



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **PLAN DE EMPRESA: "VALLABASKET"**

**DANIEL SANZ SAN JOSE**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JUNIO 2019**





# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

### TRABAJO FIN DE GRADO

**Plan de empresa: “VALLABASKET”**

**Trabajo presentado por: Daniel Sanz San José**

Firma:

**Tutor: Marta Niño Amo**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, Junio 2019

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVO DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>RAZÓN Y OBJETIVOS COMERCIALES. ....</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS. ....</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>ELEMENTOS INNOVADORES, CARACTERES DIFERENCIALES RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA. ....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO: .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>16</b>
4.1.1	MACROENTORNO: .....	16
4.1.2	MICROENTORNO .....	18
	ANÁLISIS DAFO.....	20
	ANÁLISIS CAME .....	22
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>23</b>
4.2.1	CAPACIDADES TÉCNICAS .....	23
4.2.2	CAPACIDADES DE GESTIÓN .....	24
4.2.3	CAPACIDADES PERSONALES Y FINANCIERAS .....	24
4.2.4	FACTORES COMERCIALES .....	24
4.2.5	FACTORES TÉCNICOS.....	27
4.2.6	FACTORES HUMANOS .....	27
4.2.7	FACTORES DE GESTIÓN .....	27
4.2.8	FACTORES FINANCIEROS .....	28
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1</b>	<b>OBJETIVO COMERCIAL .....</b>	<b>28</b>
<b>5.2</b>	<b>DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>29</b>
<b>5.3</b>	<b>DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES .....</b>	<b>32</b>
5.3.1	PRODUCTO.....	32
	.....	33
5.3.2	PRECIO.....	33
5.3.3	DISTRIBUCIÓN.....	35
5.3.4	COMUNICACIÓN .....	36
<b>6.</b>	<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1</b>	<b>MODALIDADES DE CONTRATO.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2</b>	<b>JORNADA LABORAL.....</b>	<b>40</b>

<b>6.3 COSTE SALARIAL.....</b>	<b>41</b>
<b>6.4 SELECCIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>42</b>
<b>6.5 FORMACIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>6.6 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>44</b>
<b>6.7 UNIFORME LABORAL.....</b>	<b>44</b>
<b>7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1. GASTOS INICIALES .....</b>	<b>45</b>
<b>7.2 ESTIMACIÓN DE VENTAS. ....</b>	<b>46</b>
<b>7.3 PLAN DE FINANCIACIÓN. ....</b>	<b>47</b>
<b>7.4 BALANCE DE SITUACIÓN DE LOS 5 PRIMEROS AÑOS. ....</b>	<b>48</b>
<b>7.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>8. RATIOS.....</b>	<b>50</b>
<b>9. ASPECTOS FORMALES .....</b>	<b>52</b>
<b>9.1. FORMA JURÍDICA. ....</b>	<b>52</b>
<b>9.2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>52</b>
9.2.1 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	52
9.2.2 TRÁMITES EN HACIENDA. ....	53
9.2.3 TRÁMITES LABORALES.....	54
9.2.4 TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO .....	54
9.2.5 IMPOSICIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA: REGISTRO DE MARCA.....	55
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El deporte es considerado como una forma de vida para muchas personas, alcanza una gran importancia en el día a día y tanto la práctica como el seguimiento de este ocupa en España un alto porcentaje.

Aunque en nuestro país el deporte rey es el fútbol que se sitúa líder y es obviamente muy difícil de desbancar, hemos optado para la realización del trabajo fin de grado por la elaboración de un plan de empresa que permita estudiar la viabilidad que tendría la apertura de una tienda especializada en la venta de material para la práctica del baloncesto; porque aun conociendo la repercusión que tiene el fútbol en nuestro país y que el baloncesto es el segundo en esta lista, creemos que la apertura de una tienda especializada en este deporte sería innovadora y encajaría perfectamente en la sociedad actual. Este tipo de tiendas físicas especializadas en futbol podemos encontrar muchas repartidas por todas las ciudades y provincias, pero tiendas físicas especializadas en baloncesto existen muy pocas.

Buscamos con este proyecto acercarnos a un concepto innovador de tienda y de modelo de negocio, para lo que vamos a realizar un plan de empresa ya que el trabajo final de grado tiene que mostrar las capacidades adquiridas en los estudios de Comercio y el plan de empresa permite aplicar y relacionar distintas materias.

### Relación del plan de empresa con las asignaturas cursadas con el TFG

TÍTULOS	ASIGNATURAS RELACIONADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTRODUCCIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Economía Española y Mundial.</li> <li>○ Comportamientos del consumidor.</li> <li>○ Fundamentos de Marketing.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVO DEL PROYECTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación comercial.</li> <li>○ Análisis y control de gestión.</li> <li>○ PYMES.</li> <li>○ Investigación de mercados.</li> <li>○ Comportamientos del consumidor.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Creación de empresas.</li> <li>○ Dirección estratégica.</li> <li>○ Plan Económico y financiero.</li> <li>○ Introducción a la teoría económica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTUDIO DE MERCADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organización de empresas.</li> <li>○ Fundamentos de Marketing.</li> <li>○ Análisis y control de gestión.</li> <li>○ Investigación de mercados.</li> <li>○ Logística I y II.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLAN DE MARKETING</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundamentos de Marketing.</li> <li>○ Comunicación comercial: publicidad y promoción de ventas.</li> <li>○ Gestión de ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RECURSOS HUMANOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prevención de riesgos laborales.</li> <li>○ Dirección de Recursos humanos.</li> <li>○ Técnicas de comunicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundamentos de contabilidad financiera.</li> <li>○ Dirección financiera.</li> <li>○ Estadística comercial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RATIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Matemáticas comerciales.</li> <li>○ Dirección financiera.</li> <li>○ Estadística comercial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASPECTOS FORMALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Derecho comercial.</li> <li>○ Fundamentos de derecho.</li> <li>○ Derecho del trabajo y de la Seguridad Social.</li> </ul>

Tabla 1. Relación asignaturas con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. OBJETIVO DEL PROYECTO

En este apartado vamos a definir la información básica del proyecto, la identificación de este, la razón de su creación y los objetivos comerciales. Es de gran importancia tener en cuenta todos estos puntos para poder desarrollar de la mejor manera el proyecto a exponer. Empezaremos por aportar una serie de datos que consideramos interesantes para justificar la viabilidad del negocio que queremos emprender

El baloncesto es el segundo deporte más practicado en España, alcanza la cifra de 385.110 licencias en 2019, 30.161 licencias más que en 2014. Este deporte está sufriendo un crecimiento constante, en 2001 la cifra de federados era de 273.254, lo que supone un crecimiento aproximado de un 30% hasta la actualidad.

### 11.15. Personas que practicaron deporte en el último año según grupos de edad por modalidad deportiva. 2015

(En porcentaje del total vertical)

	TOTAL PRACTICA DEPORTE	De 15 a 24 años	De 25 a 54 años	De 55 años y más
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>20.840</b>	<b>3.671</b>	<b>12.988</b>	<b>4.181</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Fútbol 11 y 7	22,4	47,9	21,1	4,0
Fútbol sala	14,2	31,4	13,2	2,1
Baloncesto	11,7	33,7	8,8	1,6
Balonmano	4,1	13,7	2,3	1,0
Voleibol	8,6	27,1	6,0	0,6
Rugby	1,8	7,8	0,7	0,2
Frontón, frontenis	6,6	12,1	6,3	2,4
Petanca o bolos	5,8	10,1	5,1	4,2
Patinaje, monopatín	9,8	21,3	9,4	0,9
Ciclismo	38,7	45,6	41,8	22,8
Motociclismo	3,2	5,0	3,5	0,7
Automovilismo	1,6	4,0	1,2	0,4
Actividades aeronáuticas	1,7	3,4	1,4	1,1
Tenis	14,0	26,0	13,0	6,4
Ping pong	11,1	22,8	10,1	4,1
Pádel	16,8	21,8	18,9	6,1
Squash	1,9	3,1	2,1	0,3
Golf	2,6	3,3	2,2	2,9
Natación	38,5	43,2	37,7	36,6
Surf	2,3	5,2	2,1	0,5
Vela	1,9	3,5	1,5	1,7
Esquí náutico	1,8	3,7	1,9	0,1
Piragüismo, remo	3,8	7,0	3,7	1,2
Actividades subacuáticas	6,9	9,2	7,6	2,8
Deportes de invierno	9,5	13,6	10,1	4,0
Senderismo, montañismo	31,9	27,6	34,5	27,3
Atletismo	8,6	13,2	9,1	3,0
Carrera a pie	30,4	38,5	34,4	10,6
Triatlón	1,3	2,0	1,6	0,1
Boxeo	2,5	6,1	2,3	0,0

Gráfico 1. Personas que practicaron deporte y franja de edades. 2015

Fuente: culturaydeporte.gob.es

En el gráfico anterior podemos observar de forma muy completa el porcentaje de personas que practican deporte, indicando cual, y la franja de edad. Analizando el baloncesto vemos como en la franja de edad de 15 a 24 años es baloncesto es lógicamente la franja de edad con mayor actividad, en la que observamos la gran



actividad deportiva. De esta franja de edad en adelante disminuye el porcentaje, pero se sigue manteniendo el baloncesto como un referente en el deporte nacional.

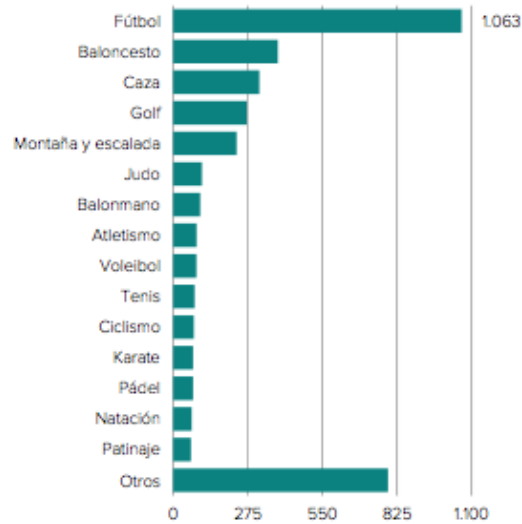


Gráfico 2. Licencias deportivas por federaciones. (En miles)  
Fuente: culturaydeporte.gob.es

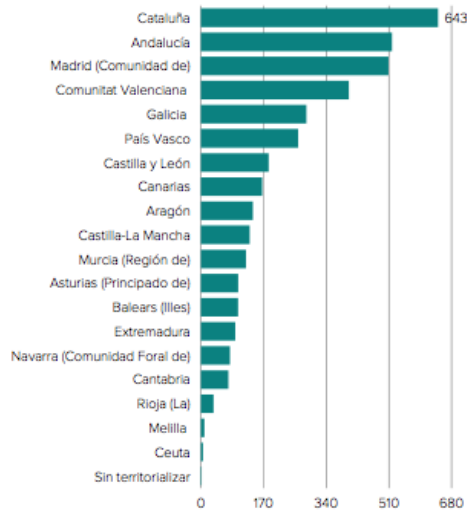


Gráfico 3. Licencias federadas por comunidad autónoma. (En miles)  
Fuente: culturaydeporte.gob.es

Estos gráficos, igual que el anterior, son información contrastada y prestada por el consejo de cultura y deporte del gobierno, en el apartado estadístico. Esto nos ayuda a ver la influencia y repercusión del deporte en España en forma de datos. En los gráficos anteriores, vemos dos estadísticas importantes a tener en cuenta, en primer lugar, las licencias deportivas clasificadas en deportes y, en segundo lugar, las licencias deportivas por comunidades autónomas. Vemos como el baloncesto se sitúa en segundo lugar en licencias deportivas expedidas y como hemos dicho antes, en crecimiento constante. Y en el segundo gráfico observamos por comunidades autónomas, como Castilla y León se encuentra en la séptima posición de la lista de diecinueve comunidades en licencias deportivas federadas.

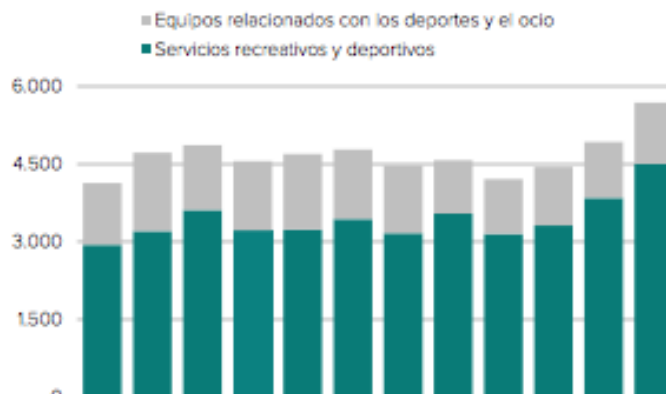


Gráfico 4. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte. (En millones de euros)  
Fuente: culturaydeporte.gob.es

Para finalizar vamos a analizar este último gráfico el cual nos indica el gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte. Podemos ver el claro crecimiento en este último año, observamos como en equipos relacionados con los deportes y el ocio en 2014 el gasto rondaba los 4.300 millones de euros y en el año 2017 se situó entorno a los 5.800 millones de euros. Este es un claro ejemplo de que el deporte no solo está en constante crecimiento en la práctica, sino que también está en crecimiento el gasto medio de los hogares. Por lo que, entre otras muchas razones he elegido el deporte y en concreto el baloncesto por todos estos datos aportados anteriormente y por mi pasión y conocimiento del deporte lo cual me ayuda a conocerlo y entender ciertos apartados con mayor facilidad.

## 2.2 Información básica del proyecto.

Vallabasket es una tienda situada en la calle Bajada de la Libertad, Valladolid, con 230 metros cuadrados aprovechables. Somos una tienda especializada en baloncesto, de las únicas de la región, por lo cual esta es una de las razones por las que hemos optado por abrir una tienda de ese tipo. Queremos que cualquier tipo de producto de baloncesto, desde máquinas de entrenamiento o canastas hasta unos simples calcetines se puedan encontrar en Vallabasket.

Somos concedores también de la actual competencia que existe con el portal online, pero nuestro objetivo es que a través de nuestra excelente atención consiguiendo que la experiencia de compra sea perfecta, consiga que el cliente opte por nosotros a la hora de hacer sus compras.

## 2.3 Identificación del proyecto.

El nombre de Vallabasket proviene de las dos primeras sílabas de Valladolid unidas a "basket". También buscamos el juego de palabras queriendo expresar satisfacción o sorpresa con: "¡Vaya basket!"

La localización escogida para la tienda se debe a la situación céntrica del lugar, debido también a que la calle Bajada de la Libertad no tiene comercios relacionados, ni en esta calle ni ninguna de las calles de alrededor, lo que hace que nos distingamos y que nuestra accesibilidad sea muy sencilla ya que nos encontramos en pleno corazón de la ciudad. Contamos con una distribución de tienda óptima para la venta, con numerosos metros cuadrados de tienda para facilitar la exposición de la mercancía, la colocación de esta en los almacenes y también nos favorece a la hora de ubicar gran cantidad de productos en la tienda, por los numerosos muebles y espacio que tiene esta.

