largo plazo del gasto en ocio y deporte tras la pandemia, los factores socioculturales animan a apostar por una recuperación del gasto en ocio equiparable a niveles previos.

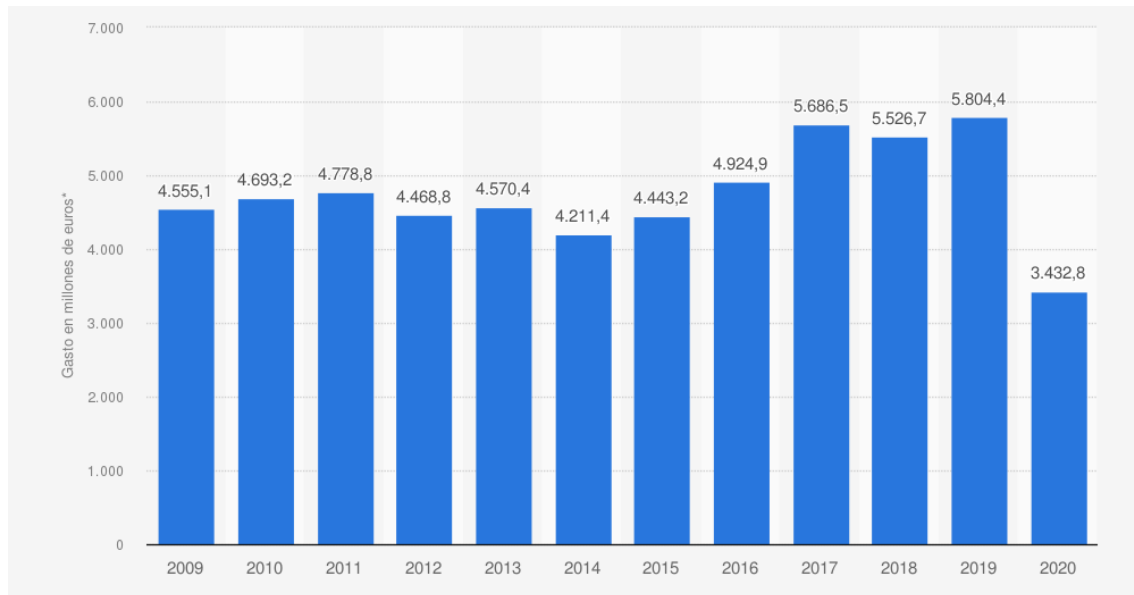


Ilustración 16: Gasto anual de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte en España de 2009 a 2020. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2022.

5.3.4 Factores tecnológicos.

El contexto tecnológico actual tanto en la industria (automatización, deslocalización...) como en los servicios a través de Internet, favorece el desarrollo industrial, facilitando la coexistencia de empresas de gran tamaño con pymes.

Además, facilita la gestión y la promoción de estas pequeñas y medianas empresas y constituye una vía de entrada al mercado para empresas dedicadas al sector servicios.

5.3.5 Análisis Pestel.

A modo de resumen, se realiza un análisis Pestel que recoge las principales características del entorno externo.

Análisis PESTEL	Factores Clave del Entorno				
	Muy Neg.	Negat.	Indif.	Posit.	Muy Posit.
Político <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad y riesgo político. - Deuda pública. - Política fiscal. 		X	X X		
Económico. <ul style="list-style-type: none"> - PIB. - Inflación. - Paro. 		X		X X	
Sociocultural. <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de edad de consum. - Niveles de formación. - Grupos sociales. - Estilos de vida. 	X		X	X	X
Tecnológico. <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en I+D+I - Disponibilidad de Nuevas Tecn. - Uso de RRSS 			X X	X	
Ecológico. <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de Protección Medioam. - Condiciones climáticas. - Actitudes frente a productos eco. 				X X	X
Legal <ul style="list-style-type: none"> - Leyes sobre empleo. - Legislación de propiedad intelect. - Leyes de protección al consum. 			X X X		

Tabla 5: Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

5.4 Análisis de la infraestructura.

La siguiente figura representa un mapa de la provincia de Palencia con las localidades seleccionadas señaladas por colores y ordenadas de mayor a menor volumen de población:

- | | | |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Aguilar de Campoo | 11. Paredes de Nava | 21. Alar del Rey |
| 2. Villamuriel de Cerrato | 12. Villalobón | 22. Villada |
| 3. Venta de Baños | 13. Baltanás | 23. Villarramiel |
| 4. Guardo | 14. Barruelo de Santullán | 24. Frómista |
| 5. Saldaña | 15. Velilla del Río Carrión | 25. Becerril de Campos |
| 6. Dueñas | 16. Osorno la Mayor | 26. Villaumbrales |
| 7. Grijota | 17. Magaz de Pisuerga | 27. Fuentes de Nava |
| 8. Cervera de Pisuerga | 18. Astudillo | 28. Ampudia |
| 9. Carrión de los Condes | 19. Santibáñez de la Peña | 29. Monzón de Campos |
| 10. Herrera de Pisuerga | 20. Torquemada | 30. Villaluenga de la Vega |

- Los municipios en verde tienen instalaciones para todas las modalidades deportivas.
- Los municipios en rojo tienen instalaciones para 3 modalidades deportivas.
- El municipio en amarillo sólo está disponible para fútbol 7.

