

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE NEGOCIO AJER ESPAÑA”

AUTOR

JUAN CARLOS MARTÍN CUETO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 21 de septiembre de 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**“PLAN DE NEGOCIO AJER
ESPAÑA”**

Trabajo presentado por: Juan Carlos Martín Cueto

Tutor: Juan Carlos de Margarida Sanz

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 21 de septiembre de 2021



Tabla de contenido

1. Objetivo del Proyecto.....	5
2. Datos de la empresa.....	7
2.1. Aspectos formales	9
3. Promotores	10
4. Descripción de la actividad	11
5. Análisis del mercado.....	15
5.1. Análisis interno y análisis externo	16
5.2. Análisis DAFO	26
6. Plan de marketing.....	29
7. Plan de prestación de servicios	40
8. Ubicación e infraestructuras.....	42
9. Recursos humanos.....	45
10. Plan económico y financiero.....	49
10.1. Plan de inversiones	49
10.2. Plan de financiación	50
10.3. Balance provisional	55
10.4. Cuenta de resultados previsional	57
10.5. Cuenta de tesorería previsional.....	63
11. Calendario de ejecución.....	66
12. Conclusiones.....	67
13. Anexos	70
A.1 Modelo canvas	70
A.2 Previsión de ventas	70
A.3 Cuenta de ingresos, gastos y beneficios	71
14. Bibliografía	72



Índice de tablas, gráficos e imágenes

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha empresarial Garcue. (https://es-es.facebook.com/GraficasGarcue).....	24
Tabla 2. Estructura costes cartelería y publicidad	25
Tabla 3. Análisis DAFO.....	27
Tabla 4. Plan de inversión AJER	50
Tabla 5. Cuotas amortización préstamo bancario	54
Tabla 6. Activo balance AJER España.....	56
Tabla 7. Pasivo balance AJER España.....	56
Tabla 8. Ratios rentabilidad AJER España	57
Tabla 9. Ratios financieros AJER España.....	57
Tabla 10. Resultados ejercicio 1	59
Tabla 11. Resultados ejercicio 2	61
Tabla 12. Resultados ejercicio 3	63
Tabla 13. Cuenta de tesorería AJER España	65
Tabla 14. Calendario de ejecución.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuotas de mercado	23
Gráfico 2. Relación crecimiento salarios-comisión	34
Gráfico 3. Organigrama compañía	46

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Web AJER ESPAÑA	35
Imagen 2. Perfil Instagram AJER ESPAÑA.....	36
Imagen 3. Publicaciones cuenta Instagram.....	37
Imagen 4. Stories de Instagram	37
Imagen 5. Simulación publicidad graderío	39
Imagen 6. Simulación publicidad palos de estadio.....	39
Imagen 7. Cartelería informativa	40
Imagen 8. Simulador portal cliente bancario	52



1. Objetivo del Proyecto

Desde AJER España proponemos la creación de una Agencia de Representación de jugadores de Rugby, que realicen su actividad en territorio nacional; así como una asociación comprometida con la consecución de unas mejores condiciones laborales para todos los jugadores tanto de la Liga División de Honor española así como la Liga Iberdrola de Rugby Femenino.

A través de nuestra compañía buscamos cumplir el sueño de miles de jugadores españoles que ante las exigentes condiciones de nuestro deporte y la falta de oportunidades laborales entre los jóvenes, se ven con la obligación de renunciar a su sueño de jugar en la máxima categoría nacional de este deporte, teniendo que abandonarlos en las categorías predecesoras en detrimento de los estudios o la salida al mundo laboral.

Nuestra propuesta busca la profesionalización de este deporte a través de cuatro pilares fundamentales a conseguir:

- La generación de cultura rugbística en nuestro país, a través de la colaboración con las principales entidades y comités nacionales y europeos así como Olímpicos del deporte, y de este modo, los equipos de nuestro país generaremos un incremento de afluencia en los estadios nacionales que nos permitirá proporcionar unos rendimientos a los clubes y a los jugadores menos precarios, acercando un poquito más las cifras económicas a las de las grandes ligas europeas.
- La implantación de un salario mínimo regulado y pactado entre clubs, jugadores, patrocinadores y federaciones que protegen y cuidan este deporte tanto en las categoría suprema del Rugby (División de Honor Española de Rugby y la Liga Iberdrola) como en las categorías previas (Liga sub-23 y la División de Honor B). Garantizando unas condiciones laborales que permitan compatibilizarse con la formación académica, sin por ello perder su calidad de vida durante su etapa de deportista de máximo rendimiento o terminar renunciando a ella, perdiendo de esta manera todas las partes.
- El establecimiento de un Seguro Sanitario Deportivo Único para todos los jugadores, relacionando las federaciones regionales con mutuas y aseguradoras, buscando el consenso que les garantice unas condiciones válidas para estos tanto durante su actividad deportiva activa, como posibles contingencias que deriven en su actividad profesional si la hubiere.
- Creación de una Asamblea de Presidentes, que mediante el



dialogo y las negociaciones alcancen un acuerdo económico con las principales cadenas deportivas tanto nacionales como regionales, con el fin de alcanzar la retransmisión de todos los partidos de la División de Honor española y de la Liga Iberdrola de Rugby mediante las diferentes plataformas existentes.

Gracias a estas propuestas intentaremos acercar el Rugby Español al nivel de los grandes países europeos, que por proximidad a nuestras fronteras, les puede resultar atractivo incorporarnos con la adecuada mediación a clubes que componen las principales ligas mundiales de rugby como son Inglaterra y Francia, participantes de la Heineken Rugby Champions Cup, o el torneo de las Seis Naciones de las mejores selecciones de Europa de las cuales nos proponemos asimilar los conceptos que las hecho ser las mejores del mundo.