Comenzamos a ejercer nuestra actividad empresarial a fecha 2 de enero de 2019, aprovechando la fecha navideña y la época de abundantes regalos para que el inicio, que siempre es costoso, nos sea mas asequible.

Como forma jurídica elegida vamos a escoger una Sociedad Limitada, ya que al ser dos socios y el capital a aportar es mínimo por lo que nos favorece, ya que nuestro capital social que tenemos que aportar, tenemos la suerte de que es escaso, por lo que creemos que la forma jurídica que más nos beneficia es esta.

## 2.4 Razón y objetivos comerciales.

La razón por la cual he elegido este proyecto es porque el deporte, pero más concretamente el baloncesto es una de mis pasiones. Practico baloncesto desde hace 15 años, de forma federada, por lo que conozco: el baloncesto, las necesidades de los

deportistas, qué productos demandan, qué productos son los más vendidos, etc; Otra razón por la que he optado por este proyecto es mi actual trabajo, soy dependiente en la planta de deportes de El Corte Ingles, por lo que conozco hábitos de compra de la gente, cómo distribuir la tienda, importancia de ciertos productos, promociones, implantación, etc. Por último, otra razón sería el crear mi propio negocio, el emprender. Es algo que me gustaría probar y mucho más si es un negocio de este tipo, que conozco tan bien y disfruto tanto.

Los objetivos comerciales son vitales para una empresa ya que van a determinar su rumbo e inciden directamente en la empresa. A la hora de elegir los objetivos debemos tener en cuenta dos criterios para su selección: que sean realistas, es decir, que cualquier objetivo que marquemos sea real, que sea posible de conseguir, que no sea algo imposible, y que sean limitados en el tiempo, que cualquier objetivo marcado tenga un inicio y un fin, que se ajuste a un tiempo en concreto. Podemos distinguir entre objetivos a corto plazo, que son metas que queremos alcanzar cuanto antes en un plazo de un año, y a largo plazo, son metas que queremos lograr con el tiempo, en un plazo de años. Pero como objetivo principal, Vallabasket trata de hacer de este tipo de tiendas especializadas un referente nacional.

- Objetivos a corto plazo: buscamos a corto plazo una inversión en publicidad, dar una buena imagen de marca, fomentar el llamado “boca a boca” ya que es un medio de difusión muy bueno, patrocinios a equipos o torneos para darnos a conocer y durante los primeros años poder hacernos un hueco dentro del mundo del baloncesto y del negocio de la región.
- Objetivos a largo plazo: desde Vallabasket destacamos como objetivos a largo plazo el implantar una imagen de marca excelente de la empresa, es decir, que cualquier cliente que pase por la tienda salga con una imagen de esta optima y que gracias a esto nuestra tienda alcance un cache y una importancia muy grande en el ámbito nacional. Queremos abrir otra tienda expandiendo el negocio en unos cuatro años aproximadamente. Pero sobre todo como objetivo a largo plazo fundamental tenemos la intención de superar a nuestra competencia en un plazo de unos cuatro o cinco años e imponernos como líderes del sector en la comunidad y posteriormente en ámbito nacional.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

#### 3.1 Descripción de las características técnicas.

Vallabasket es una tienda que esta dirigida al negocio deportivo, concretamente del baloncesto. Es un tipo de tienda especializada, es decir, que tenemos un gran surtido de productos de baloncesto. Este tipo de negocio no es muy habitual en la zona por lo que vamos a aprovechar esto y el auge y la repercusión que el baloncesto tiene en nuestra región para poder conseguir un éxito en el negocio. Contamos con una sola tienda en Valladolid, capital de la Comunidad Autónoma, y la cual es sede de numerosos campeonatos tanto regionales, nacionales como internacionales, por lo que la afición por el baloncesto en la ciudad es muy alta. Esta tienda esta dividida en parte de la tienda, parte del almacén, parte de la oficina con sala de reuniones y sala de descanso. Esta distribución simple favorece tanto al cliente, a la hora de que la superficie de tienda es muy amplia por lo que facilita a este a localizar lo que busca y a encontrar variedad en cualquier tipo de producto, como a los empleados a la hora de colocar la tienda, de contar con un almacén muy técnico y amplio que facilita el trabajo y permite ahorrar tiempo en buscar y colocar la mercancía. La parte de oficina es para realizar funciones de ordenador, contables, financieras, de reuniones, de analizar las ventas, etc. Y la sala de descanso, aunque es pequeña, permite tomar un café o descansar en el sofá pasando el tiempo proporcionado para el descanso lo más cómodo posible.

Debido a nuestra extensa línea de productos, para que nos sea mucho más fácil manejar y distribuir toda la mercancía, dividimos esta en tres familias diferentes que nos faciliten el trabajo a la hora de almacenar, colocar, recepcionar y realizar los pedidos:

- **Productos textiles:** es este apartado entran todos los productos que están relacionados con la ropa, camisetas y pantalones de juego, pantalones cortos y pantalones largos, chandals, chaquetas, abrigos, etc. Esta sección es la más amplia ya que abarca numerosos productos que, aunque no facturan mucho si que, al ser los productos más vendidos, adquieren una posición alta en las ventas. Estos productos son también los más fáciles de almacenar y distribuir, y su pedido es también el más sencillo y se realiza más frecuentemente porque la venta es mayor.



Ilustración 2. Camiseta de juego Kemba Walker.  
Fuente: google.es



Ilustración 1. Sudadera Toronto Raptors.  
Fuente: google.es

- Productos de calzado: manejamos una gran línea de productos de calzado por lo que aportamos al cliente una gran variedad técnica y de modelos a elegir. Esta gran diversidad nos ayuda a ofrecer a cada cliente la zapatilla que es más acorde a sus características. Es muy importante ayudar e informar al cliente para que este conozca las posibilidades y la variedad a elegir entre los productos que más le gustan. Este departamento también tiene una alta cifra de facturación, pero tiene un punto como desventaja que es el almacenaje, cada producto ocupa mucho espacio y es complicado de organizar tantos pares de zapatillas, pero gracias al espacio de almacén que tenemos para este departamento, podemos conseguir ser eficientes en el almacenaje.



Ilustración 3. Zapatillas Nike LeBron James.  
Fuente: google.es



Ilustración 4. Zapatillas Nike Paul George.  
Fuente: google.es

- Productos catalogados como accesorios: esta línea de productos es la más abundante. Esta familia de productos, abarca muchos productos. Desde accesorios para tecnificar en entrenamientos hasta simples balones. Estos forman parte de nuestra venta complementaria, su facturación no es tan alta como la de las anteriores familias, pero buscamos con estos ofrecerlos como venta complementaria para que por ejemplo si un cliente compra unas zapatillas pues ofrecerle un par de calcetines complementarios. Una parte del almacén va dedicado a estos productos, aunque al ser accesorios, normalmente estos se encuentran la gran mayoría expuestos en tienda.



Ilustración 5. Muñequeras NBA. Fuente: google.es

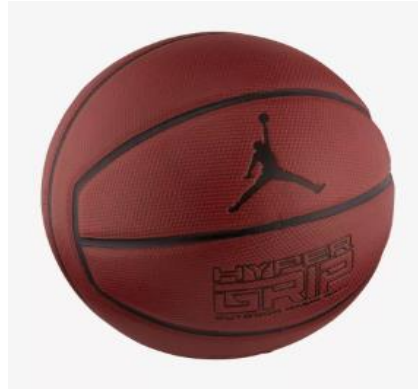


Ilustración 6. Balón baloncesto Jordan. Fuente: google.es

### 3.2 Elementos innovadores, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia.

El principal elemento innovador de este proyecto es la idea de negocio, una tienda especializada es algo que no es muy común en las ciudades de la región y mucho menos de baloncesto, por lo que aprovecharemos esta novedad para sacar adelante y con éxito el negocio. Los caracteres diferenciales respecto a la competencia son varios, pero el fundamental es el trato al cliente, la atención que este recibe, buscamos que la experiencia de compra sea perfecta y que el cliente así no dude en volver a comprar en nuestra tienda. Sabemos que la gran competencia actual para nosotros es el portal online en el que podemos encontrar cualquier producto y tenerlo en la puerta de casa en un periodo de tiempo escaso, pero lo que nosotros ofrecemos es ese trato diferencial que a través de una web no puedes recibir, es ese trato que amoldándose a las características del cliente le ofrecemos lo que necesita.

## 4. ESTUDIO DE MERCADO:

### 4.1 Análisis externo

#### 4.1.1 MACROENTORNO:

En este punto vamos a desarrollar todos los aspectos que afectan a la empresa de forma externa, es decir, que no podemos controlar.

##### *Factores económicos:*

Actualmente el crecimiento de la industria del deporte en España esta en alza, no llega al peso que puede tener en otros países europeos, pero si que ocupa el 1,4% del PIB. Mientras que por ejemplo en Alemania es del 3,9% o en Austria es del 4,12%.

España se encuentra en el puesto quinto en términos absolutos en el peso del deporte sobre el PIB, con un volumen de negocios de aproximadamente 15.000 millones de euros, pero se sitúa en el puesto numero doce en términos relativos en Europa. Este sector en nuestro país se encuentra en un crecimiento constante, y lo que es aun mas positivo, que todavía existe un amplio margen de mejora.

##### *Factores políticos:*

España, al igual que la Unión Europea, es un país que fomenta el deporte considerándolo un sector muy importante y en evolución constante. Un ejemplo de esto se ha dado mismamente en las pasadas elecciones electorales. El PSOE menciona en su programa electoral la idea de entender el deporte y actividad física como un derecho de toda la ciudadanía, de considerar este como una actividad esencial a la hora de mejorar el desarrollo y el bienestar personal, y a demás de un instrumento de cohesión social significa para este partido político una palanca para la economía que se observa desde números ámbitos de la actividad del país como pueden ser: el empleo, el turismo, o la sanidad.

Ciudadanos resalta en su programa electoral el intento de convertir el deporte en una manera de inculcar valores y una vida sana. Buscando un gran apoyo a este en sus medidas.

Podemos en el apartado 176 de su programa, señala que se debe “cuidar a los y las profesionales del deporte y fomentar el deporte femenino mediante una ley marco electoral”. Con estos ejemplos queda evidente que el deporte tiene un peso muy importante en la política de nuestro país.



## Factores socioculturales

El deporte es una actividad que tiene gran importancia en la vida de muchas personas, por lo que en la sociedad es un apartado con mucho peso. A demás de esto, España es un país ejemplar deportivamente hablando, con un gran nivel de deportistas. En nuestro país, le damos gran importancia a la practica del deporte. El Grafico 1 corresponde al porcentaje de la practica de deporte semanal en España dividido en diferentes grupos: sexo, edad y nivel de estudios. Podemos observar el notable crecimiento desde el 2010 al 2015 en todos los grupos y subgrupos, esto es sin duda un síntoma de la gran repercusión del deporte en la sociedad de nuestro país y al constante crecimiento de este.

### 11.1. Personas que practican deporte semanalmente según características personales

*(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)*

	PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL	
	2010	2015
<b>TOTAL</b>	<b>37,0</b>	<b>46,2</b>
<b>SEXO</b>		
Hombres	45,4	50,4
Mujeres	28,8	42,1
<b>EDAD</b>		
De 15 a 24 años	57,9	76,1
De 25 a 54 años	40,2	53,2
De 55 y más años	22,2	26,0
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>		
Educación primaria, secundaria	33,2	39,4
Educación superior o equivalente	54,9	64,1

*Gráfico 2. Estadista práctica deportiva semanal según características personales.*

*Fuente: culturaydeporte.gob.es*

## Factores tecnológicos

La tecnología y el deporte van muy ligados en todos los ámbitos manteniendo un crecimiento constante a lo largo de los años. Esta ha permitido el logro de mejores resultados en las competencias deportivas. Actualmente podemos decir que la tecnología ha ayudado en muchísimos aspectos, entre los más importantes se sitúan: la seguridad, el rendimiento de los atletas y la gestión deportiva. La seguridad a la hora de prevenir las lesiones, la tecnología se encarga de innovar dispositivos para mejorar la practica deportiva, un ejemplo de esto es en el ciclismo la mejora técnica de los maillots y de los cascos para proteger y reducir el daño en las caídas. El rendimiento de los atletas se ve mejorado gracias al uso, cada vez más habitual, de los dispositivos wearables, que hace referencia al conjunto de aparatos electrónicos que se incorporan a nuestro cuerpo e interactúan con este para conseguir controlar datos de nuestra salud. Gracias a estos dispositivos conseguimos tener un control constante y diario de nuestro

cuerpo y todo lo relacionado con este para poder así, en el caso de los atletas, mejorar nuestro rendimiento deportivo. Por último, la gestión deportiva. Actualmente existen softwares de gestión deportiva inteligentes, que consisten en una simple aplicación móvil en la que a través de los datos físicos se plantea un entrenamiento acorde en ritmo e intensidad a cada deportista. Pero este aspecto también aparece en grandes clubs. En el caso del Futbol Club Barcelona, hacen referencia a varios puntos de mejora tecnológica en su gestión deportiva como pueden ser: la automatización de la edición de video para la mejora del análisis táctico o el uso de la tecnología de visión por computador para el reconocimiento de nuevas variables en el ámbito individual y colectivo, al igual que el control de las emociones.

### *Factores medioambientales*

El deporte esta adquiriendo una faceta ecológica, cada vez mas impregnada en nuestra sociedad. Esta tipología deportiva consiste en la actividad practicada en el medio natural que cuida y respeta el entorno en el que se realiza. Existen deportes que tienen una repercusión ecológica más alta que otros, como es el caso de los deportes de motor que consumen una gran cantidad de combustibles fósiles y a su vez emiten gran cantidad de gases nocivos. Otros deportes, como el atletismo, senderismo, bicicleta, natación, deportes de pelota y muchos otros, además de ser ecológicos son también económicos. Practicar deporte de forma ecológica fomenta el ahorro de dinero y ayuda a cuidar nuestro entorno.

#### 4.1.2 MICROENTORNO

Una vez analizado el macroentorno pasamos a realizar un estudio de los factores que afectan a la empresa en un primer plano. Estos tienen una repercusión más influyente en nuestra empresa, por lo que debemos tener todos estos factores muy en cuenta para la evolución optima de nuestra empresa.

1. **Cientes:** nuestros clientes potenciales son deportistas que practican baloncesto, por lo que la franja de edad es muy amplia ya que abarca desde niños hasta personas adultas. Clientes que buscan productos técnicos y muy específicos, pero también clientes que simplemente busquen un producto de baloncesto simple.
  - a. Tratamos de que nuestro producto sea único en la zona y que cualquier cosa que el cliente busque sobre baloncesto lo encuentre en nuestra tienda.