Como podemos ver, en términos generales la zona del norte de la provincia está preparada para recoger una mayor variedad de eventos.

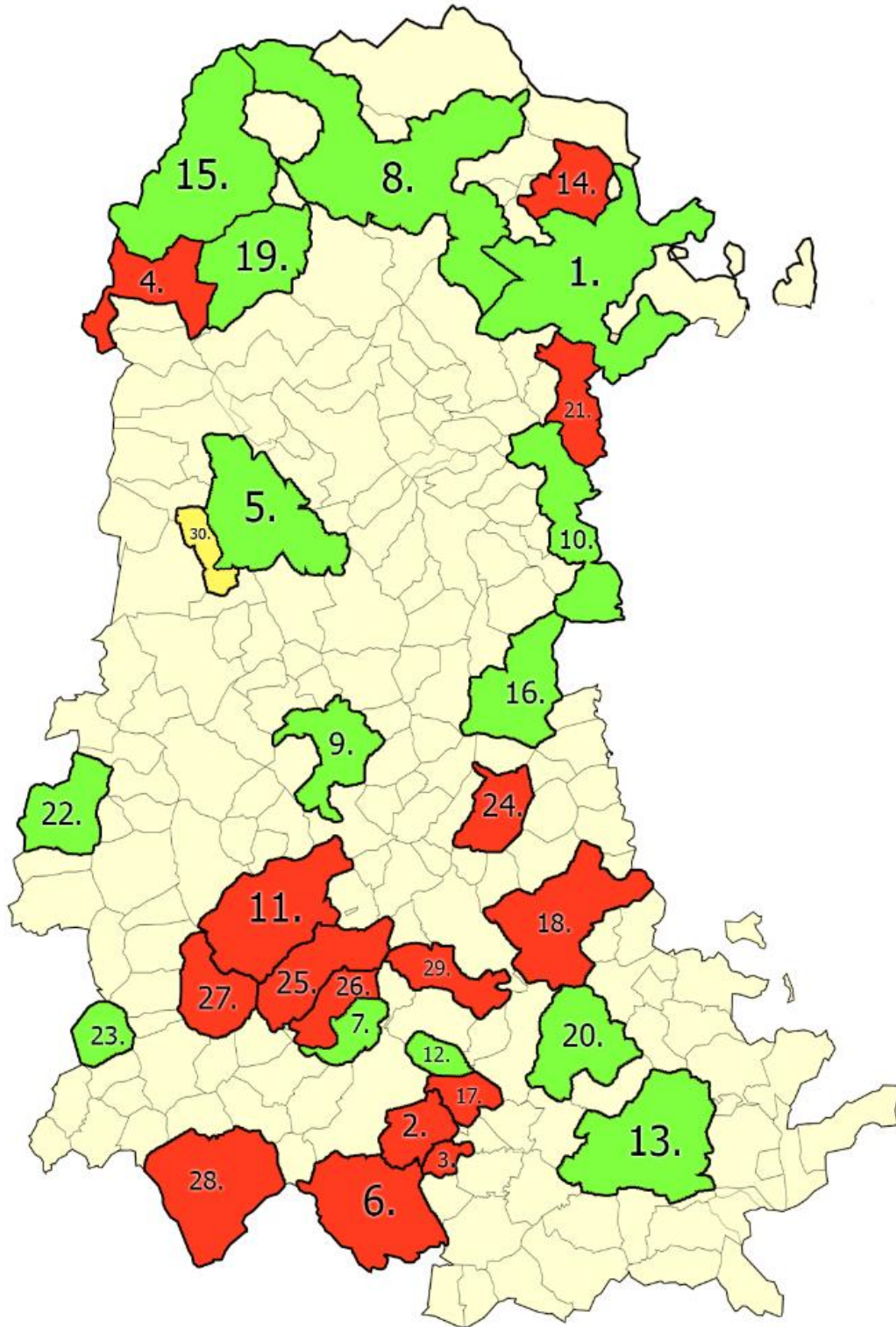


Ilustración 17: Municipios escogidos por volumen de población e instalaciones disponibles. Fuente: elaboración propia.

6. Plan de Marketing.

6.1 Objetivos.

- Atraer, el primer año, al menos a 5376 participantes a los eventos deportivos y a 2640 corredores.
- Fidelizar, al menos, un 20% de los clientes para que repitan su participación.
- Atraer, al menos, a 1 acompañante por participante que disfrute del evento como espectáculo, sin participar.
- Proyectar una imagen de marca con los valores de la empresa y generar engagement en las RRSS, con al menos 2000 seguidores de calidad en las plataformas escogidas.