Como organización, sabemos que vamos a cubrir una necesidad real y que actualmente no está siendo atendida por ninguna empresa nacional, lo que nos reporta una ventaja comparativa con la competencia, ya que nuestra experiencia desde dentro, desde el origen y desde la pasión en todas las etapas que un jugador vive a nivel deportivo y personal nos garantiza el conocimiento de las verdadera situación de nuestro deporte y de los jugadores que actualmente participan en este.

Durante el comienzo del proyecto, AJER ha realizado una investigación de campo en profundidad (psicológicos, deportivos, sociales, económicos y de proyección) y para ello hemos tratado de crear una red de contactos amplia y que nos permita acceder a este árido mercado como los primeros en esta actividad. Pero también, como los mejores posicionados en cuanto a imagen de marca. Actualmente contamos con el apoyo y la confianza de los mejores jugadores de España, tanto de la selección española de rugby XV y de Rugby Sevens; como de los principales clubes de la División de Honor Española.

Desde la compañía AJER España, vamos a crear, de hecho nos parece imprescindible para nuestra identidad, la fundación AJER, una fundación sin ánimo de lucro destinada a ayudar al rugby inclusivo español y a la promoción y mejora de la competición. Sabemos que desde los clubes españoles se está luchando por la creación de equipos inclusivos que den oportunidades a todos de disfrutar de este bonito deporte.

En el cuarto año de actividad empresarial pretendemos ofrecer asesoramiento y gestión gratuita a jugadores de equipos inclusivos durante el periodo de pretemporada y temporada, pretendiendo ya, en este año, haber convencido a los



suficientes patrocinadores, pues de esta forma sus condiciones serán mejores y las facilidades para jugar a este deporte lleno de valores y asociación del individuo en el grupo serán mayores.

2. Datos de la empresa



Nombre: Asociación de Jugadores Españoles de Rugby Esp, AJER España

Actividad: Representación legal de jugadores y asesoramiento deportivo.

Ubicación Geográfica: Leganés, Madrid.

Fecha estimada de inicio: 1 de Octubre de 2021

Forma jurídica escogida: Empresario individual (Autónomo).

La ubicación geográfica elegida por la compañía para establecer nuestra actividad es Leganés en la Comunidad de Madrid. La elección ha sido motivada por una serie de bonificaciones fiscales y facilidades financieras, que son ofertadas por la Comunidad de Madrid en su Plan de Locales comerciales para Emprendedores con el fin de fomentar el emprendimiento y el empleo joven en España (1).

La fecha estimada de inicio se corresponde con el comienzo de la pretemporada de la Liga División de Honor Española de Rugby y la Liga Iberdrola de Rugby Femenino. De tal forma que, pese a haber realizado una serie de contactos previos con jugadores, las conversaciones oficiales con los clubes en calidad de representante de jugadores comenzaran en el plazo señalado: 1 de Septiembre de 2021.

En cuanto a la forma jurídica escogida, tras duros debates internos y varias investigaciones acerca de cuál sería la forma más adecuada para un joven emprendedor, se ha concluido que el Empresario Individual (Autónomo) puede reportarnos una serie de beneficios fiscales de los cuales no dispondríamos en caso de haber recurrido a otras formas como por ejemplo la Sociedad Limitada.

Los pasos para la inscripción y el Alta de Autónomos a realizar por parte del promotor de AJER España están recogidos en la Tesorería General de la Seguridad Social y son los siguientes:



1. Acudir a la Tesorería General de la Seguridad Social (SS), donde recibirá el número de afiliación de la SS (en caso de no tenerlo previamente) y se dará de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. También, inscribirá su empresa para que le asignen el Código de Cuenta de Cotización.

Si quiere darse de alta presencialmente debe rellenar el modelo TA0521, o en caso de desear hacerlo de forma telemática podrá realizarlo por medio de la sede electrónica de la SS como recoge la revista informativa oficial de la Seguridad Social del Gobierno de España.

“En el caso de la inscripción como empresario, tendrá que rellenar el modelo TA.6 y presentar el documento emitido por Hacienda con el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa” (2).

2. A la hora de la inscripción, hay que presentar la entidad gestora o mutua que cubrirá las responsabilidades derivadas de la actividad del agente, así como las posibles contingencias de salud ocasionadas durante la actividad laboral, con un límite de garantía mínimo de 200.000 euros, lo que nos servirá para la futura presentación en la Federación Española de Rugby (3).

3. En tercer lugar, debemos darnos de alta en el Censo de Empresarios (Agencia Tributaria), cuya información presentada será útil en el futuro para gestionar los impuestos y tasa derivados de la actividad empresarial. La presentación del modelo 036 y 037 se realizará en el momento de la inscripción de forma presencial o telemática, en función de la forma elegida por el autónomo (2).

4. Informar a la Consejería de Trabajo de la Comunidad de Madrid el comienzo de la actividad de la Agencia Española de Jugadores de Rugby como así recoge el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones del Gobierno de España (2).

5. Para poder ser oficial el comienzo de la actividad de representación de jugadores, se necesitarán las licencias recogidas en el Reglamento General de Agentes, emitido por la Federación Española de Rugby y el Consejo Superior de Deportes que son explicados a continuación en el apartado Aspectos Formales- Título de Agente de Representación de Jugadores de Rugby (4,5).



2.1. Aspectos formales

Certificado de emprendedor

Certificado emitido por la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda de la Comunidad de Madrid, el cual valida que nuestro proyecto de negocio es viable y se puede llevar a cabo con las estimaciones cálculos

Estar en posesión de dicho documento nos hará beneficiarnos de algunas ayudas puestas en marcha por la Comunidad de Madrid, como es el Plan de Locales para Emprendedores de la Agencia de Vivienda Social, el cual nos proporciona facilidades para el pago del alquiler donde desarrollaremos nuestro proyecto, AJER.as.