- b. Aportamos una gran variedad de productos, que hace que el cliente sea exigente y pueda encontrar con facilidad aquello que busca.
  - c. Debemos mantener a nuestro cliente siempre informado de promociones, nuevos productos y características de estos, para ayudar a este a saber lo que necesita.
  - d. El trato a nuestros clientes es único. A través de una atención especializada, ayudamos a cada cliente para ofrecerle, dentro de nuestra gran variedad, el producto más acertado a sus características.
  - e. Nuestro público objetivo es consciente de la calidad de nuestros productos y lo valora anteponiendo nuestra tienda a otras.
2. **Proveedores:** nuestros proveedores cuentan con la mejor calidad y variedad de productos, óptima para cumplir las exigentes expectativas de nuestros clientes. Tenemos proveedores de varios lugares del mundo, pero los más importantes se encuentran en Estados Unidos. Aquí se sitúa la cuna del baloncesto mundial, el mejor nivel y los jugadores más destacados del mundo. Esto hace que los mejores y más innovadores productos se encuentren allí. Desde Washington County, Oregon, nos llega el calzado y productos técnicos de la marca Nike, desde el último lanzamiento de zapatillas hasta el accesorio de entrenamiento más simple. Esta multinacional también se encarga de la distribución de los productos altamente demandados de Jordan. Desde Baltimore, Maryland, nos abastece de todos sus productos de baloncesto la firma americana Under Armour, que posee amplia variedad de genero centrado fundamentalmente en la comodidad y seguridad del deportista. También New Balance, franquicia con sede en Boston, nos suministra los pocos productos de baloncesto que comercializa pero de una alta calidad. Otro gran proveedor, Adidas, nos proporciona gran cantidad de ropa y accesorios deportivos desde Herzogenaurach, Alemania. Desde aquí, también nos abastece la multinacional Puma, que a pesar de su poca actividad histórica en el mundo del baloncesto esta comenzando a dar pasos agigantados dentro de este. Y por ultimo, desde Pekin, China, la marca Li-Ning nos provee de todos sus productos con una altísima calidad, y muy exclusivos en nuestro país, ya que esta firma no se encuentra fácilmente en las tiendas. A parte de todos estos proveedores tenemos, eventualmente, algunos de tamaño más pequeño que nos suministran productos para mejorar la técnica en diferentes aspectos del baloncesto: tiro, bote, pase, defensa, transiciones, físico, etc. En resumen, tenemos proveedores

de varios países del mundo, grandes y pequeños, buscando siempre la máxima rentabilidad para nuestra empresa.

3. **Competencia:** en este apartado vamos a analizar la competencia desde tres ámbitos diferentes: competidores existentes, nuevos competidores y productos sustitutivos.
  - a. Competidores existentes: actualmente no existe en Valladolid ninguna tienda técnica ni especializada en el baloncesto, por lo que en este aspecto respecta tenemos una gran ventaja ya que es un espacio por explorar que no tiene una competencia directa. Si es verdad que, como en la gran mayoría de ciudades, hay numerosas tiendas deportivas pero ninguna cubre todos los ámbitos del baloncesto como lo hacemos nosotros.
  - b. Nuevos competidores: cada vez es más habitual encontrarse nuevas aperturas de negocios deportivos, grandes o pequeños, que crean nueva competencia. La idea de este negocio consiste en que los clientes no duden en venir a comprar a nuestra tienda cuando necesiten algún producto de baloncesto, que nuestra tienda sea referente del baloncesto en la zona.
  - c. Productos sustitutivos: ante la existencia de numerosos productos sustitutivos, buscamos situarnos en un rango de precio acorde a la calidad ofertada. Realizaremos promociones en los inicios que llamen la atención del cliente y atraigan a estos para fidelizar con ellos. Teniendo en cuenta la gran competitividad que actualmente presenta la venta online, ofrecemos una atención al cliente excelente para que este, valore la experiencia de compra y no dude en volver a nuestra tienda. Por último, creemos que a través de ofertas y promociones con cierta frecuencia conseguimos una diferenciación con los productos sustitutivos de nuestra competencia.

#### Análisis DAFO

Una vez realizado este estudio, pasamos a efectuar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este consiste en una herramienta que se encarga del estudio de la situación de una empresa mediante el

análisis de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda nueva en la zona, y nuevo estilo de negocio de tienda especializada en baloncesto.</li> <li>• Pocos recursos financieros.</li> <li>• Sin existencia de pagina web o venta online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones y ubicación óptimas.</li> <li>• Producto muy valorado en el mercado.</li> <li>• Única tienda especializada en baloncesto de la región.</li> <li>• Gran variedad de productos dirigidos a clientes de una amplia franja de edad.</li> <li>• Numero elevado de proveedores que proporciona un rápido abastecimiento.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia online.</li> <li>• La cifra de gasto medio por habitante al año en España es la más inferior de Europa.</li> <li>• Pequeña recesión en el mercado de baloncesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente de la practica de deporte.</li> <li>• Ofertar siempre la ultima tendencia hace que la demanda sea elevada.</li> <li>• Nuevas marcas entran con fuerza en este mercado.</li> </ul>

Tabla 2. Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

En la primera fila situamos debilidades y fortalezas, realizando un análisis interno de las características que describen a nuestra empresa y en la segunda fila analizamos las características externas a la empresa a través de las amenazas y las oportunidades. Gracias a la matriz DAFO podemos definir la situación real de la empresa y plantear una estrategia de futuro. Además, nos ayuda a plantear las acciones que debemos poner en marcha para aprovechar las oportunidades indicadas y a prepararnos contra las amenazas siempre teniendo en cuenta todas las debilidades y fortalezas.

## Análisis CAME

Después de realizar el análisis DAFO, el cual nos ha servido para definir la situación de la empresa, pasamos a desarrollar el análisis CAME. Este consiste en una vez situada la empresa, buscamos las herramientas para alcanzar los objetivos. Este análisis nos proporciona cuatro estrategias diferentes para poder lograr las metas establecidas:

1. Estrategia de reorientación: consiste en corregir las debilidades de la empresa, buscando la manera de que estas nos afecten lo menos posible.
2. Estrategia de supervivencia: esta estrategia trata de evitar que las amenazas pasen a ser debilidades, por lo que debemos afrontar estas amenazas.
3. Estrategia defensiva: el objetivo de esta estrategia es mantener las fortalezas existentes, no perderlas y tratar de reforzarlas.
4. Estrategia ofensiva: busca explotar las oportunidades existentes para tratar de convertir estas en futuras fortalezas.

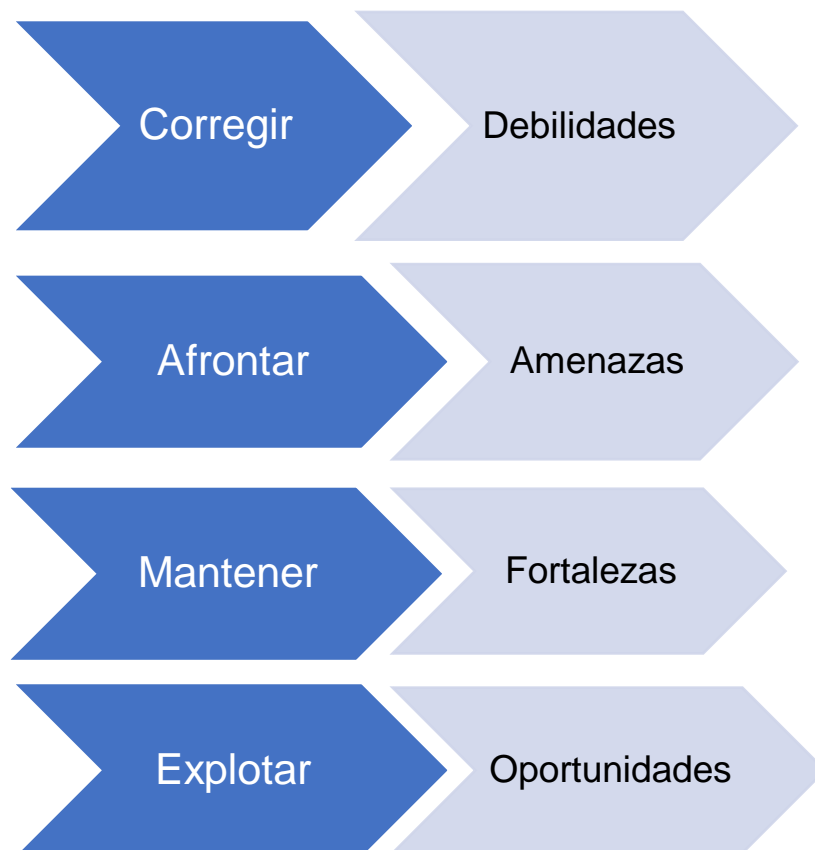


Gráfico 3. Análisis CAME

Fuente: Elaboración propia

A través de la siguiente tabla vamos a poner en práctica las estrategias anteriormente mencionadas para así lograr los objetivos marcados en el análisis DAFO.

<b>Estrategias de reorientación</b>	<b>Estrategias defensivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los recursos financieros a través de prestamos.</li> <li>• Creación de pagina web con gran facilidad de venta online, eficaz y ágil para el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la variedad de productos.</li> <li>• Cuidar los numerosos proveedores.</li> <li>• Conservar las instalaciones y la ubicación optima.</li> </ul>
<b>Estrategias de supervivencia</b>	<b>Estrategias ofensivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al cliente a la compra de material deportivo para que crezca el porcentaje en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la tendencia al alza en la práctica de deporte.</li> <li>• Optimizar las promociones para llegar a nuevos clientes y fidelizar los existentes.</li> </ul>

Tabla 3. Análisis CAME.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Análisis interno

El análisis interno de la empresa consiste en el estudio de los diferentes factores y elementos que existen dentro de la propia empresa con el fin de evaluar los recursos y capacidades de esta y conocer también su situación.

### 4.2.1 Capacidades técnicas

Dentro de las capacidades técnicas de los socios podemos encontrar el gran conocimiento del sector gracias a la experiencia anterior en el mundo del negocio y del emprendimiento. También el gran control del producto ofertado ayuda mucho al crecimiento del negocio, sumándole la formación recibida, anterior a la apertura de la tienda, que mejora el conocimiento del sector, de los productos, del proceso de venta o la tecnología. Por lo que mi parte respecta, actualmente trabajo en la planta de deportes de El Corte Ingles lo que me proporciona una experiencia extra a la hora de vender, ofrecer, manejar o distribuir la mercancía. Esta experiencia me amplía el conocimiento en el control del stock, en la atención al cliente y en el control de presupuestos, aunque lo que creo que requiere mayor importancia, habiendo visto el negocio desde dentro, es la distribución de la tienda. Este es un punto que hay que tener muy en cuenta en la tienda debido a que el reparto de esta no puede ser aleatorio, sino todo lo contrario, dando gran importancia al visual y a la colocación de los productos para buscar la atención del cliente.

#### 4.2.2 Capacidades de gestión

Las capacidades adquiridas durante años en la carrera universitaria y en el mundo laboral nos han aportado numerosos conocimientos que podemos plasmar ahora en este negocio. Algunas asignaturas como Comercio Electrónico, Contabilidad, Gestión de Empresas, Análisis y gestión o Publicidad y Marketing nos han servido con numerosas ideas y proyectos para crear esta tienda y que poder conseguir que esta mantenga un crecimiento. Dentro de la experiencia laboral muchos son los conocimientos adquiridos para dar este paso al emprendimiento, mucho más prácticos que en la universidad, pero igual de efectivos.

#### 4.2.3 Capacidades personales y financieras

Somos personas proactivas con una actitud emprendedora. Buscamos siempre el margen de mejora por lo que no somos conformistas, siempre queremos mejorar. Tenemos también una actitud muy positiva que creemos que es una de las claves a la hora de emprender con éxito. En el aspecto de capacidades financieras, somos conscientes de la dificultad en este ámbito a la hora de emprender, pero contamos con un colchón de fondos propios que, a su vez, unido a pequeños préstamos nos sirve de ayuda para recuperar la inversión y llegar a un margen de beneficios en un tiempo muy corto.

#### 4.2.4 Factores comerciales

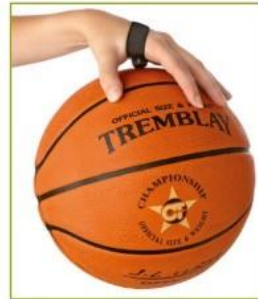
En este apartado vamos a describir cinco de nuestros factores comerciales más importantes con el fin de explicar más a fondo nuestra idea de negocio:

- **Productos:** los productos que ofertamos en nuestra tienda son de gran variedad, buscando cubrir las expectativas de compra de todos nuestros clientes. Tenemos zapatillas de baloncesto de numerosas marcas internacionales, balones de juego oficiales de todos los tamaños, tanto outdoor como indoor, camisetas de entrenamiento y de juego de numerosos equipos europeos y de la NBA, pantalones de juego y chandals de estos equipos, cualquier tipo de accesorio para practicar baloncesto, como calcetines, medias, muñequeras, calentadores, camisetas térmicas y muchos más. También tenemos en tienda productos técnicos para la mejora en la práctica del baloncesto que van desde grandes máquinas de tiro hasta simples elásticos de perfeccionamiento, los cuales vemos en las siguientes ilustraciones.





Ilustración 7. Elástico de tiro.



Fuente: google.es



Ilustración 8. Máquina de tiro.

Fuente: google.es

- Estructura de ventas: la estructura de ventas escogida en este caso es por producto. Consiste en el gran manejo y conocimiento de los artículos de la tienda con la idea de facilitar la función de cubrir las necesidades del cliente. Se realiza una medición del esfuerzo de ventas partiendo desde el tipo de producto para poder así comparar los resultados obtenidos.
- Clientes: los clientes son un factor comercial de gran importancia ya que son parte fundamental del proceso de compra. Los clientes que compran en nuestra

tienda vienen buscando un producto de baloncesto muy concreto y técnico, el cual saben que solo lo pueden encontrar aquí, o vienen buscando un producto mucho más simple que pueden conseguir en muchos sitios pero que lo compran en nuestra tienda por la gran variedad de productos y por la especialización de la tienda que aporta más seguridad de compra al cliente. Buscamos que la experiencia de compra del cliente sea más que satisfactoria porque es un punto muy a favor ante la gran competencia actual de la venta online.