6.2 Precios

Los precios de los servicios son una estimación en base a costes detallados en

8.1 Costes Unitarios.

EVENTOS DEPORTIVOS*

BALONCESTO: [6€ entrada] x [5 participantes/equipo] x [16 equipos] x [24 eventos/año]

FÚTBOL 7: [6€ entrada] x [9 participantes/equipo] x [8 equipos] x [24 eventos/año]

FÚTBOL 5: [7€ entrada] x [7 participantes/equipo] x [8 equipos] x [24 eventos/año]

PÁDEL: [14€ entrada] x [2 participantes/equipo] x [16 equipos] x [24 eventos/año]

CARRERAS RURALES*

CARRERAS RURALES: [6€ entrada] x [110 participantes] x [24 carreras al año]

PATROCINIOS*

PATROCINIOS: [330€ patrocinio/evento] x [120 eventos/año]

6.3 Estrategias de marketing.

6.3.1 Estrategia de negocio.

La estrategia de negocio se basa en el liderazgo en costes: bajo precio para un público amplio. La segmentación de clientes se realiza atendiendo a la necesidad que buscan cubrir con el servicio: deportistas, corredores y patrocinadores.

También se contempla la posibilidad de crear competiciones de nivel más exigente, para deportistas que busquen un nivel mayor dentro de la competición y a los cuales les aporte un extra de reconocimiento dentro de su disciplina deportiva. La implementación de estos eventos se revisará una vez cumplidos los objetivos operativos del primer año (5.1 *Objetivos*).

6.3.2 Segmentación de clientes.

El plan de marketing segmenta a los clientes de los eventos en 3 grupos: *Deportistas, Corredores y Patrocinadores.*

6.3.2.1 Deportistas

Son aquellos clientes que van a participar en los eventos deportivos. En principio, son el grupo mayoritario y más heterogéneo. Es sobre este grupo de clientes sobre el que inciden los esfuerzos del plan de marketing, pues su captación es fundamental para aumentar el volumen de negocio.

6.3.2.2 Corredores

Son aquellos clientes que van a participar en carreras populares. el perfil sociodemográfico del corredor representa una persona en torno a los 33 años, con estudios superiores, laboralmente activo y sin pareja. La razón principal para participar en carreras populares de resistencia es la satisfacción que produce y motivos relacionados con la mejora y mantenimiento de la salud. Personas jóvenes y activas que cuentan con el running como forma de vida, entretenimiento y crecimiento. (Vega Martínez, 2015)

6.3.2.3 Patrocinadores.

Son aquellos clientes que buscan aumentar la visibilidad de su negocio a través de los eventos deportivos o carreras populares. Para atraer patrocinadores es necesario un volumen de negocio atractivo que justifique el precio acordado con el cliente.

6.4 Imagen de marca.

La imagen de marca es uno de los puntos clave en los que el proyecto 3GO pretende destacar para así diferenciar sus eventos de la competencia. Los eventos de 3GO están dirigidos para todo el público que quiera practicar deporte por debajo de nivel federado, pero también para aquellos deportistas federados que quieran jugar sin la presión de la competición. Los valores que la empresa desea transmitir son la deportividad, el juego limpio y la diversión como pilares fundamentales.

En el futuro y según demanda, se planea establecer una categoría de eventos deportivos más cercanos al deporte profesional bajo el nombre "3GO Competitive". En estos eventos deportivos se busca un nivel de competitividad mayor que satisfaga la demanda de aquellos deportistas aficionados que buscan competiciones de alto rendimiento para destacar en su modalidad deportiva y así ascender a rankings de mayor relevancia o simplemente participar en un entorno que ponga a prueba su habilidad.



*Ilustración 18: Concepto de logotipo "3GO Competitive.
Fuente: Elaboración propia "*

6.5 Comunicación.

La comunicación de los eventos se realiza en formato online y físico:

6.5.1 Comunicación online

6.5.1.1 Página Web.

La página web es el elemento esencial de la comunicación ya que es el medio a través del cual los clientes (participantes, patrocinadores y ayuntamientos) se ponen en contacto con el equipo. Cada tipo de cliente tiene un apartado especial en el que se informa de los servicios que se le ofrecen. Se incluye una plataforma de pago digital para los participantes y posibles patrocinadores.

Se contempla, según demanda, el posible registro de deportistas a través de la web y un sistema de ranking por actividad para estimular la fidelización.

6.5.1.2 Anuncios Web.

A través de las Redes Sociales y Google se anunciarán los eventos en el ámbito de Castilla y León a diferentes targets adaptados al tipo de evento y al perfil sociodemográfico del participante promedio.

Baloncesto 3x3	Personas entre 15 y 25 años, aficionados al Baloncesto y a ligas como ACB y NBA.
Fútbol 7	Personas entre 15 y 54 años, aficionados al fútbol 11 y a ligas como La Liga Santander y Premiere League.
Fútbol sala	Personas entre 15 y 40 años, aficionados al fútbol 11 y a ligas como La Liga Santander y Premiere League.
Pádel	Personas entre 15 y 54 años, aficionados al tenis y al pádel, y seguidores de competiciones como el Roland Garros y el World Pádel Tour.