Título de agente de representación de jugadores de rugby

Definiendo Agente como “Persona física o jurídica que, a cambio de una remuneración o gratuitamente, actúa como representante de jugadores y clubes con el fin de reunir a las partes interesadas para negociar la celebración de un contrato de trabajo o traspaso para la práctica o formación remunerada del rugby”. Observamos como la Federación Española de Rugby emite el Reglamento de Agentes junto con el Consejo Superior de Deportes cada cuatro años, y aquí se recogen todos los matices y requerimientos formales a realizar previo a la obtención del título previamente mencionado.

En cuanto a los principales requisitos a cumplir para ser agente, cabría destacar la necesidad de ser mayor de edad y la obligación de aprobar tanto el examen oral como escrito realizado por la Federación Española de Rugby en dos fechas a lo largo de la temporada regular de rugby, uno en septiembre y otro en el primer trimestre del año natural.

Este examen está compuesto por dos partes: Una primera que evaluar los conocimientos en materia social, fiscal y contractual; incluyendo conocimientos en seguros y de la actividad práctica deportiva del rugby. La segunda parte estará enfocada a la normativa de la Federación Española de Rugby y la normativa general de World Rugby. Existe la posibilidad de recurrir a una evaluación extraordinaria en caso de no superar alguna de las partes necesarias para la obtención del título.

Una vez superadas las pruebas de acceso será necesaria la acreditación de la contratación de un seguro que cubra todas las responsabilidades derivadas de la



actividad del agente con un límite de cobertura mínimo de 200.000 € (3, 5).

Una vez superadas estas evaluaciones los tramites de registro serían muy sencillos en cuanto a procedimiento y los tiempos de realización también serian muy bajos, lo que nos permitiría comenzar con nuestra actividad con la mayor brevedad posible. Deberá presentarse la siguiente documentación (3,5):

- Copia del Documento Nacional de Identidad.
- Justificante del pago de la tasa de inscripción
- Documento de compromiso de cumplimiento de la normativa relativa a los Agentes de la FER y World Rugby firmado.

*** Las incompatibilidades y prohibiciones recogidas en el Reglamento de Agentes emitidos por la F.E.R y el Consejo Superior de Deportes son las siguientes (3,5):

- a) No está permitida la representación de árbitros por medio de agentes.
- b) No podrán obtener titulación las personas que ostenten ningún tipo de cargo entidades deportivas, clubes u organismos en la actualidad pues nos encontraríamos en una situación de conflicto de intereses.
- c) No podrán tampoco las personas que tengan ningún tipo de relación directa con entidades deportivas, clubes u organismos en la presente temporada; puesto que también nos encontraríamos en una situación que ocasione un conflicto de intereses.

3. Promotores

El proyecto será liderado en su totalidad por Juan Carlos Martin Cueto, estudiante de Grado en Comercio en la Universidad de Valladolid y en la Universidad Complutense de Madrid. Desde su infancia jugador de rugby para el C.R. El Salvador, y selección de Castilla y León, y con la experiencia de torneos internacionales, donde se palpa de verdad las distancia en infraestructuras y cultura entre jugadores y clubs de España, no solo con equipos europeos sino con aquellos que nos quedan tan lejos como pueden ser los argentinos, lo que le hace conocedor ciertamente de la situación actual del rugby español de primera mano.

Tras 16 años como jugador de las categorías inferiores de El Salvador, el fundador de la compañía ha decidido embarcarse en este proyecto con la finalidad de



que ningún otro jugador tenga que verse en la situación de decidir entre su futuro deportivo o continuar con sus estudios universitarios, pues al haber pasado por ello conoce la disyuntiva a la que se enfrentan el 90% de los jugadores cuando pegan el salto a la máxima categoría o simplemente tengan un gran potencial y que por esta u otras circunstancias personales (cambio de ciudad, o necesidad real de ingresos mínimos, etc.) le sean un obstáculo.

Historial deportivo

- Jugador del Club de Rugby El Salvador en categorías inferiores desde el 2004 hasta el 2018 con triunfos como 3 Campeonatos de España de Rugby y 7 Campeonatos de Castilla y León de Rugby.
- Jugador del Club de Rugby El Salvador en categoría Sub-23 y División de Honor B durante 3 temporadas consecutivas alcanzando la permanencia en ambas competiciones como objetivo grupal.
- Jugador de golf para la Federación autonómica de Castilla y León de forma profesional hasta alcanzar incompatibilidad con Rugby y Estudios Universitarios.

4. Descripción de la actividad

Nuestra propuesta de representación de jugadores busca paralelamente elevar el rugby español al lugar que creemos que se merece en el panorama internacional retroalimentándose ambos de nuestra actividad mejorando las condiciones de todos los agentes participantes en este deporte.

Nuestra idea inicial es la siguiente: somos conscientes de que nuestros jugadores poseen un alto nivel deportivo, llegando a alcanzar la excelencia en muchos de ellos como estamos pudiendo observar con el paso del tiempo; pero también sabemos que todos estos jugadores pueden no disponer de unas condiciones mínimas aceptables para la realización de su actividad.

Conociendo esto ahora vamos a ver cuáles son los verdaderos motivos de esta situación:

- La mayoría de los clubes tienen un presupuesto muy reducido



para la realización de toda la temporada, llegando a ser en algunos casos en torno a 300.000 euros para licencias, fichas, viajes, jugadores y gastos derivados de la actividad deportiva. Es cierto que los clubes que han ganado en las últimas temporadas poseen un presupuesto mayor, pero se trata de una realidad volátil e inestable que desaparece si no alcanzas los títulos la temporada siguiente.

- Los derechos televisivos y de otras plataformas en la actualidad para los clubes ascienden a los 0 euros por temporada, (ni si quiera existen ingresos suplementarios por la publicidad en estas retransmisiones) cifra irrisoria comparada con cualquier otro deporte español actualmente. Podemos saber que los derechos televisivos de clubes son propiedad de la liga como tal, estamento con escasa transparencia y gran hermetismo.