- Marcas: para el cliente es de gran transcendencia la numerosa variedad de productos, pero sobre todo de marcas, a la hora de elegir un producto. Nosotros contamos con un número muy alto de marcas dedicadas al baloncesto y con gran importancia en este mundo, pero también trabajamos con firmas que están comenzando a crecer dentro de este. Toda esta diversidad el cliente lo valora y facilita mucho que este encuentre lo que busca.
- Publicidad, promoción e imagen de empresa: nuestra idea de publicidad se basa prácticamente en anuncios por internet ofertando promociones en tienda. Creemos que internet y las redes sociales son, actualmente, el mejor medio de difusión y publicidad que existe, por lo que la mayor parte de la inversión para publicidad irá dedicado ahí. También otra parte de la inversión irá destinada a cartelería en paradas de bus, anuncios de radio, anuncios en prensa y pequeños anuncios en la televisión local. Las promociones que vamos a ofertar desde la tienda van a ser muy continuadas, ya que después de ciertos estudios hemos observado como Valladolid es una ciudad que es muy susceptible al precio, es decir, que busca siempre promociones a la hora de comprar. Por esto nuestra idea es implantar una serie de promociones distribuidas a lo largo del año, con un margen de variedad, pero que sirvan para dar al cliente un apoyo a la hora de comprar, que gran parte del año encuentre productos de promoción para que atraigan a estos a la tienda y poder así fidelizar clientes y aumentar la venta complementaria. Por último, la imagen de marca es algo que consideramos que es crucial. Dar al cliente una garantía de compra, un aval de que el producto que compra es el mejor, una garantía de que va a comprar lo mas ajustado a sus características hace que la imagen de empresa de nuestra tienda sea única y que un cliente ante la duda de donde comprar un producto de baloncesto o simplemente hacer un regalo su primera opción seamos nosotros.

#### 4.2.5 Factores técnicos

La maquinaria que necesitamos en este caso para nuestra tienda es escasa debido al tamaño y tipos de productos que comercializamos. Al disponer de una gran superficie de almacén, todos los productos nos vienen duplicados desde cada proveedor para poder así cubrir las necesidades y conseguir que nunca falte un producto en la tienda. El retorno de reposición suele ser cada venta de producto, automáticamente se encarga uno al proveedor, hay ciertos productos que por su venta más fluida tenemos más en stock y el retorno de reposición es de dos o más por cada producto vendido. Es muy importante el cuidado, manejo y colocación de los productos en el almacén ya que creemos que uno de los aspectos fundamentales a la hora de buscar el éxito en este o cualquier otro negocio es el cuidado del almacenaje. Todo debe tener fácil acceso y que sea sencillo de encontrar para que el cliente espere lo menos posible para que su experiencia de compra sea lo más satisfactoria posible.

#### 4.2.6 Factores humanos

Al comenzar la actividad empresarial es fundamental distinguir cada puesto y la responsabilidad que conlleva este. Saber diferenciar las funciones que cada uno posee y respetar las demás. También, es de gran importancia conocer muy bien el sector en el que nos movemos, el sector del comercio y a su vez el deporte, en concreto el baloncesto. Debemos aprender día a día de las mejoras en dichos sectores a través de charlas, conferencias, debates, eventos, ferias, congresos, etc. Mediante estos podemos crecer y aprender mejor y más rápido aspectos que escasean o que simplemente debemos mejorar de nuestro negocio. Por último, realizaremos torneos, por la ciudad y provincia, de baloncesto para dar a conocer la tienda y crear una buena imagen de empresa y a su vez fomentar el baloncesto.

#### 4.2.7 Factores de gestión

Este proyecto empresarial, "VALLABASKET", ha sido creado bajo la forma jurídica de una Sociedad Limitada por la relativa sencillez en los trámites burocráticos, una gestión más simple y porque el mínimo de capital social exigido es bajo. Nuestra inversión del capital social asciende a 4044€, que luego una vez desembolsados usaremos para financiar inversiones o de ayuda ante una falta de liquidez. En lo referido a la gestión, ambos socios que formamos esta sociedad tenemos los conocimientos necesarios, una vez acabado el Grado en Comercio, para poder gestionar la empresa de la mejor forma posible buscando el crecimiento y mejora constante de esta. Ambos

tenemos el control de la logística, del marketing, del análisis de ventas, de la contabilidad, de la formación a empleados y de muchos más aspectos de este negocio.

#### 4.2.8 Factores financieros

En los factores financieros debemos explicar que debido a la nueva apertura de la tienda y el tiempo que necesita esta para hacerse un hueco en el mercado e ir creciendo año a año, se estima que el crecimiento de esta el primer año es del 2%, pero que durante los tres primeros años este crecimiento va aumentando lentamente hasta que, a partir de ahí, este va multiplicándose por dos, con un espacio ya consolidado en la industria del deporte e incluso ampliando el mercado poco a poco.

## 5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión que se utiliza a la hora de buscar la mayor competitividad en el mercado. A través de este marcamos las pautas a seguir en el área de marketing para alcanzar los objetivos marcados. Entre otras muchas cosas nos ayuda a:

- Definir las necesidades reales del mercado y de los clientes potenciales.
- Desarrollar el lanzamiento de los productos de la mejor manera posible.
- Establecer los canales de distribución se introducirán en el mercado.
- Determinar la mejor forma de comunicar la marca con el mercado.

### 5.1 Objetivo comercial

Nuestro objetivo comercial lo podemos dividir en dos etapas: a corto plazo y a largo plazo. En el primero identificaremos las metas, en el área de marketing, a alcanzar en un periodo máximo de dos años, en cambio el periodo de largo plazo abarca desde los dos primeros años en adelante. Dentro de la primera fase, algunos de los objetivos marcados por la empresa son:

- Nuestra empresa es nueva en este sector especializado del deporte, por lo que tenemos muy en cuenta factores como la buena imagen de marca y que la experiencia de compra del cliente sea óptima para poder así captar nuevos clientes y fidelizar los existentes.
- Gran importancia en el corto plazo de la inversión en publicidad, nuestra tienda tiene que darse a conocer en la industria del deporte. Estimamos que desde la apertura hasta el segundo año tengamos un crecimiento muy rápido buscando

posicionarnos como referentes en el mercado especializado del baloncesto de la zona.

- El llamado “boca a boca” en ciudades como Valladolid, por su tamaño y población, funciona de manera excelente ya que un cliente que tenga buena experiencia en la tienda recomendará sin duda esta a otras personas para que realicen sus compras, por lo que haremos mucho hincapié en ese aspecto.
- Durante los dos primeros años realizaremos numerosos patrocinios a torneos, campeonatos, equipos o ligas, tanto provinciales como autonómicas, de baloncesto para poder así darnos a conocer más rápidamente ya que los deportistas que participan en estas actividades son claramente parte de nuestro público objetivo.

En cambio, los objetivos fijados para el periodo a largo plazo son:

- Aproximadamente en unos cuatro años expandir el negocio abriendo una nueva tienda en otra capital de provincia.
- Alcanzar un crecimiento a partir del tercer año de un 45% con respecto al primero e ir aumentando dicho crecimiento un 10% mínimo cada año.
- De aquí a unos años conseguir que nuestra marca sea una marca reconocida, referente y muy querida dentro del mercado.
- Mejorar la venta online, las redes sociales y nuestra página web para poder crecer más rápidamente.
- En un plazo de unos cuatro años poder superar a nuestros competidores más directos a través de la perseverancia y constancia en las campañas de marketing y buscando una diferenciación de nuestra atención al cliente y de nuestros productos con los de la competencia.

## 5.2 Definición de las estrategias de marketing

En este caso, a la hora de definir las estrategias de marketing hemos optado por tres: una estrategia de posicionamiento, una estrategia de segmentación y una estrategia de cartera a través de una matriz Boston Consulting Group. La primera tiene como objetivo dirigir a nuestra empresa desde la imagen de marca actual hasta la imagen que nos gustaría tener, la segunda estrategia se basa en la división de los clientes potenciales en diferentes grupos para poder así satisfacer la mayor demanda posible y la tercera mediante la matriz Boston Consulting Group la cual utilizamos para evaluar el atractivo de la cartera de productos de nuestra empresa.

Para comenzar con la estrategia de posicionamiento, trataremos de estudiar dicho posicionamiento desde tres puntos de vista diferentes:

- Posicionamiento de la empresa: buscaremos que nuestra empresa destaque y que su posición sea la más óptima a través del cuidado y la supervisión constante de ciertos aspectos como pueden ser la atención y el servicio al cliente, la confianza que el cliente deposita en nosotros o la imagen de marca que damos a nuestro público objetivo. Esta última es el factor más importante a la hora de lograr un buen posicionamiento.
- Posicionamiento del producto: a la hora de posicionar nuestros productos tratamos de buscar los factores que consiguen que estos se diferencien de los de la competencia. Que la calidad de nuestros productos, el precio, la variedad o el diseño sea parte fundamental de esta diferenciación.
- Posicionamiento ante el cliente: trataremos de centrarnos en tres aspectos fundamentales para buscar el posicionamiento adecuado ante el cliente, los cuales son, en primer lugar, la confianza la cual debemos de dar al cliente para diferenciarnos con la competencia y que a la hora de elegir se decanten por nosotros, la fidelidad es otro punto clave en este posicionamiento ya que es un apartado fundamental a la hora de crecer e ir por delante de los competidores. Por último, el prestigio o reputación de marca es uno de los intangibles más importantes que tiene la empresa, por lo que tener un prestigio reconocido es un gran indicativo de calidad y favorece la decisión de posibles compradores a elegir nuestra tienda.

La segunda estrategia a seguir es la segmentación, mediante esta estrategia tratamos de abarcar gran parte de segmento del mercado, adaptando la oferta a este para conseguir que, gracias a que nuestros productos destacan de los de la competencia, diferenciarnos de esta. Los clientes tienen en cuenta numerosos aspectos a la hora de escoger un producto, por lo que desde nuestra empresa tratamos de cuidar estos, como por ejemplo: la imagen, la variedad, calidad, imagen o el servicio prestado.

Por último, la estrategia a seguir va a ser la de cartera, en la cual vamos a utilizar como herramienta la siguiente matriz para poder realizar una evaluación del atractivo de nuestra cartera de productos.

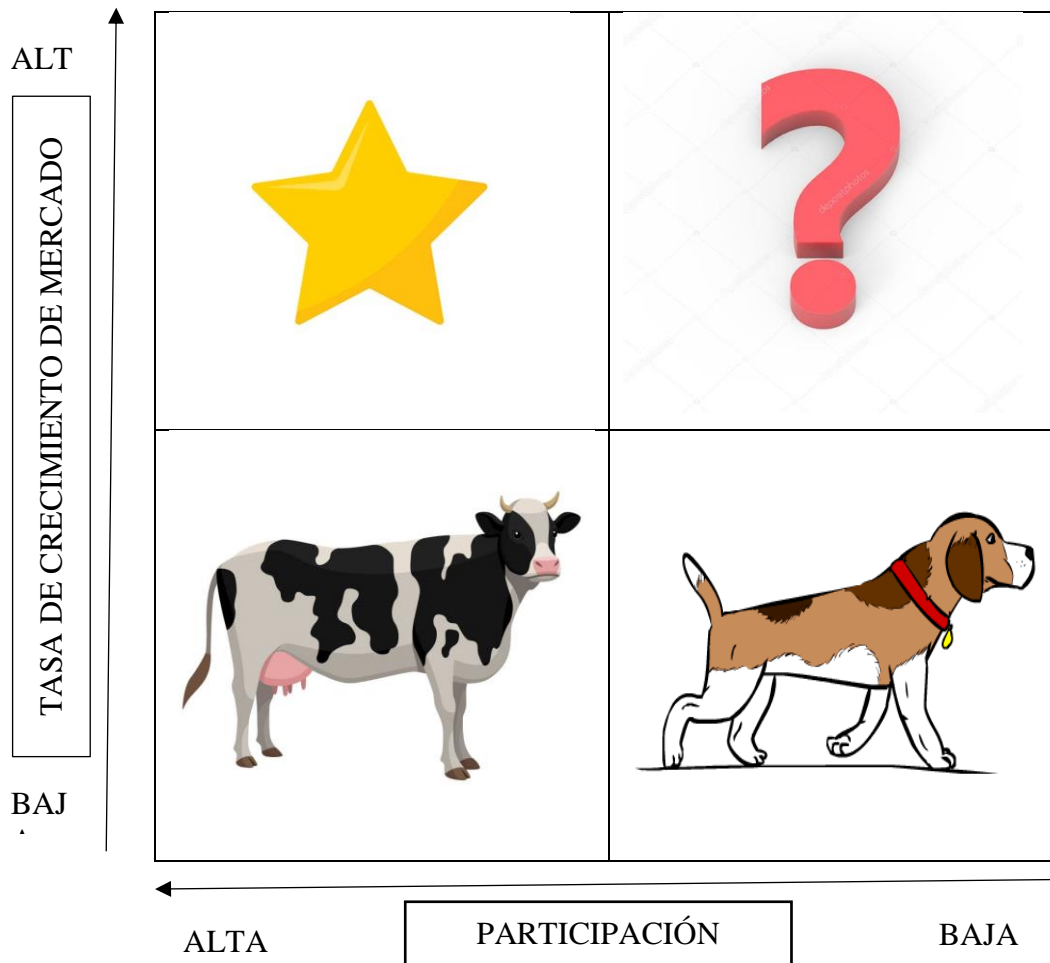


Gráfico 4. Matriz Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración Propia

Mediante este gráfico estudiamos la variedad de productos que tenemos en cartera para poder así crecer y evolucionar más rápidamente, gracias a que la matriz Boston Consulting Group nos agrupa los productos en cuatro tipos, según la tasa de crecimiento de mercado y la participación en este:

- **Productos Estrella:** son aquellos productos que tienen una tasa de crecimiento alta en el mercado, al igual que la participación, por lo que son productos que generan liquidez en los que la empresa debe realizar una fuerte inversión. En nuestra empresa estos productos son las maquinarias de entrenamiento o las canastas y los aros.
- **Productos Vaca:** se sitúan en una tasa de crecimiento de mercado baja y en una participación relativa en este elevada. Estos productos son aquellos que generan mucha liquidez pero que no requieren una inversión muy elevada. El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos ya que son los que generan liquidez mientras realizamos inversiones en otros. En nuestro caso este

tipo de productos son las zapatillas de baloncesto y toda la confección: camisetas, pantalones, chandals, etc.

- Productos Perro: son aquellos que tienen una participación de mercado baja al igual que la tasa de crecimiento en este. Se caracterizan porque no generan liquidez y tienen una cuota baja de mercado. Se denominan productos desastres y tienen un bajo crecimiento en el mercado. En nuestra tienda cumplen estas características los accesorios en su gran mayoría.
- Productos Interrogante: estos productos están caracterizados por no conocer su evolución, requieren de una inversión elevada, pero tienen baja cuota de mercado. Por lo que según nuestra inversión y la estrategia planificada se convertirán en productos estrella o productos perro. En nuestra empresa hay casos muy aislados de estos productos, como son ciertos productos técnicos de entrenamiento que requieren inversión y que no podemos conocer su futura evolución.