Carreras populares	Personas entre 15 y 65 años, preferiblemente con estudios superiores, laboralmente activo y sin pareja. (Vega Martínez, 2015)
---------------------------	---

Tabla 6: Targets según modalidad deportiva. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2022

6.6 Redes sociales.

Las redes sociales ofrecen una ventana a los clientes potenciales para poder ver los eventos antes de acudir a ellos. Cada red social es distinta y permite un tipo de comunicación distinta:

Twitter:	Permite la difusión de comunicados relacionados con la actividad y con la compañía.
Instagram:	Permite compartir imágenes de los eventos para atraer a clientes potenciales.
Facebook:	Permite mejorar difusión de los eventos a través de grupos de personas con gustos definidos.

7. Plan operativo.

7.1 Fases de la organización de un evento.

El proceso de organización del evento deportivo o carrera popular se puede desglosar en varias fases:

1. **Selección del evento a realizar:** Atendiendo a las condiciones climatológicas y al número de eventos realizados a lo largo del año en curso, se selecciona el tipo de evento a realizar que satisfaga la demanda actual.

2. **Estudio de las localidades:** A partir del mapa de localidades (*Figura 8*) se estudia la viabilidad de realizar el evento escogido a partir de diferentes parámetros: infraestructura disponible, estado de la infraestructura, volumen de población y de poblaciones circundantes, presupuesto del ayuntamiento, etc. En el caso de las carreras populares, se estudia la longitud de las rutas y la dificultad de estas.
3. **Promoción del evento:** El evento se promociona a través de las redes sociales (en forma de anuncios y publicaciones) y en la página web. De esta forma se recogen las suscripciones de los participantes y se contacta con los posibles patrocinadores. El evento se promociona con 20 días de antelación.
4. **Realización del evento:** El día seleccionado el equipo se traslada en furgoneta a la localidad escogida para llevar el material necesario para el evento. Al inicio, se comprueban las suscripciones y una vez que todos los participantes están disponibles, o a la hora establecida, da comienzo el evento. Para los eventos deportivos, se realizan los cruces de equipos y dan comienzo los partidos con la dinámica de cada modalidad deportiva. Para las carreras populares, se reparten los dorsales y da comienzo la carrera una vez que todos los participantes están dispuestos en la salida.
5. **Final del evento:** Una vez terminado el evento se lleva a cabo la entrega de premios establecidos. El equipo recoge el material y se traslada de nuevo a la oficina de 3GO.

8. Organización, recursos humanos e infraestructura.

8.1 Domicilio social.

El domicilio social de la entidad se encuentra en el parque tecnológico de la universidad de Valladolid. Esta ubicación funciona como almacén para los equipos deportivos e informáticos, además de disponer de aparcamiento para la furgoneta.

8.2 Organigrama.



Ilustración 19: Organigrama de la organización. Fuente: Elaboración propia.

8.2.1 Descripción de los puestos de trabajo.

Estudio de localidades y planificación:

- Selección del evento a realizar.
- Selección de la localidad en al que se realiza el evento.
- Contacto con el ayuntamiento de la localidad.
- Control de la viabilidad del emplazamiento.
- Búsqueda de patrocinadores locales y nacionales.

Promoción y marketing:

- Realización y mantenimiento de la página web.
- Gestión de los perfiles en RRSS.
- Creación de contenido multimedia para promocionar los eventos.
- Gestión del programa de anuncios online.
- Gestión de las relaciones online con clientes.

Organización de eventos. *

- Transporte y montaje del material deportivo al emplazamiento.
- Reparto de material a los participantes.
- Actividades de organización en el transcurso del evento.
- Búsqueda de trabajadores externos y árbitros.

- Coordinación de la plantilla para el buen funcionamiento del evento.

**Este puesto de trabajo estará ocupado por los socios y, según el tamaño del evento, por algún trabajador temporal.*

9. Plan financiero.

3GO es un proyecto dedicado al sector servicios y que además aprovecha infraestructura municipal existente. Por esto, la característica principal del plan financiero es la escasez de inversión en inmovilizado. A continuación, se muestran los datos del plan financiero (algunos asientos han sido omitidos porque desde el año 0 su valor es 0):

9.1 Costes unitarios.

La celebración de cada evento entraña una serie de costes variables y fijos. Las siguientes tablas contienen información acerca de los costes variables y los costes fijos atribuidos a cada actividad:

Tabla 7: Costes unitarios por evento. Fuente: Elaboración propia.