- La cultura rugbística española está por debajo del 10% de la población en España, pero como podemos observar en los índices de audiencia de emisoras y canales deportivos de pago i se trata de un deporte en pleno auge y con una gran capacidad de explotación y desarrollo en un corto plazo ya que es un mercado que se encuentra en un bajo nivel de explotación.

- Los bajos salarios de los jugadores en muchas ocasiones imposibilitan el crecimiento deportivo y personal de estos, pues muy pocos jóvenes pueden abandonar su domicilio habitual con sueldos inferiores a 500 euros y desplazarse a otras ciudades a disfrutar del sueño de ser jugadores de primer nivel (6).

- Las altas exigencias por parte de la F.E.R. hacen que sea casi imposible encontrar un patrocinador principal de la liga, que aporte fondos económicos y un renombre a nuestra liga como fue en su momento Heineken. La consecución de este sería fundamental para la promoción de la liga y las mejoras de las condiciones en esta (7).

- La falta de amparo por parte de las efímeras agencias de jugadores y asociaciones existentes y que deberían luchar por la mejora de las condiciones de los jugadores, ha provocado que el crecimiento de este deporte tan globalizado en el resto del mundo se realice en nuestro país de forma muy densa lamentablemente, teniendo en cuenta la cantidad de oportunidades y potencial del que este deporte dispone y que desde AJER se pretende conseguir tanto a un nivel social, como deportivo y empresarial (6).

Desde AJER consideramos que nuestro servicio es la herramienta ideal para



dar respuesta a estas necesidades, y es por ello la finalidad principal el asesoramiento y apoyo a los jugadores con el fin de garantizar una mejora en sus condiciones actuales y del rugby nacional en general.

El servicio propuesto al jugador consta de 4 partes independientes pero ligadas entre sí, y son las siguientes:

I. Negociación contractual en el momento más idóneo de la temporada con el club en el que juega nuestro cliente. Realizar las conversaciones pertinentes con el representante del club o patrocinador para aclarar la situación futurible en la que se va a desarrollar la actividad deportiva de nuestros jugadores, así como alcanzar las condiciones deseadas por el jugador en materia económica y deportiva.

II. Creación de contenido multimedia en torno a nuestros jugadores representados con el fin de crear una imagen, estadísticas, y en definitiva datos técnicos y deportivos del jugador y favoreciendo futuras negociaciones o demandas de los clubes interesados en el destino de este. Se trata de un Curriculum Vitae/ficha técnica del jugador en el que recogemos su presentación personal, su historial deportivo y una recopilación de sus mejores jugadas (highlights).

III. Búsqueda activa durante, si se requiere, todo el año, de nuevas oportunidades deportivas para nuestros jugadores, a medida que avanza la temporada o como la empresa referencia para que los clubes interesados, tanto nacionales como internacionales, tengan un camino más fácil y transparente hasta nuestros jugadores. Desde AJER nos comprometemos a buscar y recibir aquellas oportunidades fuera de sus clubes garantizándolos unas mejores condiciones y con escrupuloso trato de respeto a todas las partes de las negociaciones.

IV. Creación de contratos de patrocinio para los jugadores con diversas marcas del mundo del deporte o fuera de este, de esta forma buscaremos una subida de los ingresos de los jugadores mejorando sus condiciones económicas y aportándolos una identidad personalizada optimizando así su valor como jugador en el mercado.

A mayores de estos servicios para los clientes, desde AJER vamos a buscar el crecimiento y desarrollo del rugby nacional, (puesto que si el rugby español se posiciona en la elite europea, los ingresos se multiplicarán) promocionando desde nuestras plataformas las siguientes actividades con las que, en definitiva, buscamos la mejora de las condiciones de la totalidad de los jugadores y jugadoras de las



principales ligas españolas:

- Búsqueda de patrocinador principal para la División de Honor española, a través de la negociación de la F.E.R. con el fin de flexibilizar los requisitos y condiciones necesarias para ostentar ese título, mejorando la situación económica de la liga y de nuestro deporte en general.
- Negociación junto con APOME acerca de un salario mínimo de las principales ligas y establecimiento de una serie de garantías para los jugadores de la División de Honor española, la liga Sub-23 española y la Liga Iberdrola de Rugby, pues una vez alcancemos estas garantías la actividad a desarrollar deportiva resultará más apetecible para los jugadores y se producirá el verdadero impulso en nuestro bonito deporte.
- Realización de actividades proactivas, incluidas campañas de recogida de firmas con el fin de garantizar que los derechos televisivos y de los medios audiovisuales que fueren lleguen a los clubes, que son quien verdaderamente merecen esos ingresos pues son estos los que están exponiendo su imagen durante los partidos, aunque entendiendo la mediación de la F.E.R que hasta la actualidad que recibe todos los ingresos derivados por no existir ninguna agencia como la nuestra que exponga también los derechos de nuestros jugadores frente a este hecho.

Consideramos que se trata de una propuesta atractiva e innovadora, puesto que en la actualidad no existe una agencia como tal que se dedique sola y exclusivamente a la representación de jugadores y jugadoras españoles o foráneos que deseen progresar o mejorar sus condiciones en una vida deportiva de tan corto recorrido (apenas 10 u 12 años). Es cierto que surgieron proyectos similares en el pasado pero sin una buena planificación y quizás sin el conocimiento real de todas las ramas y categorías de este deporte. Desde este conocimiento se puede ser consciente de la dificultad de llegar a satisfacer los deseos y necesidades reales de los jugadores en esta etapa de su vida.

En la última década se han ido observando cómo las grandes promesas del rugby español, por la falta de amparo de las instituciones deportivas del rugby, se ven en la obligación de tener que abandonar el país para seguir creciendo a nivel deportivo, como puede ser el caso de Martín Alonso, Alvar Gimeno o Tomás Munilla, que tuvieron que ir a Francia para seguir creciendo como jugadores y alcanzar su máximo nivel.