### 5.3 Desarrollo de las políticas comerciales

Las políticas comerciales desarrolladas marcarán la forma de actuar en el mercado, por lo que obtienen una gran importancia. Vamos a analizar diferentes políticas comerciales: producto, precio, distribución y comunicación. A través de todas estas buscaremos el correcto funcionamiento de nuestra empresa.

#### 5.3.1 Producto

Nuestra empresa se distingue en su mayor parte de la competencia por los productos. La variedad que ofrece nuestra tienda es de una gran magnitud, ofrecemos al cliente numerosos modelos, diseños y precios para intentar cubrir todas las características que un cliente demande de un producto. Al tratarnos de una tienda especializada en baloncesto nos da un plus de diferenciación, ya que nuestros clientes confían en nosotros porque conocemos nuestro producto y si buscan algo de baloncesto, tanto muy técnico como un producto más sencillo, lo van a encontrar en nuestra tienda. Vallabasket proporciona una garantía a cada producto, dependiendo de cual se trate, pero suele ser una media de un año o año y medio en el que nuestra tienda se hace cargo de cualquier fallo o tara del producto. Con esto buscamos la mayor satisfacción del cliente, que este opte por nosotros a la hora de comprar y le proporcionemos esa seguridad que aporta la garantía. Confiamos con esto en la calidad óptima de nuestros productos, escogiendo los mejores proveedores mundiales y dando al cliente la mejor imagen de marca posible.



La imagen de marca es un aspecto muy importante dentro de un negocio, esta nos va a diferenciar de nuestra competencia. Por lo que desde la empresa intentamos es mejorar esta imagen día a día. A través de eventos con personajes públicos, grandes campañas publicitarias locales y gran inversión en las redes sociales, vamos a buscar un progreso constante en nuestra imagen de marca. Con todo esto lo que tratamos es de dar un valor a la marca y posicionarla en el mercado para conseguir un crecimiento y éxito en el negocio.



*Ilustración 9. Logotipo Vallabasket.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Como podemos observar, la imagen superior corresponde con el logotipo de nuestra tienda Vallabasket. Hemos querido optar por un diseño sencillo, con colores suaves, que llamen la atención. También hemos implantado un slogan para nuestra tienda que represente y consiga mostrar el sentimiento que produce el baloncesto en muchas personas y la importancia que este tiene en la vida de estas: "Baloncesto como forma de vida".

### 5.3.2 Precio

No solo existe la variedad de productos en nuestra tienda, sino que también tenemos una gran variedad de precios. Esto hace que el cliente pueda obtener productos similares con más o menos calidad, pero en un rango de precios variado. Es decir, si un cliente busca un balón de baloncesto, podemos ofrecerle el balón homologado y de mejor calidad, pero hay también balones más económicos y con

características diferentes. Esto hace que la variedad de precios atraiga a todo tipo de clientes, desde los que quieren gastar poco dinero hasta los que quieren hacer un gasto mayor. Es muy importante tener controlado el precio de los productos de la competencia, ya que si estos son más bajos será muy complicado conseguir vender los nuestros y si nuestros precios son más bajos que los de nuestra competencia podríamos no estar obteniendo todo el beneficio posible de cada producto.

Vallabasket mantiene una campaña anual de promociones muy extensa. Creemos que es de gran importancia el uso de estas campañas ya que, como en el estudio de mercado anteriormente realizado decíamos, Valladolid es una ciudad donde el público objetivo es muy sensible al precio, por lo que cualquier cambio, oferta, promoción o descuento provoca una reacción en este que le incita a la compra. Nosotros aprovechamos esto implantando una serie de promociones en periodos del año concretos buscando esta reacción y conseguir despuntar de la competencia:

- Periodo promociones Navidad: este periodo dura desde principios de diciembre hasta finales de enero, es una de nuestras campañas más fuertes y se caracteriza por la afluencia de compra a la hora de buscar regalos navideños o para niños.
- Periodo promociones Verano: dura aproximadamente un mes, y suele ser desde mitad de mes de junio hasta mitad de mes de julio. Esta promoción se caracteriza por la venta de productos de verano, más pensados de cara al buen tiempo, como pueden ser las camisetas sin mangas de juego de NBA.
- Periodos puntuales de promociones: dentro de estos periodos podemos encontrar el Black Friday, Cyber Monday, Semanas del Deporte y numerosos ciclos de rebajas que se colocan entre los dos periodos de más facturación, las rebajas de invierno y las rebajas de verano.

Actualmente una política comercial que sigue nuestra empresa es la entrega de vales descuento, tarjetas regalo o sorteos, a la hora de finalizar una compra en caja. En ciertos periodos de promociones se otorga un vale de descuento del 20% de la compra realizada para futuras compras. También vales de descuento en eventos deportivos que concentren público objetivo y atraigan a estos a comprar a nuestra tienda o realizar sorteos de tarjetas regalo a través de las redes sociales. Todas estas actividades buscan la conexión con el cliente, tratamos de buscar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes.

Los métodos de pago aceptados en nuestra tienda son muy variados para facilitar al cliente el pago y agilizar la compra:

- Terminal de Punto de Venta fijo: tendremos dos terminales de venta fijos en la tienda en los que se pueden realizar cobros en cualquier método de pago, con cualquier tipo de tarjeta bancaria o en efectivo.
- Terminal de Punto de Venta Móvil: para agilizar el cobro en la tienda hemos implantado un terminal móvil en el que se puede solo efectuar el pago a través de tarjeta de crédito y que al ser móvil facilita la operación de compra, pudiéndose realizar por toda la tienda. Este método en momentos de mucha afluencia ayuda mucho a conseguir una fluidez en las operaciones de venta.

Ante la gran preocupación actual por el cuidado del medio ambiente, desde Vallabasket hemos comenzado una campaña ecológica en la cual involucramos a nuestros clientes. El Tique Ecológico es una iniciativa en la que a nuestros clientes primerizos animamos a utilizar. Esta se caracteriza por enviar el tique de compra al correo personal del cliente en vez de imprimirlo en la tienda. Esto evitará que se pierda el tique de papel y a la hora de guardarlos en el email no se extravían ni se rompen tan fácilmente. A través de esta iniciativa queremos mostrar nuestro apoyo y colaboración con el cuidado del medio ambiente buscando mejorar nuestra imagen de marca.

### 5.3.3 Distribución

La distribución de la empresa es un aspecto fundamental a la hora de diferenciarse con la competencia, seguir una buena estrategia de distribución es clave para buscar una eficiencia en el trabajo y conseguir el éxito. A la hora de desarrollar las funciones que podemos encontrar en el canal de distribución de nuestra tienda separamos seis funciones diferentes:

- Función de pedido: esta función consiste en la realización de pedidos y demás necesidades de la tienda a los proveedores. Se realizan a través de programas informáticos especializados, en los que cada semana se suele lanzar un pedido, ya sea de mercancía de reposición o de nuevos modelos.
- Función de transporte: la función del transporte es fundamental en este canal de distribución. Contamos con la facilidad en el transporte de nuestros pedidos, ya que el traslado de estos es vía aérea desde el país de origen de los distintos proveedores. En 3 días como máximo, sino ocurre nada fuera de lo común, un pedido llega a nuestra tienda. Esta rapidez nos ayuda a mantener la tienda con numerosa mercancía y consigue que no nos falte ningún producto que el cliente pueda demandar, evitando que este se vaya de manos vacías de la tienda o tenga que esperar por la talla concreta del producto que quiere o el modelo concreto que busca.

- Función de fraccionamiento de los productos en lotes o unidades: una vez que el producto llega y recibimos la mercancía, es muy importante facilitar el trabajo a través de la colocación por unidades o por lotes, según el producto que se trate. Hay que confirmar que todo lo pedido ha llegado correctamente y que no existe ningún fallo en el pedido.
- Función de almacenamiento: esta función en nuestra tienda es de vital importancia. Tenemos como política que el orden y el almacenaje de la tienda es fundamental para el buen funcionamiento de esta. Conocer donde están nuestros productos en el almacén, tener fácil acceso a estos y mantener un orden, son varios de los aspectos que forman esta función de almacenamiento.
- Función de servicios, asesoramiento técnico: la función de servicios en nuestra tienda se centra sobre todo en la atención al cliente, en el asesoramiento a este. Ayudar al cliente a encontrar lo que busca es un servicio que todos los empleados de la tienda ofrecemos, desde propietarios hasta dependientes, que a su vez nos proporciona una buena imagen de marca y consigue que la experiencia de compra del cliente sea óptima para poder así continuar con el proceso de distribución.
- Función de venta: la venta es la parte más importante de este proceso de distribución, es el momento en el que finalizamos la operación, por lo que debemos conseguir que el cliente en este penúltimo punto, salga encantado con el trato recibido y la atención que hemos mostrado.
- Función de garantía y operaciones postventa: esta es la última función, en la cual desde esta empresa queremos hacer hincapié, otorgándole gran importancia. Cuando acaba la venta no finaliza el proceso, debemos cuidar al cliente y mantener esa garantía que comentamos anteriormente de un año aproximadamente, para conseguir fidelizar al cliente y mantener esa confianza que este deposita en nosotros.

#### 5.3.4 Comunicación

La comunicación actualmente es el medio más efectivo para conseguir publicidad. Podemos diferenciar dos grupos diferentes de comunicación dentro de nuestra empresa: la tradicional y la online. Ambos buscan centrar esfuerzos en la elección de las técnicas comunicativas a desarrollar para dar a conocer nuestro producto y también poder así mejorar nuestra imagen de marca. Es de gran importancia a la hora de escoger el medio de comunicación, tener claro diferentes aspectos como son el alcance que tiene dicho medio, el porcentaje de eficacia, la inversión exigida y en que plazos se

alcanzaran los objetivos marcados. Teniendo en cuenta estos aspectos podemos elegir que medio es el más adecuado y se corresponde a nuestras necesidades.

- Comunicación tradicional: esta consiste en una comunicación más típica y rutinaria mediante radio, periódicos, revistas, televisión, mobiliario público, folletos, catálogos, etc. Todos estos medios son utilizados por nuestra empresa, no todos en la misma medida, sino siguiendo la estrategia publicitaria que creamos más acorde.
- Comunicación online: esta comunicación es la que desde Vallabasket dotamos de mayor importancia. Creemos que actualmente el mundo online está muy desarrollado y es un utensilio de gran provecho para conseguir una estrategia publicitaria exitosa. Es un apartado que cada vez es más amplio y en el cual cada vez son más los usuarios que manejan internet, de ahí el atractivo de estas estrategias publicitarias. Desde nuestra empresa queremos hacer hincapié en el uso de las redes sociales como medio comunicativo y publicitario, creemos que es el medio más en auge. Un solo mensaje en minutos puede llegar a millones de personas a través de influencers, deportistas famosos u otros personajes públicos. Buscaremos darnos a conocer mediante el uso de las redes sociales como Instagram, Facebook o Twitter, para crear una imagen de marca muy positiva. Con sorteos, promociones o eventos con estos personajes poder aumentar y llegar a un número más elevado de público. La web de la tienda para realizar pedidos está en proceso de optimización, por lo que tenemos un plazo de un año para tenerla a punto y poder crecer también en ese ámbito de compra online.

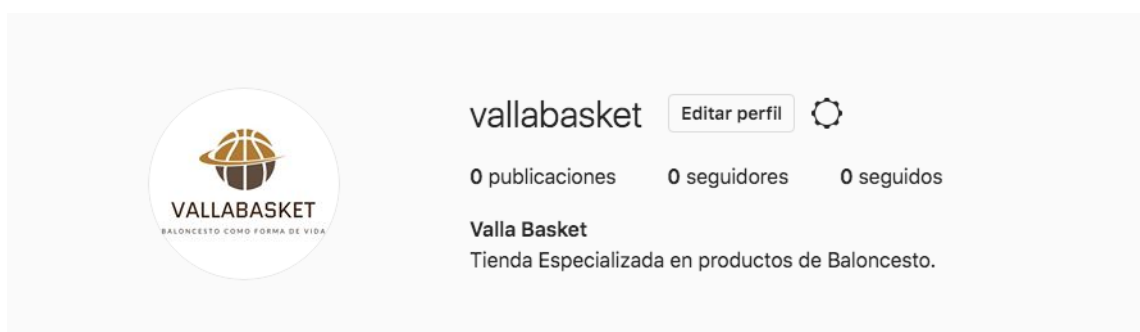


Ilustración 10. Creación del Instagram de la tienda.

Fuente: Instagram.com

## 6. RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos es un apartado de gran importancia tanto para nuestra empresa como para cualquier otra, es considerado un sistema de gestión que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y mantener al personal de la tienda. En nuestro caso, Vallabasket al ser una tienda especializada nuestro personal está altamente cualificado tanto en el conocimiento de los productos como en el manejo del proceso de compra. Estos reciben formación de nuevos productos, nuevas formas de venta o de aspectos a mejorar en el trabajo al menos dos veces al año, para conseguir así un crecimiento tanto en ventas en tienda, como en profesionalidad de los empleados.

Teniendo en cuenta que Vallabasket es una tienda de tamaño reducido y que está en proceso de expansión, nuestro personal inicial no será muy numeroso, pero sufrirá un incremento a lo largo del tiempo de forma paralela al progreso de la tienda. Vamos a diferenciar dentro de esta, cuatro puestos diferentes:

- Propietarios: ambos socios no formamos parte del personal de tienda, sino que realizamos funciones de dirección del personal, control de la tienda, verificación de que todo vaya acorde a lo planificado en la estrategia y controlamos todos los aspectos financieros y contables de la tienda con ayuda de un gestor.
- Empleados 40 horas semanales: son tres los empleados que se encuentran con contrato indefinido en la tienda de 40 horas semanales. Uno realiza una función de mando intermedio, planificando funciones, horarios, tareas, etc. Los otros dos tienen una función más enfocada a la venta y a la atención del cliente. A pesar de la diferenciación de puestos y de tareas, los tres realizan todas las funciones de la tienda y se encargan del buen funcionamiento de esta. El sueldo del responsable asciende a 1.250€ netos mensuales en 12 pagas sumando 15.000€ netos anuales. Y el sueldo de ambos dependientes de la tienda asciende a 1.100€ netos mensuales en 12 pagas sumando 13.200€ netos anuales.
- Empleado 16 horas semanales: disponemos de una persona contratada a 16 horas semanales con la idea de cubrir horas de descanso, apoyo en horas de mucha venta y en vacaciones de los demás empleados. Suele realizar las funciones de venta únicamente por sus horarios y su disponibilidad, pero también se podrá realizar cualquier otra tarea que realicen los trabajadores de 40 horas, ya que estará altamente cualificado para realizar cualquiera de esas funciones. El sueldo de este puesto de trabajo es de 550€ netos mensuales en 12 pagas sumando 6.600€ netos anuales.