BALONCESTO 3x3	Coste u.	Unidades	Total	Notas
Participantes		64	384€	6€/participante
Cancha*	50€/h			*Ayuntamiento
Organización y arbitraje	105/h		300€	
Balón	40/balon		4€	Reutilizable (5 eventos)
Petos		64	64€	
Coste total			368€	
B° (sin patrocinios)			16€	

FÚTBOL 7	Coste u.	Unidades	Total	Notas
Participantes		72	432€	6€/participante
Cancha*	50€/h			- *Ayuntamiento
Organización y arbitraje	30/h		300€	
Balón	40/balón		10€	Reutilizable (8 eventos)
Petos		72	64€	
Coste total			374€	
B° (sin patrocinios)			58€	

FÚTBOL SALA	Coste u.	Unidades	Total	Notas
Participantes		56	392€	7€/participante
Cancha*	50€/h			- *Ayuntamiento
Organización y arbitraje	105/h		300€	
Balón	40/balón		10€	Reutilizable
Petos	1€/peto		64€	
Coste total			374€	
B° (sin patrocinios)			18€	

CARRERAS POPULARES	Coste u.	Unidades	Total	Notas
Participantes		110	660€	
Cancha*	50€/h			- *Ayuntamiento
Dorsales con Chip	2€/dorsal		220€	
Arco de meta		300	13€	Reutilizable (1 año)
Coste total			233€	
B° (sin patrocinios)			428€	

El **coste unitario medio** de los eventos es de **354€**, teniendo en cuenta el número de eventos que se realizan al año de cada tipo (96 eventos deportivos y 24 carreras anuales, punto "11. Roadmap").

9.2 Previsiones.

9.2.1 Inversión.

	PROYECTADOS					
	INICIAL AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INMOVILIZADO MATERIAL						
MOBILIARIO	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EQUIPOS DE PROCESO DE INFORMACIÓN	3.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	4.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	8.000 €					

INMOVILIZADO INTANGIBLE						
PATENTES Y MARCAS	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
APLICACIONES INFORMÁTICAS	3.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	4.000 €					

INMOVILIZADO FUNCIONAL						
INMOVILIZADO MATERIAL	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
TOTAL	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €

ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE Y ACTIVOS LÍQUIDOS	18.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	18.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

AMORTIZACIÓN						
AM. ACUMULADA INMOVILIZADO MAT.	0 €	1.132 €	2.264 €	3.396 €	4.528 €	5.660 €
AM. ACUMULADA INMOVILIZADO INT.	0 €	725 €	1.450 €	2.175 €	2.900 €	3.625 €
TOTAL	0 €	1.857 €	3.714 €	5.571 €	7.428 €	9.285 €

Tabla 8: Plan Financiero: Inversión. Fuente: Elaboración propia.

9.2.2 Financiación.

	INICIAL AÑO 0	PROYECTADOS AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS						
CAPITAL	15.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	15.000 €					
PASIVO CORRIENTE						
DEUDA BANCARIA A CORTO PLAZO	15.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	15.000 €					
PASIVO NO CORRIENTE						
TOTAL	0 €					

Tabla 9: Plan Financiero: Financiación. Fuente: Elaboración propia.

9.2.1 Ventas.

	INICIAL		PROYECTADOS			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EVENTOS DEPORT.						
BALONCESTO	- €	9.216 €	10.138 €	11.151 €	12.266 €	13.493 €
FÚTBOL 7	- €	10.368 €	11.405 €	12.545 €	13.800 €	15.180 €
FÚTBOL 5	- €	9.408 €	10.349 €	11.384 €	12.522 €	13.774 €
PADEL	- €	10.752 €	11.827 €	13.010 €	14.311 €	15.742 €
TOTAL	- €	39.744 €	43.719 €	48.090 €	52.899 €	58.189 €
CARRERAS RURALES						
CARRERAS RURALES	- €	15.840 €	17.424 €	19.166 €	21.083 €	23.191 €
TOTAL	- €	15.840 €	17.424 €	19.166 €	21.083 €	23.191 €
PATROCINIOS						
PATROCINIOS	- €	32.400 €	64.800 €	97.200 €	145.800 €	189.540 €
TOTAL	- €	32.400 €	64.800 €	97.200 €	145.800 €	189.540 €

Tabla 10: Plan Financiero: Ventas. Fuente: Elaboración propia.

9.2.1 Gastos.

	INICIAL		PROYECTADOS			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS						
SERVICIOS EXTERIORES	- €	16.100 €	17.549 €	19.100 €	20.700 €	22.800 €
GASTOS DE PERSONAL	- €	58.653 €	60.404 €	64.301 €	72.744 €	77.940 €
TOTAL	- €	74.753 €	77.953 €	83.401 €	93.444 €	100.740 €

Tabla 11: Plan Financiero: Gastos. Fuente: Elaboración propia.

9.3 Análisis

9.3.1 Balances de situación.

BALANCES DE SITUACIÓN	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO												
Activo No Corriente	12	40	10	31	8	11	6	4	4	2	2	1
Activo Corriente	18	60	22	69	64	89	133	96	259	98	371	99
Total Activo	30		32		72		139		263		373	
P. NETO Y PASIVO												
Patrimonio Neto	15	50	22	69	56	78	112	81	197	75	318	85
Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	15	50	10	31	16	22	27	19	66	25	55	15
Total P. Neto y Pasivo	30		32		72		139		263		373	

Tabla 12: Plan Financiero: Balance de situación. Fuente: Elaboración propia.