Por eso sacamos AJER como la herramienta de crecimiento de jugadores



jóvenes sin la necesidad de que tengan que abandonar su país de nacimiento en búsqueda de unas condiciones mejores. Queremos potenciarlos desde que finalizan sus etapas en categorías inferiores y que sean acompañados durante toda su actividad deportiva.

Tras una serie de investigaciones del mercado español de jugadores, hemos visto como los principales talentos de las últimas temporadas han salido de nuestro país en dirección a la Liga Francesa Top 14 o a los equipos sub-23 de estos equipos, conocidos como Espoirs. Cabría destacar nombres como Martin Alonso, Alvar Jimeno, Tomas Munilla o Jeremy Trevithick, titulares indiscutibles en estos clubes y que tuvieron que dejar nuestro país en busca de mejores condiciones.

El objetivo final de la compañía es que esta situación no perdure en el tiempo y que nuestro país alcance semejante nivel que haga que ningún jugador tenga que dejar nuestra liga para mejorar su situación laboral ni desee salir del país para mejorar, sino que lleguemos a ser nosotros la referencia en esta materia. Nuestro compromiso es conseguirlo en un plazo inferior a los 4 años desde la fecha de comienzo de nuestra actividad, con un crecimiento anual estimado del 22%.

5. Análisis del mercado

La fuerte relación que posee el promotor con el deporte y sus principales figuras ha permitido que desde AJER España se realice una serie de entrevistas a referentes del deporte que nos permita constatar que nuestras sospechas acerca de la situación de los jugadores y entrenadores es cierta. Durante los últimos meses hemos obtenido la información necesaria para un profundo análisis general de las siguientes fuentes que se exponen a continuación.

Hemos podido entrevistarnos con el entrenador del C.R. El Salvador, Juan Carlos Pérez, que también coopera en la máxima entidad del deporte que es la F.E.R. donde posee cargo de entrenador de categorías inferiores de la Selección Española de Rugby. También hemos tenido conversaciones con jugadores de la División de Honor Española como puede ser Álvaro Pérez, jugador del VRAC y campeón de liga de la temporada 2020-2021; David Barrios, jugador de C.R. El Salvador y la Selección Española; y figuras de Rugby Seven como Juan Martínez, internacional en más de 40 ocasiones con la Selección de Rugby 7 (6).

En nuestro análisis de clubes en la actualidad hemos podido identificar que los



cuatro primeros equipos de la clasificación de la liga regular poseen más de 14 jugadores extranjeros, mientras que en los equipos sub-23 de estos clubes tan solo se pueden observar tres o cuatro fichas de jugadores extranjeros, lo que nos lleva a decir que el talento joven en España es muy grande pero que los principales clubes actualmente priorizan el talento extranjero.

En cambio hemos podido observar que en la Liga Iberdrola de Rugby, los clubes femeninos poseen un 90% de jugadoras españolas, lo que nos lleva a deducir que uno de los factores puede ser el dinero destinado a estos segmentos del club es menor, y que el talento rugbístico femenino está siendo más reconocido por los clubes y entrenadores de nuestro país.

5.1. Análisis interno y análisis externo

Haciendo referencia a la viabilidad interna del proyecto hemos recurrido a personalidades del mundo del rugby como el presidente del C.R. El Salvador, Santiago Toca; consultado también con el director de la compañía RugbyEsp, actualmente única compañía de información actualizada del mundo del rugby con una red de contactos enorme; y a personalidades del mundo del emprendimiento y la creación de empresas como Juan Carlos de Margarida (Presidente del Colegio de Economistas de Castilla y León) y Francisco Javier Sanz Viejo (Profesor de la Universidad Complutense de Madrid especialista en Creación de Empresas); la respuesta recibida por todos ha sido en forma de admiración por la propuesta realizada y con una percepción favorable en cuanto a proyección futura.

Estas personalidades identifican la propuesta como una actividad necesaria en España dentro del mundo del rugby, pues se trata de un deporte histórico con una cultura admirable y que actualmente no dispone del reconocimiento que tanto merece.

Como punto fuerte a valorar también están los conocimientos del mundo del rugby por parte del promotor del proyecto que gracias a su propia experiencia como ex jugador es conocedor de la situación real a la que están sometidos los jugadores y las verdaderas necesidades de estos. Lo que garantiza que el servicio ofrecido sea acorde a los requerimientos reales tanto fuera como dentro del terreno de juego.

La formación académica en materia de marketing y las dotes comerciales son el complemento perfecto a los conocimientos del deporte y de todos sus entresijos que posee AJER España, y que hacen nosotros una Agencia de Representación competitiva, necesaria y comprometida con el rugby español y sus jugadores.



En relación al análisis externo, desde AJER España hemos realizado varios estudios de la situación actual del rugby en España, tanto desde la visión de los jugadores como desde el punto de vista de los clubs y principales organismos responsables del rugby español.

Nos pusimos en contacto con la Federación Española de Rugby para consultar todos los requerimientos formales para la inscripción de un individuo como Agente de representación de jugadores de rugby habilitado para operar en la zona de España y sus principales ligas. En cuanto a todos los factores que pueden repercutir sobre nuestra actividad los hemos dividido en dos clasificaciones en función de cuál sea el origen de las variables que repercuten sobre nuestro proyecto y nuestra actividad laboral.

Macroentorno

Haciendo hincapié en el entorno más global sobre el que no podemos actuar de forma directa para obtener unas mejores condiciones, debemos destacar como principal entidad reguladora la F.E.R (Federación Española de Rugby) que actualmente es la principal reguladora en el mundo del rugby español junto con el Consejo Superior de Deportes.

Desde la F.E.R. se nos ha facilitado el Reglamento de Agentes emitido el 26 de octubre de 2020, donde está recogido todo tipo de condiciones e imposiciones necesarias para la puesta en marcha de nuestro proyecto. A destacar como principales factores están:

- La realización de un examen de acceso compuesto por dos partes, una destinada a comprobar los conocimientos en materia social, fiscal y contractual; y otra parte centrada en su totalidad en conocimientos de la normativa World Rugby y de nuestro deporte como tal (3).