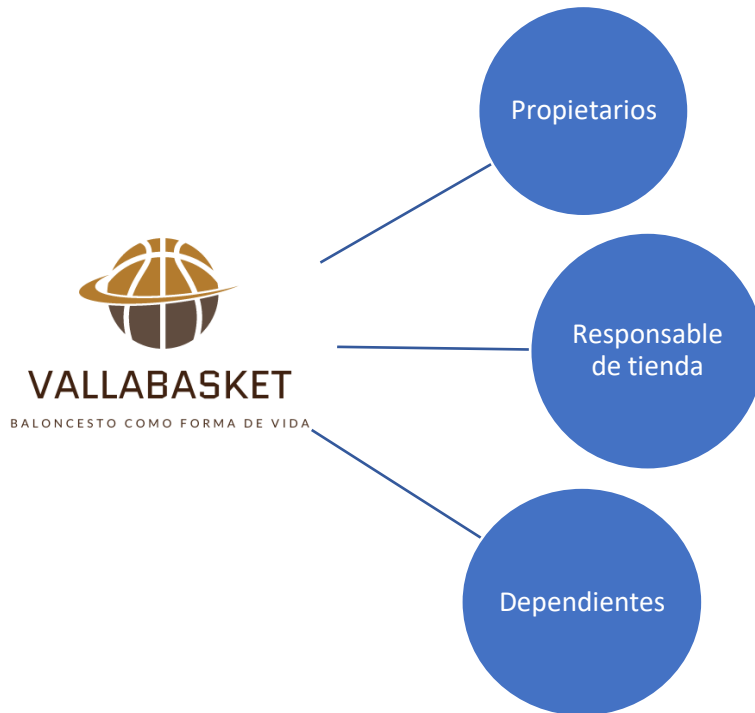


Gráfico 5. Organigrama Vallabasket.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.1 Modalidades de contrato

Un contrato laboral es un acuerdo entre empresario y trabajador por el cual este se compromete a prestar unos servicios a cambio de un sueldo. A la hora de contratar a un empleado, y una vez realizada la inscripción como empresario necesitamos:

- Afiliación de los trabajadores: consiste en obtener el número de la Seguridad social de aquellos trabajadores que sea este su primer trabajo.
- Altas, bajas y variaciones de datos de los trabajadores: se debe informar de las altas, bajas o cualquier otra variación de los datos de los trabajadores que vayan a iniciar en el trabajo o cesen de este.
- Presentación de los contratos en el Servicio Público de Empleo Estatal: se deben registrar los contratos en dicho organismo en un plazo de 10 días desde alta.
- Pago de las cotizaciones a la Seguridad Social: las cantidades a pagar a la Seguridad Social se denominan cuotas y se calculan aplicando a la base de cotización del trabajador, el porcentaje que corresponda a cada contingencia.

Después de conocer que es lo que se necesita a la hora de contratar a un empleado, debemos comprender que necesita el empleado conocer cuando va a ser contratado. Numerosos aspectos son necesarios y se deberán explicar al empleado, para que valore y se percate de cuáles son las condiciones y requisitos demandados por la empresa. Entre estos aspectos a conocer por el trabajador están:

- ◆ Datos de la empresa.

- ◆ Puesto ofertado.
- ◆ Salario a percibir y número de pagas.
- ◆ Tipo de contrato y duración de este.
- ◆ Jornada laboral y distribución de la misma.
- ◆ Plazos y disponibilidad de los días naturales remunerados para disfrutar en concepto de vacaciones.
- ◆ Otros datos o dudas que el trabajador tenga y puedan ser resueltas por la empresa.

En España existen numerosos tipos de contratos laborales, vamos a centrarnos en los tres utilizados en nuestra tienda. Contrato indefinido, contrato temporal y contrato en prácticas. Los tres son utilizados siguiendo una política de empresa que consiste en:

1. Inicio contrato temporal: cualquier empleado al entrar a trabajar en nuestra tienda comienza con un contrato temporal de seis meses, con posibilidad de prórroga de otros seis y con un período de prueba de tres meses. Buscamos premiar y valorar el trabajo que se realiza en estos doce meses de trabajo en contrato temporal, pasando así a la siguiente fase: un contrato indefinido. La idea de esta política de empresa es conseguir que el empleado se haga con la tienda, consiga alcanzar un auge como trabajador, controle todos los aspectos de su trabajo y una vez que se da esto, premiar a este con el contrato indefinido.
2. Después de 12 meses de contrato temporal, se ofrece un contrato indefinido: el empleado después de haber pasado los 12 meses con contrato temporal y habiendo conseguido dominar todos los aspectos del puesto se valora la opción de la oferta de un contrato indefinido.

En relación al contrato de prácticas, va dirigido a estudiantes en posesión de título universitario, de grado medio o superior o títulos equivalentes que sean reconocidos oficialmente. Este contrato debe formalizarse por escrito aclarando en este la titulación exigida en el contratado, la duración de este y el puesto que desempeñará. No puede durar menos de seis meses ni más de dos años. En nuestro caso, Vallabasket otorga estos contratos a titulados para poder darles la posibilidad de crecer profesionalmente. Estos contratos conllevan las tareas de dirección de empresa, control financiero y contable. Al lado de ambos propietarios el contratado en prácticas es uno más y aprende y ayuda a tomar decisiones buscando el éxito de la empresa. Este contrato se formaliza entre una y dos veces máximo al año.

## 6.2 Jornada laboral

La jornada laboral de los trabajadores en nuestra empresa la diferenciaremos entre: los trabajadores a 40 horas semanales y el empleado contratado a 16 horas.



Vamos a destacar las particularidades de cada jornada con los descansos y las vacaciones correspondientes:

- 40 horas semanales: tenemos en cuenta que el horario de tienda es de lunes a sábado de 10:00 a 22:00, la jornada laboral constará de seis horas y cuarenta minutos de lunes a sábado y teniendo el domingo descanso. Corresponde a estos horarios un descanso estipulado de 20 minutos por jornada laboral y un periodo vacacional retribuido de 31 días naturales. El trabajo realizado desde las 00:00 hasta las 6:00 se considera horas nocturnas, que son atribuidas al trabajador como plus. Cualquier otra hora extra realizada se disfrutará como descanso, a gastar cualquier otro día, pero no será remunerada. Los horarios serán rotativos por semanas entre los asistentes de tienda, semana de tarde y semana de mañana alternativamente, y horario partido para el responsable de tienda, de 11:00 a 14:00 y de 17:20 a 21:00. Estos horarios pueden variar por situaciones que no entren en nuestro control y por épocas de promociones.
- 16 horas semanales: teniendo los datos que hemos expuesto anteriormente debemos añadir de esta jornada laboral como diferencia de la anterior el horario, que fluctúa y es más flexible, pues se trata de cubrir horas y ayudar en campañas de promociones. En semanas habituales sin actividades o sucesos que puedan variar los horarios, estos serán de 17:00 a 21:00 de jueves a sábado. En este caso no correspondería tiempo de descanso al no superar las seis horas de jornada laboral y disfrutando igual de los 31 días naturales de vacaciones remuneradas.

### 6.3 Coste salarial

El coste salarial para nuestra empresa por trabajador oscila entre un el 30% y el 36% de la base de cotización, la cual se toma de base de cálculo para hallar el coste salarial pagado a la Seguridad Social por trabajador. A continuación, podemos ver una tabla en la que distinguimos las diferentes bases de cotización de contingencias comunes en el año 2019 seguida de los tipos de cotización del mismo año.

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.466,40	4.070,10
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	1.215,90	4.070,10
3	Jefes Administrativos y de Taller	1.057,80	4.070,10
4	Ayudantes no Titulados	1.050,00	4.070,10
5	Oficiales Administrativos	1.050,00	4.070,10
6	Subalternos	1.050,00	4.070,10
7	Auxiliares Administrativos	1.050,00	4.070,10
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	35,00	135,67
9	Oficiales de tercera y Especialistas	35,00	135,67
10	Peones	35,00	135,67
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	35,00	135,67

Tabla 4. Base cotización de contingencias comunes a 2019.

Fuente: seg-social.es

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Tabla 5. Tipos de cotización a 2019.

Fuente: seg.social.es

También tenemos en cuenta la cotización para el contrato a tiempo parcial, es decir para el cálculo de las horas trabajadas y saber cómo se deben cotizar.

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL	
GRUPO COTIZACIÓN	BASE MÍNIMA/HORA
1	8,83
2	7,32
3	6,37
4 a 11	6,33

Tabla 6. Base cotización de contrato a tiempo parcial.

Fuente: seg-social.es

## 6.4 Selección de personal

Este aspecto tiene gran importancia dentro de la empresa en el apartado de Recursos Humanos. Se trata del proceso de seleccionar al candidato idóneo para un puesto de

trabajo concreto. Numerosos expertos atribuyen gran culpa de ciertos problemas de una organización a la mala selección de personal, y bien es cierto que dentro de nuestra empresa reconocemos este proceso como algo de gran importancia y vital a la hora de alcanzar un próspero crecimiento. Así que con esto lo que buscamos a la hora de seleccionar personal, es un perfil muy cualificado y concreto que más o menos conozca las funciones del puesto o que ya tenga experiencia en él.

De este proceso ambos propietarios nos hacemos cargo, y mediante plataformas de búsqueda de empleo por internet, como Infojobs o LinkedIn, realizar una búsqueda exhaustiva y acercarnos más a los perfiles que buscamos. Los pasos que seguimos en los procesos de selección si hay un puesto vacante y existe más de un candidato para el mismo, es el siguiente:

1. Citación de todos los interesados, contactados por nosotros a través de las plataformas, en nuestra tienda en la sala de reuniones. En este paso se presenta el puesto ofertado, se les informa de las condiciones: tipo de contrato, jornada laboral y demás aspectos que deban conocer los candidatos.
2. Se realiza una pequeña prueba grupal, no es fija, sino que varía según el puesto ofertado y amoldándose a las características de este. Con esto intentamos descubrir valores y aptitudes que sean compatibles con el puesto y que encajen en el mismo.
3. Posteriormente realizamos una dinámica individual con preguntas y alguna actividad que corresponda al puesto vacante. Para poder conocer también otras aptitudes fuera del ámbito grupal.
4. Para finalizar realizaremos una entrevista individual para conocer más personalmente a cada candidato y poder tomar así la decisión más adecuada.
5. Después de estos diferentes procesos contactaremos con el o los seleccionados para realizar la oferta de trabajo formal y poder pasar a la contratación de este.

## 6.5 Formación del personal

La formación del personal es algo en lo que hacemos mucho hincapié desde Vallabasket, creemos que tener un personal formado y preparado facilita y mejora la venta y la atención mostrada, y esto conlleva aparejado una mejora de la imagen de marca. Desde la empresa solemos ofrecer dos formaciones de media anualmente. El tema de estas es desconocido, variando según las necesidades y las opciones de formación. Algunos de los temas de formación que hemos prestado son por ejemplo: tipo de calzado de baloncesto y características de los mismos, diferencias entre tejidos de prendas, mejora del proceso de venta, comunicación verbal y no verbal con el cliente, etc.

## 6.6 Organización del trabajo

Nuestra tienda está localizada en la Calle Bajada de la Libertad, Valladolid. Con una superficie aprovechable de 230 metros cuadrados. Está dividida en 150 metros cuadrados utilizados para tienda y exposición para venta, y 80 metros cuadrados para almacén, oficina y una pequeña sala de descanso. La tienda va equipada con muebles nuevos y paredes listas para su uso y exposición de la mercancía. El almacén está distribuido en baldas que facilitan la colocación y distribución de la mercancía en este. En el diseño de la tienda hemos optado por un toque moderno que capte la atención de los posibles clientes a través de los escaparates o el interior de la tienda, que el visual de la tienda sea atractivo y que la colocación de las prendas y la gama de colores y productos atraiga al cliente.

Mantenemos una relación laboral con dos empresas externas, una es una gestoría la cual nos ayuda a ambos propietarios a la gestión y administración de la empresa. A pesar de nuestros conocimientos y aptitudes, la poca experiencia en el ámbito emprendedor, nos obliga a mantener esta unión con la gestoría como apoyo a la hora de administrar la empresa. Y la otra empresa externa es la encargada de la limpieza de la tienda, oficinas y sala de descanso. Esta realiza las tareas de limpieza a primera hora de la mañana antes de la apertura de la tienda, alrededor de tres veces por semana.

## 6.7 Uniforme laboral

Vamos a proporcionar a nuestros trabajadores de tienda dos uniformes al año, uno por el mes de octubre, pensando en la época invernal y otro en marzo ya pensando en la etapa veraniega. El primero consta de un pantalón largo, zapatillas de la firma Air Jordan a elegir en la tienda, camiseta y sudadera con logo y publicidad de la tienda. El uniforme de verano es similar, con la única diferencia que el pantalón es corto y se darán dos camisetas de color diferente, pero siguen teniendo el logo y la publicidad de Vallabasket. Estos detalles también otorgan a la empresa una imagen. La uniformidad bien arreglada y que todos los empleados la lleven, facilitará al cliente a identificar a nuestros trabajadores a la hora de pedir ayuda o consejo, al igual que servirá para dar una imagen de limpieza y profesionalidad ante nuestros clientes.

## 7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Finalizado el estudio de mercado, el plan de marketing y analizado ya el ámbito de recursos humanos, pasamos a realizar el plan económico y financiero de la empresa. A través de este buscamos la viabilidad de este proyecto.

### 7.1. Gastos iniciales

GASTOS	Total	%
<b>Consumo</b>	<b>81.152</b>	<b>37,7%</b>
iniciales	0	
compras	81.152	38%
finales	0	
<b>Coste de las ventas</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
variables	0	0%
fijos	0	0%
<b>Personal</b>	<b>101.206</b>	<b>47,0%</b>
comisiones	0	0%
salarios previos	800	0%
producción/servicio	0	0%
marketing/ventas	60.376	28%
administración/DG	40.030	19%
<b>Marketing y ventas</b>	<b>1.650</b>	<b>0,8%</b>
Publicidad y pr.	1.650	1%
Otros market.	0	0%
Gastos ventas	0	0%
variables	0	0%
<b>Generales y adm</b>	<b>32.936</b>	<b>15,3%</b>
Gastos I+D	0	0%
Arrendamientos	15.652	7%
Conservación	1.800	1%
S. Profesionales	1.200	1%
Tributos	120	0%
Seguros	1.800	1%
Otros servicios	4.060	2%
Suministros	4.200	2%
Viajes, dietas...	4.104	2%
Material Oficina	0	0%
Transportes	0	0%
<b>Excepcionales</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Insolvencias</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total gastos</b>	<b>216.944</b>	<b>100,7%</b>

Tabla 7. Gastos primer año. Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior recoge todos los gastos, tanto los iniciales como los de personal, que son los que más repercusión tienen en la empresa. La suma de gastos asciende a 212.840€. Sabemos que durante los primeros meses de inicio de la actividad empresarial nos va a ser complicado saldar los gastos, ya que estimamos que el crecimiento y el beneficio en estos primeros meses no alcance para cubrir gastos tales como: alquiler, gasto de personal, manutención de la tienda, etc. Por lo que generaremos deudas que vamos a cubrir a través de una financiación externa en forma de préstamo bancario. Tenemos dos métodos de financiación que vamos a usar en este caso:

- Financiación externa: que como hemos dicho en nuestro caso esta financiación viene dada desde el banco BBVA, a través de un préstamo a largo plazo para poder cubrir las necesidades en el inicio de la actividad empresarial.
- Financiación interna: esta está formada por la aportación inicial de ambos socios, el capital social aportado. En este caso es de 15.000€ entre los dos.