9.3.2 Pérdidas y ganancias.

CONCEPTOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%	TOTAL	%
Ventas	95	100	135	100	172	100	222	100	282	100	906	100
MARGEN NETO	85	89	121	90	155	90	200	90	254	90	815	90
EBITDA	13	14	50	37	81	47	121	55	172	61	437	48
B.A.I.I.	11	12	48	36	79	46	119	54	170	60	427	48
B.A.I.	10	11	48	36	79	46	119	54	170	60	426	47
RESULTADO NETO	7	7	36	27	59	34	89	40	127	45	318	35

Tabla 13: Plan Financiero: Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia.

9.3.3 Cash-Flow

EPÍGRAFES	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Actividad de Explotación												
+ Cobros de Ventas	0	0	88	100	132	100	170	100	218	100	277	100
- Pagos de Comp. y Gts. Fijos	0	0	81	85	81	81	84	79	92	73	98	67
- Pagos por Intereses	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pagos Imp. Beneficios (IS)	0	0	3	3	12	12	20	19	30	24	43	29
FLUJOS A. DE EXPLOTACIÓN	0	0	3	-43	39	122	66	105	96	104	136	105
Actividad de Inversión												
+ Cobros Vtas. Inmovilizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pagos Compras Inmovilizado	12	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJOS A. DE INVERSIÓN	12	67	0	-0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actividad de Financiación												
+ Cobros ampliación Capital	15	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Cobros de Préstamos	15	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pagos disminuciones Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pagos devolución Préstamos	0	0	10	11	5	5	0	0	0	0	0	0
- Pagos por Dividendos	0	0	0	0	2	2	3	3	4	3	6	4
FLUJOS A. DE FINANCIACIÓN	30	167	10	143	7	22	3	5	4	4	6	5
TOTAL C O B R O S	30	100	88	100	132	100	170	100	218	100	277	100
TOTAL P A G O S	12	100	95	100	100	100	107	100	126	100	147	100
TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO	18	100	-7	100	32	100	63	100	92	100	130	100
SALDO DISPONIBLE	18	0	14	-39	53	291	120	147	242	87	349	66

Tabla 14: Plan Financiero: Cash-Flow. Fuente: Elaboración propia.

9.3.4 Fondo de maniobra.

CONCEPTOS	AÑO 0	↑↓	AÑO 1	↑↓	AÑO 2	↑↓	AÑO 3	↑↓	AÑO 4	↑↓	AÑO 5	↑↓
FONDO DE MANIOBRA	3	↑	9	↑	36	↑	58	↑	87	↑	123	↑

Fondo de Maniobra

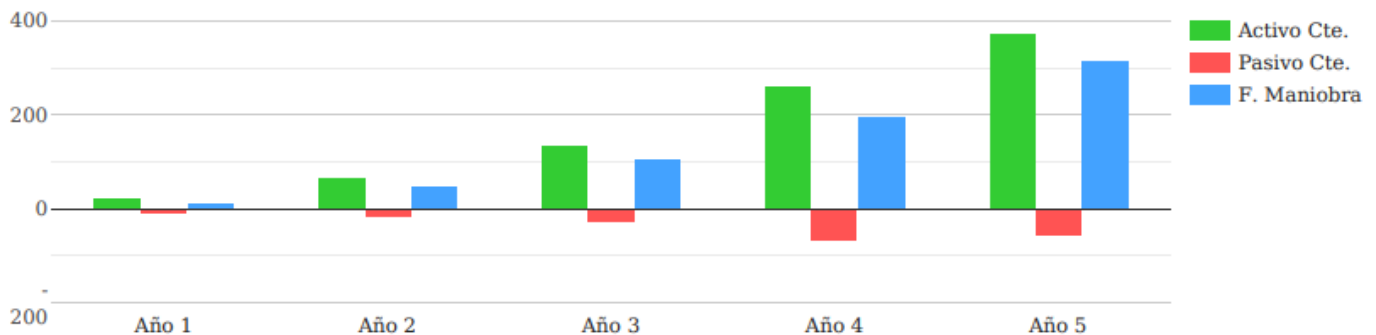


Ilustración 20: Plan Financiero: Fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia.

9.4 Conclusiones.

- Del año 1 al año 5 el **activo total** presenta un aumento del 1.066% en forma de activo corriente (liquidez).
- Del año 1 al año 5 las **ventas** crecen un 197%.
- En todos los años el **ratio de expansión de las ventas** es superior a 1.
- El **ROI** se incrementa del año 1 al año 5 en un 33%.
- En el año 1, los recursos permanentes financian la **totalidad del activo no corriente** y un 38% del activo corriente. En el año 5, los recursos permanentes financian la totalidad del activo no corriente y un 84% del activo corriente.
- En cuanto a los **beneficios**, crecen un 1.714% en el año 5: este crecimiento supera a la expansión de las VENTAS (197%) por el efecto positivo de los márgenes, al aumentar los gastos en menor porcentaje que las ventas, lo que conlleva un **aumento del ROE**. También es superior al crecimiento del activo no corriente, que disminuye un (-30%) y esto supone una mejora del **ROI**.
- El **Ingreso Medio Ponderado** de cada evento es de 412,32€.