También quedan recogidas en el Reglamento las posibles incompatibilidades y prohibiciones a la hora de poseer el título de agente, estas son:

- La pertenencia al colegio de árbitros de rugby así como la representación por parte de agentes (4,5).
- Personas que ostenten cargos de dirección a título honorífico u oneroso en un club o que formen parte del accionariado de este por motivos de



conflictos de intereses (4,5).

- La participación de forma activa o inactiva tanto en la Federación Española de Rugby como en alguna de las federaciones autonómicas existentes en nuestro país por motivos de conflictos de intereses (4,5).

Entre otros aspectos cabe destacar que:

- Materializa también las condiciones de representación y sus matices como la propia redacción legal del acuerdo entre las partes y su posterior presentación en la F.E.R. o la limitación de edad mínima establecida en 16 años (5).
- La obligación de acreditación de un seguro de responsabilidad derivada con vigencia para toda la temporada con un límite mínimo de cobertura de 50.000,00 euros (5).

Siendo el rugby un deporte minoritario y amateur en la actualidad, la situación económica de este deporte puede ser un factor de peligro para nuestro proyecto, pues los derechos televisivos y audiovisuales son inexistentes y los sponsors y patrocinadores aportan aun cantidades ínfimas para las necesidades reales de los jugadores. Por esto, desde AJER España aparte de luchar por las condiciones de nuestros clientes queremos luchar por el incremento de la cultura rugbística en nuestro país.

Analizamos los posibles factores sociales o demográficos, culturales o conductuales, también la influencia de otros deportes en los medios y algunas otras circunstancias, mediante encuestas online que nos ayuden a identificar el porqué de la escasa cultura rugbística que hay en España en la actualidad, y que como consecuencia han derivado en la escasa presencia de agentes de representación de jugadores que hay en este deporte y que nos llevan a AJER a tomar cartas serias en el asunto, como empresa y como sensibilidad con este deporte tan grande

En la actualidad se considera que los jugadores que están representados son los que poseen la mayor calidad técnica o mayor potencial, pero quizás la realidad es que lo uno hace posible lo otro, por ello sin lugar a duda todo jugador debe ser representado y asesorado para que todos opten a las mejores condiciones posibles para él.



Microentorno

Sector

Según estudios publicados en diferentes medios, datos de audiencia en medios, sueldos medios de jugadores, fichas federativas y demás baremos, el rugby español se sitúa en un hipotético ranking de popularidad de los deportes practicados en España en un triste vigesimosegundo puesto (8).

Es sabido por todos que el rugby es un deporte con menor peso que el fútbol o el baloncesto en nuestro país, pero en los últimos años hemos podido observar un incremento por parte de la sociedad en el interés hacia este deporte y sus jugadores. Tras la final de copa en el estadio José Zorrilla de Valladolid entre VRAC quesos Entrepinares y Silverstorm el Salvador que contó con la presencia de S.M el Rey Felipe el rugby ha adquirido una posición de crecimiento y expansión que se puede apreciar en los estadios durante los partidos de liga de sábados y domingos (9).

La presencia de nuestra selección de rugby 7 en las series mundiales, así como la lucha por la clasificación de nuestra selección de XV para el mundial de rugby y los éxitos cosechados por las leonas han desempolvado algo más este deporte y es por esto que AJER en este mercado tenga una gran oportunidad no solo de existir, sino debido a esta situación actual de poder conseguir un crecimiento exponencial y aunar y anular cualquier otro proyecto con menos visión global del rugby nacional español y de lo que está por llegar.

Para poder conseguir el éxito hay que hacer una introspección real y clara ya que como se comentó previamente se trata de un deporte en expansión. Lo cierto es que actualmente cuenta con un número reducido de aficionados y jugadores comparado con otros deportes, por lo que podríamos destacar que se trata de un sector con un alto ratio de concentración, Y aquí nosotros vemos una gran oportunidad, pues nuestro proyecto llegara a un mayor número de clientes en un tiempo más reducido, al ser los foros más definidos, con un mensaje menos distorsionado centrando y concentrando entrevistas y reuniones más eficaces y con mejor calidad.

Sabiendo la situación real actual, y como la globalización de las informaciones y legislaciones han sido fundamentales para sobrevivir a las eventualidades más severas como la de esta última pandemia no hemos querido restar importancia a la situación cambiante que se va a ir produciendo en todos los sectores incluido nuestro deporte, tanto en legislación como en tecnologías implantadas o derechos y



obligaciones de todas las partes a nivel universal he tenido que realizar las pertinentes investigaciones en materia reguladora y fiscal hemos podido corroborar nuestra idea inicial de proyecto, ya que los factores que pueden repercutir sobre nuestra actividad actualmente no son un peligro potencial más allá de los cambios legislativos que no podemos controlar desde la compañía.

Por otro lado y para finalizar este apartado, en cuanto al análisis de afluencia y venta de entradas en el sector actualmente como se puede comprender en este 2021 no es posible analizarlos de manera que arrojen una información fidedigna, pues los estadios de rugby han estado cerrados durante casi toda la temporada y no existía la capacidad de realizar un análisis exhaustivo que nos permita entrar en una valoración más profunda de la evolución o involución de esta. Aunque si pueda dejar algunas pinceladas de información sabiendo leer los datos.

Clientes potenciales

Igual que no hemos podido realizar un análisis en profundidad del incremento de la afluencia o del rendimiento potencial de los estadios en cuanto a público durante esta temporada tan extraña alterada por la situación del COVID-19, sí podemos asegurar con conocimiento que los jugadores españoles de la Liga de División de Honor Española y la Liga Iberdrola de rugby, han sufrido diferentes contingencias deportivas que les han obligado a tomar caminos de vuelta a sus hogares y por consiguiente a sus clubes de origen.