4- Préstamos a largo plazo		Más de 2 años					
Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota	Gastos in.	CONCESIÓN	CARENCIA
Préstamo GASTOS	15.000	5	3,0%	cada MES	0	Enero	NO

Tabla 8. Préstamo a largo plazo BBVA.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a este préstamo podemos cubrir totalmente los gastos que nos son más costosos de saldar durante los primeros meses. Este préstamo, como vemos en la tabla anterior, es un préstamo a cinco años, con un pago de cuota mensual a un 3% de interés y sin carencia. Pudiendo cancelar anticipadamente dicho préstamo sin ningún tipo de comisión a partir del tercer año, en el caso que el crecimiento de la empresa sea mayor de lo esperado.

## 7.2 Estimación de ventas.

En este punto vamos a realizar una estimación de las ventas desde el año inicial, 2019, hasta el 2023. Gracias a los constantes avances en el estudio del mercado y de las empresas podemos realizar esta estimación de una forma muy precisa y cercana a lo que podrían ser las cifras reales.

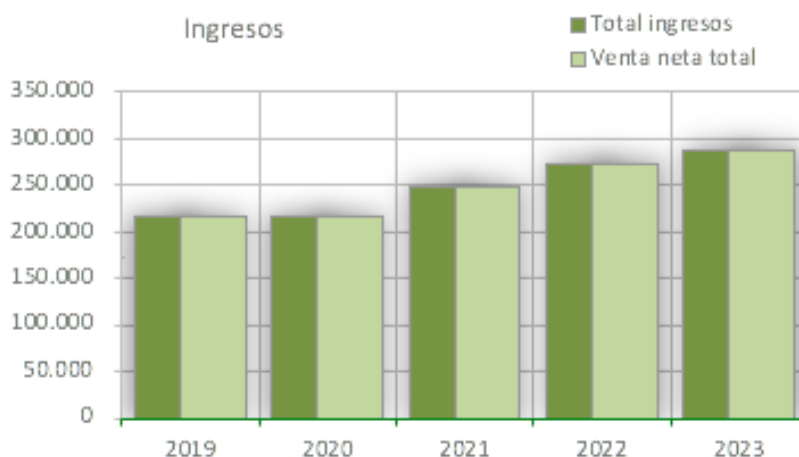


Gráfico 6. Estimación ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico, y es lógico, el crecimiento en los dos primeros años de actividad es mínimo, ya que estos años son duros y la empresa tarda en adaptarse al mercado. Por el contrario, una vez que lo hace, podemos ver como a partir del tercer año, la empresa sufre un crecimiento progresivo y constante, afianzando así su posición en el mercado.

### 7.3 Plan de financiación.

FINANCIACIÓN		
<u>Capital</u>	15.000	Recursos Propios vs Ajenos
<u>Subvenciones</u>	0	
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.000</b>	<b>50,0%</b>
<u>Líneas de crédito</u>	0	
<u>Préstamos a corto</u>	0	
<u>Préstamos a largo</u>	15.000	
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>15.000</b>	

Gráfico 7. Plan de financiación.

Fuente: Elaboración propia.

El plan de financiación que vamos a seguir va a ser, como vemos en el gráfico 50% de recursos propios y el otro 50% de recursos ajenos. Para garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa hemos optado por dividir de esa forma la financiación: una parte de recursos propios y otra parte de recursos ajenos.

## 7.4 Balance de situación de los 5 primeros años.

Como podemos ver, el gráfico siguiente muestra el balance de situación desde el 2019, año de inicio de la actividad, hasta el 2023. A través de este vamos a comentar, con los datos aportados, diferentes aspectos que sigue nuestra empresa en este tramo de tiempo. Podemos ver como el activo corriente de nuestra empresa durante los cinco años supera al pasivo corriente, lo cual es señal de que nuestra empresa no tienen ningún problema de liquidez a corto plazo. Otro apartado a destacar en el balance es que los pasivos a largo plazo superan a los pasivos a corto plazo y por lo tanto disponemos de mayor liquidez en nuestro activo. Y como último apunte, destacar la necesidad de mejorar en el aumento del patrimonio neto con respecto al pasivo ya que es mejor tener deudas con los propios socios que con terceras personas.

BALANCES	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>	<b>ACTIVO</b>				
<b>NO CORRIENTE</b>	↑ 9.776 ↑	9.837 ⇔	7.898 ⇔	6.159 ↓	4.170
Inmovilizado INTANGIBLE	4.460	3.345	2.230	1.115	0
Inmovilizado MATERIAL	3.816	4.992	4.168	3.544	2.670
Inversiones FINANCIERAS	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>CORRIENTE</b>	↓ 50.604 ↓	48.511 ↓	73.123 ↑	101.675 ↑	126.659
EXISTENCIAS	100	100	100	100	100
REALIZABLE	1.000	0	0	0	0
DISPONIBLE	49.504	48.411	73.023	101.575	126.559
<b>TOTAL ACTIVO</b>	↓ 60.380 ↓	58.348 ↘	81.021 ↗	107.834 ↑	130.829
<b>Patrimonio NETO Y PASIVO</b>	<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO NETO</b>	↓ 13.484 ↓	14.578 ↓	30.137 ⇔	52.538 ↑	75.189
FONDOS PROPIOS	13.484	14.578	30.137	52.538	75.189
Capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Reservas	0	0	1.094	12.653	31.053
Resultados	-1.516	-422	14.043	24.885	29.136
Otros fondos propios	0	0	0	0	0
SUBVENCIONES	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	↓ 46.896 ↓	43.770 ⇔	50.884 ↑	55.297 ↑	55.640
<b>NO CORRIENTE</b>	12.177	9.268	6.271	3.182	0
Préstamos largo plazo	12.177	9.268	6.271	3.182	0
Otras deudas a largo	0	0	0	0	0
<b>CORRIENTE</b>	34.719	34.502	44.613	52.114	55.640
PROVISIONES	0	0	0	0	0
DEUDAS a corto plazo	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	24.801	23.813	27.130	29.707	31.130
OTRAS CUENTAS PAGAR	9.918	10.689	17.483	22.407	24.510
<b>TOTAL P. N. y PASIVO</b>	↓ 60.380 ↓	58.348 ↘	81.021 ↗	107.834 ↑	130.829

Gráfico 8. Balance de situación de los cinco primeros años.

Fuente: Elaboración propia.



## 7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias.

En el gráfico siguiente tenemos la cuenta de pérdidas y ganancias de los cinco primeros años. El análisis de este gráfico permite tomar las mejores decisiones para el éxito de la empresa. Observamos un crecimiento en la venta a partir del tercer año, lo que nos proporciona un margen de beneficio mayor. Pero esta cuenta de pérdidas y ganancias no solo nos proporciona los datos del crecimiento de ventas, sino que nos muestra el porqué. También analizamos el margen de beneficio del negocio, viendo la diferencia entre los ingresos y los gastos.

INGRESOS		2019	2020	2021	2022	2023
Venta neta total		215.428	215.428	247.743	272.517	286.143
Venta bruta anual		215.536	215.536	247.867	272.653	286.286
menos venta		-108	-108	-124	-136	-143
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Ingresos netos total		215.428	215.428	247.743	272.517	286.143
GASTOS		2019	2020	2021	2022	2023
Consumo		81.152	81.152	93.325	102.657	107.790
Coste de las ventas		0	0	0	0	0
Personal		101.206	100.406	100.406	100.406	102.407
comisiones		0	0	0	0	0
salarios previos		800	0	0	0	0
producción/servicio		0	0	0	0	0
marketing/ventas		60.376	60.376	60.376	60.376	60.376
administración/DG		40.030	40.030	40.030	40.030	42.031
Marketing y ventas		1.650	825	413	206	103
Publicidad y pr.		1.650	825	413	206	103
Otros market.		0	0	0	0	0
Gastos ventas		0	0	0	0	0
variables		0	0	0	0	0
Generales y adm		32.936	31.636	32.445	33.291	34.175
Gastos I + D		0	0	0	0	0
Arrendamientos		15.652	15.652	16.372	17.128	17.922
Conservación		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
S. Profesionales		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Tributos		120	120	121	122	124
Seguros		1.800	1.800	1.818	1.836	1.855
Otros servicios		4.060	2.760	2.788	2.815	2.844
Suministros		4.200	4.200	4.242	4.284	4.327
Viajes, dietas...		4.104	4.104	4.104	4.104	4.104
Material Oficina		0	0	0	0	0
Transportes		0	0	0	0	0
Excepcionales		0	0	0	0	0
Insolvencias		0	0	0	0	0
Total gastos		216.944	214.019	226.588	236.560	244.476

Gráfico 9. Cuenta de pérdidas y ganancias desde 2019 hasta 2023.

Fuente: Elaboración propia.

## 8. RATIOS

Los ratios financieros son coeficientes que proporcionan unidades contables de medida y comparación, mediante los cuales podemos analizar el estado de la empresa, en función de los niveles marcados. Vamos a estudiar los siguientes ratios: ratio de rentabilidad, ratio de solvencia, ratio de liquidez, ratio de fondo de maniobra y ratio de endeudamiento.

- **Ratio de rentabilidad:** mide la rentabilidad que se obtiene de la empresa. Mide la rentabilidad obtenida con los fondos propios y los resultados después de impuestos. Vemos en la siguiente tabla como aumenta el porcentaje de ratio cada año, lo cual beneficia a la empresa. Vemos en el primer año como se sitúa en un -0,7%, en el segundo año se coloca ligeramente en positivo, con un 0,5% y de ahí en adelante sufre un crecimiento constante, desde el 6,3% en 2021 hasta el 10,7% en 2023.

1- Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio Neto vs. Ingresos	-0,7%	0,5%	6,3%	9,7%	10,7%
R.O.A. - Return on Assets	1,7%	6,1%	28,8%	35,3%	33,5%
R.O.E. - Return on Equity	-11,2%	7,5%	51,6%	50,3%	40,8%

Tabla 9. Ratio de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

- **Ratio de solvencia:** mide la capacidad de nuestra empresa para hacer frente al pago de las deudas y obligaciones a largo plazo. Este ratio se calcula mediante la división del activo entre el pasivo. Al acercarse a 1,5 quiere decir que la empresa se mantiene en equilibrio.

2- Solvencia	2019	2020	2021	2022	2023
Capitalización	22,3%	25,0%	37,2%	48,7%	57,5%
Garantía	1,3	1,3	1,6	2,0	2,4
Consistencia	0,8	1,1	1,3	1,9	0,0

Tabla 10. Ratio de solvencia.

Fuente: Elaboración propia.

- **Ratio de liquidez:** este ratio indica la capacidad del negocio de afrontar compromisos financieros a corto plazo. Se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Puede servir como una herramienta óptima para la

gestión de la tesorería. En nuestra empresa este ratio es superior a uno, quiere decir que la salud de la empresa es buena y estamos explotando todos los recursos activos aprovechando toda la rentabilidad posible.

3- Liquidez	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	1,5	1,4	1,6	2,0	2,3
Tesorería	1,5	1,4	1,6	1,9	2,3
Disponibilidad	1,4	1,4	1,6	1,9	2,3

Tabla 11. Ratio de liquidez.

Fuente: Elaboración propia.

- Fondo de maniobra:** se trata de medir la capacidad que tiene una empresa para seguir con el desarrollo habitual de las actividades a corto plazo. El fondo de maniobra es positivo si el activo corriente es superior al pasivo corriente, y el resultado de esto, es el excedente de activo con lo que la empresa hace frente a sus obligaciones a corto plazo. Podemos ver en el gráfico siguiente que el porcentaje sobre el activo aumenta a lo largo de los años y como aumenta a su vez el fondo de maniobra.

4- Fondo de maniobra		2019	2020	2021	2022	2023
Fondo maniobra	Importe	15.885	14.009	28.510	49.561	71.019
	% variación anual		-11,8%	103,5%	73,8%	43,3%
	% sobre activo	26,3%	24,0%	35,2%	46,0%	54,3%

Tabla 12. Fondo de maniobra.

Fuente: Elaboración propia.

- Ratio de endeudamiento:** este ratio mide la proporción de deuda que soporta la empresa frente a los recursos propios de esta. Especifica en qué nivel la empresa depende de las entidades financieras. En nuestro caso como vemos en el gráfico siguiente es mínimo.

5- Endeudamiento	2019	2020	2021	2022	2023
Endeudamiento	3,5	3,0	1,7	1,1	0,7
% Gastos Financieros	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%

Tabla 13. Ratio de endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia.

## 9. ASPECTOS FORMALES

### 9.1. Forma jurídica.

La forma jurídica escogida por ambos socios es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) o más conocida como sociedad limitada (SL). Este tipo de forma jurídica es el más elegido entre los pequeños empresarios en España. Su responsabilidad está limitada al capital aportado, no teniendo que responder con el patrimonio personal ante las deudas del negocio. El capital social no puede ser inferior a 3000€ y debe aportarse al inicio de la actividad empresarial. Esta sociedad tiene un mínimo de un socio a la hora de constituirse, estos socios pueden ser personas físicas o jurídicas. La aportación inicial de ambos socios en nuestra empresa es baja, ya que no requiere mucho coste, cuadrando este aspecto perfectamente con esta forma de sociedad, al igual que con el número mínimo de socios.

A continuación, vamos a desarrollar los tramites a seguir para la creación de la empresa, paso por paso: los trámites de constitución de la sociedad, trámites en Hacienda, trámites laborales, trámites en el Ayuntamiento y trámites en la imposición de nombre a la empresa.

### 9.2. Trámites para la constitución de la empresa.

La información para desarrollar correctamente los pasos o trámites a seguir para la constitución de la empresa la hemos conseguido a través de la web: [www.infoautonomos.elconomista.es](http://www.infoautonomos.elconomista.es)

#### 9.2.1 Trámites para la constitución de la sociedad.

- 1. Registrar el nombre de la empresa:** para registrar el nombre de la empresa, Vallabasket, se debe hacer desde el Registro Mercantil Central y pedir un certificado denominado: "Certificado negativo de denominación social", a través del cual queda acreditado que el nombre elegido para la sociedad no está ya en vigor. Una vez realizado este trámite, tiene una validez de tres meses, debiendo realizar el registro oficial ante notario antes de finalizar dicho plazo de tres meses, pasando así a ser definitivo dicho registro.
- 2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa:** posteriormente debemos abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa debiendo ingresar el capital mínimo inicial, que en este tipo de sociedad es de 3000€. Tras crear la cuenta y haber ingresado ya el capital mínimo en la cuenta, el banco emitirá un certificado de este ingreso, que deberá aportarse al notario. Consideramos muy beneficioso para nuestra empresa que después de presentar el alta en Hacienda y las

escrituras selladas por el registro mercantil, podamos utilizar inmediatamente el dinero de la inversión inicial para cualquier gasto o inversión necesaria.