3GO es un proyecto que introduce un elemento innovador y que le permite generar altas rentabilidades con una baja inversión. La alta rotación de los servicios que ofrece, junto con la escasa inversión en inmovilizado nos permite trabajar con liderazgo en costes.

10. Roadmap.

El deporte en España se realiza durante todo el año a modo de inversión en salud. Aunque en periodos vacacionales tenemos más tiempo para el ocio, los datos muestran que no decidimos gastar ese tiempo en deporte.

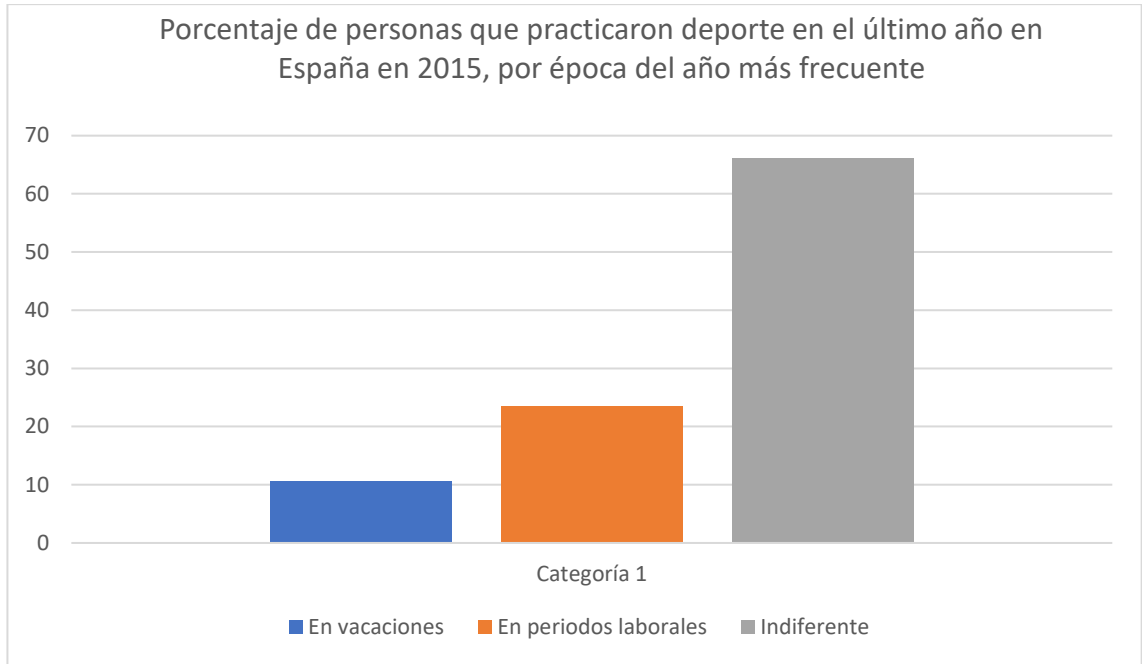


Ilustración 21: Porcentaje de personas que practicaron deporte en el último año en España en 2015, por época del año más frecuente. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2022.

Acorde con estos datos, se han dividido los 96 eventos y las 24 carreras deportivas planeadas para el año 2023 a partes iguales entre los 4 trimestres del año:



Ilustración 22: Roadmap. Fuente: Elaboración propia.

11. Conclusiones

La base de este proyecto se remonta a 1946 con el nacimiento de lo que hoy conocemos como la NBA. La necesidad de llenar el calendario vacío en los recintos deportivos motivó a los empresarios de Boston a crear una nueva liga que aprovechara el espacio inutilizado una vez finalizada la liga de hockey.

En un primer lugar, hemos planteado las problemáticas existentes: el crecimiento del sector del deporte, el posible nicho de mercado en la oferta de eventos que generan su propia demanda y el reto demográfico.

A través de la fuente de información primaria, la encuesta, hemos conocido el uso que la población rural le da a sus instalaciones municipales y hemos confirmado que existen muchas localidades con sus instalaciones infrautilizadas.

A partir de estas premisas, hemos establecido un plan de empresa sentando las bases de una plataforma multilateral que ofrece servicios a diferentes tipos de clientes, los hemos estudiado, hemos estudiado el mercado y la competencia, hemos establecido objetivos para llegar a estos clientes y hemos estudiado la viabilidad económica del proyecto y establecidos metas de carácter financiero.