Esta situación inesperada por todos ha llevado a muchos jugadores a los clubes de sus ciudades de origen, en muchos casos de rango inferior deportivamente al que se encontraban, como hemos comprobado en las fichas de altas y bajas de los clubs.

Lamentablemente, solo en un deporte tan desamparado como es el rugby se podría dar esta circunstancia (imaginemos a Cristiano Ronaldo jugando la liga regional de madeira). En fin, esta situación nadie podía haberla evitado en su totalidad actualmente porque los contratos no dan garantías suficientes para los jugadores ante eventualidades como esta u otras venideras de cualquier índole, pero que de haber existido ya AJER podría haberse llegado a la totalidad de que los jugadores del rugby español dispusieran de un contrato profesional acorde a las circunstancias. La posibilidad de recurrir al Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) hubiera sido una opción si la totalidad de los jugadores hubieran sido regulados de forma correcta, pues los clubes grandes habrían sido capaces de afrontar esta



situación con la ayuda de las entidades públicas y autonómicas en cada comunidad.

Estas investigaciones nos hacen ver que nuestro potencial cliente estaría receptivo a nuestra propuesta, pues se encuentran en una situación de real desamparo que hace que cualquier apoyo recibido tanto en asesoramiento como en la mejora de las condiciones de su situación va a ser una bocanada necesaria para poder mantener viva su ilusión de dedicarse de forma profesional al rugby.

Tras ponernos en contacto con la máxima entidad española reguladora de rugby, que es la Federación Española de Rugby, hemos podido saber que la regulación en cuanto a agentes de rugby y a sus correspondientes agencias deja un margen de precio realmente pequeño, por lo que consideramos que el potencial cliente va a ser receptivo con el coste del servicio, ya que está regulado por la FER y recogido en el Reglamento de Agentes emitido por el Consejo Superior de Deportes el 26 de octubre de 2020 (3).

En este está recogido que solamente será posible representar a jugadores mayores de 16 años, acreditando un interés legítimo y un acuerdo de representación formalizado por escrito y registrado en las oficinas de la Federación Española de Rugby (5).

Competencia

Actualmente, podemos saber que la competencia a la que nos enfrentamos en la actualidad recoge una serie de características que difieren mucho de las nuestras, pues nuestro compromiso con el rugby español y la potenciación de este como elemento conductor para las mejoras contractuales futuras de nuestros jugadores, es un elemento que no hemos encontrado en nuestro análisis del mercado y de nuestros competidores.

Actualmente podemos observar dos competidores reales en nuestra propuesta de negocio que están tratando de realizar una actividad similar a la nuestra. Los nombres de la competencia son:

- RugbySpain Managment&Recruitmen: empresa fundada en 2017 y que posee su sede oficial en la ciudad de Almería. Analizando su servicio hemos observado que opera principalmente en Madrid y Barcelona, alcanzando algunos acuerdos con más de 30 clubes (10).
- Iberian Rugby Contact: empresa fundada en 2009 y que tiene sede social en Valladolid. Podemos saber que se trata de un proyecto



empresarial fallido y que actualmente no se encuentra en activo de forma laboral. Pese a esto sabemos que en la ciudad poseen una red de contactos interesantes por solicitar o adquirir en un futuro.

- Agentes Particulares: Hemos podido saber que hay una serie de jugadores españoles que son representados por agentes particulares desvinculados de Agencias oficiales, la mayoría de estos son familiares o conocidos de los jugadores sin titulación ni regulación alguna para el empeño de esa función, además de la falta de objetividad de la gestión si un familiar o amigo es el representado, por no hablar de la legalidad de dicha actividad por lo que no los trataremos con competencia.
- Agencias extranjeras: Muchas pequeñas agencias extranjeras pueden resultar como competencia potencial, pues su finalidad es muy similar a la de un cazatalentos que busca jugadores jóvenes con gran potencial para asesorar y gestionar su futuro. Estas empresas extranjeras poseen una red de contactos con clubes extranjeros que podemos identificarlas como peligrosa competencia (11).

Al tratarse de un mercado totalmente regulado tanto por la Federación Española de Rugby como por el Consejo Superior de Deportes identificamos la variable precio como una variable irrelevante a la hora de posicionamiento de imagen de marca, pues todos los agentes deben ajustarse a estos parámetros impuestos desde las entidades reguladoras.

En cuanto a la cuota de mercado de cada competidor potencial hemos realizado una investigación en profundidad y hemos realizado un gráfico circular para interpretar los resultados y mostrar claramente cuál es el mercado sin satisfacer en la actualidad.