- 3. Redacción de los Estatutos Sociales:** ambos socios somos responsables de redactar estos Estatutos Sociales, que constituirán las normas y bases con las que se administrara la empresa. Estos estatutos deberán contener como mínimo: la denominación social (SL), tipo de actividad a la que se va a dedicar, domicilio social, capital social y las participaciones en las que se divida este capital, y por último el sistema de administración de la sociedad. Este proceso desde nuestra empresa se delegará en la notaría, a la que aportaremos además de la redacción de dichos estatutos, el certificado negativo de denominación social, el certificado bancario.
- 4. Escritura pública de constitución:** ambos socios debemos firmar la escritura pública de la constitución de la sociedad ante el notario. Se necesita esta firma de escritura, con todos los documentos anteriores y sumándole el DNI original de los dos socios, para la inscripción en el Registro Mercantil.
- 5. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales:** este tributo grava la constitución de la sociedad, debiendo liquidarlo en las oficinas de Hacienda en un plazo máximo de 30 días desde que se realiza la escritura. El importe de este impuesto asciende a 30€, que representa el 1% del capital social. Se debe adjuntar el modelo 600 completo con la copia de la escritura pública.
- 6. Inscripción en el Registro Mercantil:** debemos inscribirnos en el Registro Mercantil de Valladolid, ya que es aquí donde tenemos nuestro domicilio social. Disponemos de un plazo de dos meses desde que recibimos la escritura de la constitución de la sociedad. Debemos aportar los siguientes documentos: copia de la escritura de la constitución de la sociedad, certificación negativa de denominación social, documento que acredite la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

#### 9.2.2 Trámites en Hacienda.

- 1. Obtención del NIF:** después de la firma de las escrituras, el siguiente paso es obtener el Número de Identificación Fiscal provisional para nuestra sociedad. Se debe aportar para ello el modelo 036 debidamente cumplimentado, fotocopia de DNI del socio que vaya a firmar y una copia de la escritura de constitución de la empresa. El NIF asignado tendrá seis meses de validez, en este plazo debemos sustituirlo por el NIF definitivo, que posteriormente explicaremos.

2. **Alta en el IAE:** el siguiente paso es darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Es necesario dar de alta todas las actividades a desarrollar por la empresa. Nuestra empresa al tener una cifra de negocios inferior al millón de euros anual, únicamente debemos adjuntar el modelo 036 de la declaración censal cumplimentado correctamente.
3. **Declaración censal (IVA):** Se debe entregar esta declaración antes del comienzo de la actividad. A través de este documento, ambos socios, detallamos el inicio de la actividad empresarial. Para esta necesitamos aportar el modelo 036 cumplimentado, el NIF de la Sociedad y el documento que acredita el alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
4. **Obtención del NIF definitivo:** finalizados todos los tramites anteriores, por último, debes sustituir en Hacienda la tarjeta provisional del NIF por la definitiva, cuando se haya inscrito y constituido correctamente la sociedad. Terminados todos estos trámites la Sociedad Limitada ya está constituida, pero para que se pueda iniciar la actividad debemos cumplir ciertos tramites en la Seguridad Social y en el Ayuntamiento de la comunidad donde tenemos el domicilio social, Valladolid.

#### 9.2.3 Trámites laborales.

1. **Afiliación al Régimen de Autónomos:** para darnos de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos debemos entregar en un plazo de 60 días antes del inicio de la actividad empresarial los siguientes documentos: DNI del solicitante, permiso de trabajo, copia de la Declaración Censal de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria y una copia del documento de constitución de la sociedad.
2. **Presentación proyecto de trabajo:** presentaremos ante la Dirección Provincial de Trabajo, el modelo del proyecto, desde el centro de trabajo, plantilla y actividad a realizar, en un plazo de 30 días antes del comienzo de la actividad empresarial.

#### 9.2.4 Trámites en el Ayuntamiento

1. **Licencia de instalaciones y actividades:** esta licencia municipal acredita el acondicionamiento de las instalaciones cumpliendo la normativa urbanística vigente. Se debe solicitar antes de abrir el centro de trabajo y una vez solicitada, la actividad empresarial debe comenzar a los seis meses de la concesión de dicha licencia. Es necesario para su expedición el contrato de arrendamiento del

local, DNI del solicitante, descripción de la actividad y del local, planos de este, datos, documentación y presupuestos.

2. **Licencia de obras:** documento necesario para efectuar cualquier tipo de obras en el local o establecimiento, se necesita un impreso formal, el presupuesto, los planos y la memoria descriptiva. Una vez expedida la licencia, las obras pueden ejecutarse en un plazo de seis meses. En nuestro caso realizaremos pequeños cambios que, aunque no suponen mucho coste, debemos pedir la licencia y realizar el proceso correctamente.
3. **Alta en la tasa de basuras:** se trata de un impuesto municipal anual que se gestiona en el Ayuntamiento con los datos de la sociedad en concreto.

#### 9.2.5 Imposición del nombre de la empresa: registro de marca.

Crear un registro de marca es algo fundamental a la hora de comercializar nuestros productos y proporcionar una imagen de marca idónea. Creemos que el nombre de la empresa juega un papel fundamental en el negocio por lo que conviene protegerlo a través del registro de marca. Además, el nombre de marca funciona como un elemento diferenciador, que capta la atención de los clientes originando la posterior fidelización de estos.

Con el nombre comercial Vallabasket hemos buscado hacer un juego de palabras mezclando “Valla” de las dos primeras sílabas de Valladolid, ciudad sede de la tienda, y “basket” el deporte en el que se enfoca el negocio. Buscamos también el doble sentido en el nombre, refiriéndonos a la expresión: ¡Vaya basket! Con un sentido expresivo y sorpresivo. El nombre debe seguir unos requisitos que son:

- “No pueden coexistir dos nombres comerciales iguales o que induzcan a confusión” (art. 7.1 LM).
- “Debe ser único ya que no se puede utilizar simultáneamente dos nombres comerciales”.
- “Tiene que ser usado constantemente y uniformemente en la documentación de negocios y en la publicidad del empresario”
- Numerosos requisitos negativos como, por ejemplo: “los que carezcan de carácter distintivo” o “que sean idénticos a una marca anterior que designe productos o servicios idénticos.

Se realizará la inscripción del nombre comercial desde la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) para obtener un uso exclusivo de Vallabasket representando y haciendo referencia a nuestra empresa.

## 10. CONCLUSIONES

Después de haber realizado todos los estudios y análisis pertinentes podemos observar que este proyecto es viable. Especialmente, a medio y largo plazo, pues los primeros años son mas costosos hasta su adaptación al mercado, así como por la dificultad de saldar todos los gastos que se generan. Partiendo de la base del estudio de mercado, el cual era muy favorable a nuestra idea de negocio, podemos observar punto por punto del trabajo y sacar las conclusiones oportunas en cada uno de ellos.

Dentro del apartado de plan de marketing y como objetivo fundamental del proyecto está convertir nuestra empresa en una imagen de marca reconocida nacionalmente y con gran relevancia y prestigio. Esto creemos que es objetivo alcanzable pues nuestra idea de negocio, como tienda especializada, no es frecuente encontrarlo en nuestro país y menos aún de baloncesto, lo que nos lleva a creer que, con esa idea innovadora, nuestra tienda experimentará un crecimiento elevado desde el inicio de la actividad para poder abrir otras tiendas distribuidas por la península.

Es difícil iniciar un negocio o emprender una actividad innovadora actualmente en España, pero lo que debemos buscar y así hemos intentado en este proyecto, es optar por la innovación, por buscar una idea de negocio exclusiva, que solo exista este negocio en la provincia e incluso en la comunidad. Esto obviamente, aunque sabemos que los primeros años son difíciles, creemos nos evitara la numerosa competencia que puede existir en otros negocios diferentes y poder facilitar nuestro crecimiento.

La división del personal en el apartado de recursos humanos es importante a la hora de buscar el desarrollo de la empresa. Hemos optado por un organigrama sencillo para facilitar el trabajo y que con tan solo una persona como responsable, que también realiza todas las funciones de venta, podamos conseguir una evolución favorable en la tienda. Por las medidas estimadas de facturación de la tienda, y por su tamaño y volumen de mercancía, sacamos como conclusión que el número de trabajadores es óptimo. Contar con 3 trabajadores a jornada completa y uno a 16 horas para ayudar en momentos de mayor venta, recepción de pedidos, preparación de promociones, etc, es más que suficiente para llevar la tienda correctamente.

Sobre la distribución de la tienda debemos decir que es un apartado que tiene su importancia para el buen funcionamiento de esta, y además tiene mucha repercusión a la hora de desarrollar el trabajo. Nosotros hemos optado por dar más superficie de tienda a la venta y al almacenaje. Creemos que sobre todo el almacenaje de los productos, y que sea fácil reponer y encontrar mercancía en el almacén, es de vital importancia. Los productos que figuran a través de las PDA, nos sirven de gran ayuda para saber si tenemos un producto, de que tallas y modelos disponemos, y a mayores



de esto, él no encontrar en el almacén un determinado artículo con rapidez, supone una pérdida clara de beneficio para la empresa.

Otra conclusión que sacamos desde la empresa tiene que ver con el apartado comunicativo y publicitario. Pensamos que actualmente el mejor medio de difusión de cualquier empresa, producto o servicio es el portal online. Las redes sociales e internet están repletas de potenciales clientes por lo que es muy importante invertir en estas y poder captar cuantos más mejor. Tratamos de llamar la atención del público objetivo a través de sorteos, de torneos de baloncesto, concursos, cheques regalo, etc. Son muchos los medios que utilizamos para captar la atención del cliente y conseguir que este fije su atención en nuestra tienda y que además pueda realizar una posible compra en esta. Creemos que debemos de utilizar todas las armas posibles para poder llegar al mayor público objetivo posible.

Al apartado de selección de personal desde Vallabasket lo dotamos de una importancia vital para el funcionamiento de la empresa. Es imprescindible elegir a los trabajadores mejor cualificados para el puesto que van a desempeñar, por eso desde nuestra empresa seguimos un proceso de selección muy exhaustivo para poder encontrar a la persona óptima en cada puesto. Esta tarea no es tarea fácil, pues serán muchos los candidatos y muchas las entrevistas y curriculum que revisar. Al final es una tarea principal para el buen desarrollo de la empresa, por este motivo Vallabasket realiza una alta inversión en el apartado de selección de personal, y así conseguir tener dentro de sus filas a los trabajadores más cualificados.

En el punto financiero y económico podemos ver como la empresa tiene un crecimiento exponencial, exceptuando los dos primeros años que sirven de adaptación de la empresa al mercado son los más duros. Seguimos una filosofía de cofinanciación interna y externa, es decir, la financiación total se divide en un 50% de financiación interna, la aportación de ambos socios, y 50% de financiación externa. Por último, y como conclusión final, creemos desde Vallabasket en la idea de crear un negocio diferente, nuevo y con un mercado sin explotar en nuestra región como es el baloncesto. Como hemos visto en la introducción de este trabajo somos una de las comunidades autónomas con mayor número de licencias de baloncesto expedidas, por lo que debemos aprovechar este auge del baloncesto en la zona, para crear un modelo de negocio especializado, y a partir de ahí conseguir un crecimiento y una evolución constante para convertirnos en una imagen de empresa reconocida y prestigiosa nacionalmente.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Estadísticas deportivas 2019:  
<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>
- Programa electoral PSOE: <https://www.psoe.es/media-content/2019/04/PSOE-programa-electoral-elecciones-generales-28-de-abril-de-2019.pdf>
- Programa electoral Ciudadanos: <https://www.ciudadanos-cs.org/programa-electoral>
- Programa electoral Podemos:  
[https://podemos.info/wpcontent/uploads/2019/04/Podemos\\_programa\\_generales\\_28A.pdf](https://podemos.info/wpcontent/uploads/2019/04/Podemos_programa_generales_28A.pdf)
- Estadísticas Deportivas del 2018: [http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2018/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2018.pdf](http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2018/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2018.pdf)
- El deporte con la tecnología: <http://www.impulsodigital.elmundo.es/sociedad-inteligente/como-se-ha-transformado-el-deporte-con-la-tecnologia>
- Análisis del deporte y la tecnología: <https://barcainnovationhub.com/es/areas-de-conocimiento/sports-analysis-and-technology/>
- Deporte ecológico: <https://www.ecologiaverde.com/la-practica-de-deportes-ecologicos-612.html>
- Deportes que respeten el medio ambiente:  
[http://www.consumer.es/web/es/medio\\_ambiente/urbano/2014/10/06/220702.php](http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2014/10/06/220702.php)
- Plan de Marketing: <https://www.puromarketing.com/13/19060/para-sirve-realmente-plan-marketing.html>

- Estrategias de marketing: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Política comercial:  
[http://www.camarascv.org/EMPRENDEDORES/\\_pdf/pe\\_politica%20comercial.pdf](http://www.camarascv.org/EMPRENDEDORES/_pdf/pe_politica%20comercial.pdf)
- Contratación de trabajadores: <https://infoautonomos.economista.es/contratar-trabajadores/contratar-trabajadores/>
- Coste de personal para las empresas:  
<https://www.pymesyaautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social>
- Tablas de cotización de la Seguridad Social por cada trabajador:  
<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- Normativa para la regulación de marcas y patentes:  
[http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD\\_Nacionales/LEY\\_172001\\_de\\_7\\_de\\_diciembre\\_de\\_Marcas.htm](http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD_Nacionales/LEY_172001_de_7_de_diciembre_de_Marcas.htm)
- Sociedad Limitada: <https://infoautonomos.economista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- Como crear una Sociedad Limitada:  
<https://infoautonomos.economista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- Proceso de constitución de una empresa, trámites en el Ayuntamiento:  
<https://www.areadepymes.com/?tit=proceso-de-constitucion-de-una-empresa-tramites-ante-el-ayuntamiento&name=Manuales&fid=pformad>

- Deportes más practicados en España: <https://www.syltek.com/los-deportes-mas-practicados-espana-los-clubes-deportivos/>
- Matriz Boston Consulting Group: [https://rubenmanez.com/matriz-bcg/#Que\\_es\\_una\\_matriz\\_de\\_estrategias\\_o\\_negocios](https://rubenmanez.com/matriz-bcg/#Que_es_una_matriz_de_estrategias_o_negocios)
- Segmentación de Mercado: <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>