Así, este trabajo pretende convertirse en el manual de instrucciones de un proyecto empresarial en aras de que algún día pueda ver la luz y aportar valor a la sociedad y al tejido empresarial de Castilla y León.

12. Referencias.

AIMC (Spain). (2022). *Marco General de los Medios en España 2022*.

Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de Modelos de Negocio. El Lienzo del modelo de negocio*. Nueva Jersey.

Ayto. de Palencia. (15 de 04 de 2022). <http://palencia-virtual.com/>. Obtenido de <http://palencia-virtual.com/informacion/instalaciones-deportivas/pabellones-polideportivos/gmx-niv220.htm>

Banco de España. (2020). *La distribución espacial de la población en España y sus implicaciones económicas*.

- Cámara de Comercio de España. (2016). *Camara.es*. Obtenido de <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/como-crear-tu-plan-de-empresa-en-siete-pasos>
- Cartes, D. (s.f.). *Historia y uso pestel*.
- CIRCE. (2022). *Centro de información y red de creación de empresas*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Obtenido de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- Eroski. (2019). *Las instalaciones deportivas municipales mejoran, aunque los ayuntamientos invierten menos dinero*.
- Expansión. (2022). *España: economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- <http://www.instalacionesdeportivas.es>. (s.f.). *Instalaciones deportivas de España*. Obtenido de <http://www.instalacionesdeportivas.es/guia-instalaciones-deportivas-en-palancia.html>
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*.
- INE. (2022). *Instituto Nacional de Estadística*.
- Junta de Castilla y León. (2021). *BOCyL-Boletín Oficial de Castilla y León*.
- Juan Martín. (15 mayo 2017). *Estudia tu entorno con un PESTEL*. Obtenido de <https://m.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Miguel G.L, A. L. (s.f.). Cambios de residencia en tiempos de COVID-19: un poco de oxígeno para el despoblamiento rural.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas en España 2019*.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2022*.
- Ministerio Para la Transición Ecológica y Reto Demográfico. (s.f.). *¿Qué es el Reto Demográfico?*
- Narayanan, L. F. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*.
- Oficina Europea de Estadística. (2022). *Eurostat*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sport/overview>

Vallesteros, V. S. (Junio de 2016). La forma jurídica de la empresa. Universidad de Jaén.

Vega Martínez, C. (2015). *Perfil psicológico del corredor popular*.

13. Anexos

Anexo 1: Encuesta de uso de instalaciones municipales en el ámbito rural.

Fuente propia.

(1/7) ¿Cuántos meses del año resides en tu pueblo? (Puede ser de forma discontinua)

- No tengo pueblo
- Menos de 1 mes al año
- Aprox. 1 mes al año
- 1-3 meses al año
- 3-6 meses al año
- Más de 6 meses al año
- Vivo en mi pueblo de forma habitual

(2/7)¿Cuántos habitantes tiene tu pueblo?

- Menos de 500
- 501-1000
- 1001-1500
- 1501-2000
- 2001-5000
- 5001-10.000
- 10.001-20.000
- Más de 20.000
- No lo sé

(3/7)¿Qué instalaciones deportivas municipales hay en tu pueblo? (Selecciona todas las que haya. Si una se encuentra dentro de otra, selecciona ambas (p. ej: cancha de baloncesto dentro de polideportivo.))

- Polideportivo
- Cancha de baloncesto
- Campo de fútbol 11
- Pista de fútbol sala
- Pista de pádel
- Pista de balonmano
- Pista de tenis
- Frontón
- Otro: _____

(4/7) ¿Cuántas veces utilizas alguna de las instalaciones deportivas de tu pueblo? (si resides en tu pueblo solo durante unos meses, no tengas en cuenta el promedio de usos al mes)

	Nunca las he utilizado	Aprox. 6 veces al año (1 vez cada 2 meses)	Aprox. 12 veces al año (1 vez al mes)	Aprox. 24 veces al año (2 veces al mes)	50 veces al año o más (1 vez por semana)
Instalaciones con reserva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones sin necesidad de reserva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones de un centro cívico/joven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones privadas situadas en mi pueblo (p.ej: en una urbanización)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5/7) ¿Qué deporte practicas cuando utilizas las instalaciones municipales de tu pueblo?

- Fútbol
- Fútbol sala
- Baloncesto
- Balonmano
- Tenis
- Pádel
- Frontón
- Otro: _____

(6/7) ¿Estás de acuerdo con la siguiente afirmación?
Puntúa del 1 al 5 según tu grado de conformidad

"En conjunto, creo que a lo largo del año las instalaciones deportivas municipales de mi pueblo no se utilizan tanto como se debería."

1 2 3 4 5

Nada de acuerdo (Se utilizan poco) Completamente de acuerdo (Se utilizan a plena capacidad)

¿Cuál es tu comunidad autónoma?

Elige 

(Opcional) ¿Cómo se llama tu pueblo?

Tu respuesta _____

Edad

- Menor que 18
- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- Mayor que 54

Sexo

- Femenino
- Masculino
- Otro