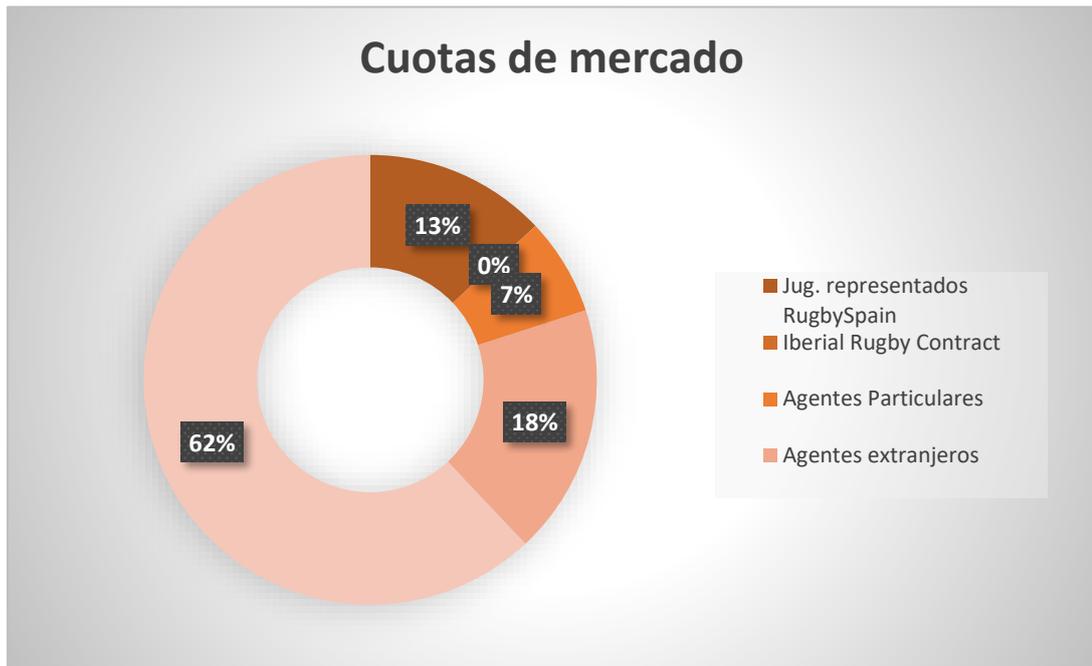


Gráfico 1. Cuotas de mercado

Proveedores

En cuanto a proveedores para nuestra actividad no identificamos ningún proveedor con el que consolidar una relación estrecha y concurrente a largo plazo, pues meramente debemos abastecernos de nuestros conocimientos y habilidades de trato con jugadores y clubes.

Bien es cierto que para la campaña de marketing tendremos que seleccionar una imprenta de confianza que sea la encargada de la impresión y puesta a disposición de todas las herramientas necesarias, para esta labor hemos seleccionado una empresa consolidada en el diseño gráfico y la impresión como son Graficas Garcue Sociedad Anónima Laboral.

Hemos seleccionado esta PYME porque consideramos que su experiencia les avala y porque sus precios son verdaderamente competitivos en el mercado, además cuenta con un equipo de profesionales en diseño gráfico perfecto para el diseño y promoción de nuestra compañía a través de todas las herramientas de marketing seleccionadas.



Ficha empresarial	
Nombre de la empresa	Artes Gráficas GarCue Sal
C.I.F	A47322334
Actividad	Artes graficas
Domicilio Social	C/ Cobalto 119, NA 4A
Forma Jurídica	Sociedad Anónima Laboral
Teléfono	983298103
E-Mail	garcuean@terra.es

Tabla 1. Ficha empresarial Garcue. (<https://es-es.facebook.com/GraficasGarcue>)

1. La ubicación de la empresa también se justifica con la selección de los estadios donde ubicaremos nuestros carteles publicitarios. Hemos seleccionado como principal estadio para ubicarlos “Campos de Rugby de Pepe Rojo” de Valladolid, ya que es el estadio que comparten los dos principales equipos de rugby de España (VRAC Quesos Entrepinares y el C.R. El Salvador).

Comenzaremos con la impresión el primer año de 1.000 carteles publicitarios para ubicar tanto en Pepe Rojo como en los principales estadios de la Comunidad de Madrid en fechas de partidos relevantes. La distribución de los carteles se hará de forma regular pues como hemos mencionado antes el campo de la ciudad de Valladolid recibe una rotación de equipos mayor y el público objetivo a alcanzar es mayor. La distribución durante el primer año será 300 carteles en Campos de Pepe Rojo de Valladolid, 500 carteles en Nacional Complutense de Madrid y 200 carteles en Las Terrazas de Madrid.

Hemos seleccionado el “Estadio Nacional Complutense”, debido a que es el estadio con mayor capacidad de toda España en cuanto a rugby se refiere, alcanzando una afluencia de 16.000 personas en partidos de la Selección Española de Rugby. El otro campo elegido es el “Campo de Rugby de Las Terrazas”, campo que acoge al mejor equipo de rugby en la actualidad KREAB Alcobendas Rugby Club, con una menor afluencia presencial pero donde acuden los mejores clientes potenciales.

La impresión y difusión de la cartelería será realizada al comienzo de cada mes y puesto a disposición de la organización de los estadios de forma anticipada dos días



antes de la primera jornada de partidos. La estructura de costes de impresión y su colocación son las siguientes:

	Coste de Impresión	Número de unidades	de Coste en publico	ubicar dominio	Coste total
Cartelería A3	0,189€	1000 uds	0€		189€
Publicidad Graderío	4,30€/metro2	30 metros	1000€		1129€
Publicidad Palos estadio	4,30€/metro2	12 metros	1130,40€		1182€
TOTAL					2500 €

Tabla 2. Estructura costes cartelería y publicidad

En cuanto a los proveedores de material inmobiliario y de equipos informáticos consideramos oportunos adecuarnos al mercado y sus posibles oportunidades que vayan surgiendo, por lo que no podemos establecer un proveedor específico para nuestra actividad laboral futura.

Posibles barreras de entrada

Tras las investigaciones y comunicaciones realizadas tanto con jugadores como con entidades y clubes, hemos identificado como principales barreras de entrada del mercado las siguientes:

Materia reguladora cambiante, pues el Reglamento de Agentes emitido por el CSD y la FER son revisados anualmente y modificados en virtud de mejora de las condiciones para las partes, tratándose de un mercado tan poco explorado existe la posibilidad de que los requerimientos formales vayan aumentando a medida que nuestra actividad laboral vaya siendo aceptada y consolidada en el sector.

Requerimientos formativos del personal de AJER: Como nos han transmitido desde la FER, actualmente es necesario el título de Agente de Representación por parte de todos los trabajadores de la empresa. Este título se consigue tras la realización del examen emitido por parte de la máxima autoridad, así como la presentación de la contratación de un seguro que cubra las posibles responsabilidades



con un mínimo de cobertura de 50.000,00 euros (3).

Requerimiento de capital: Al tratarse de un mercado con tantas posibilidades también nos encontramos con un mercado con pocos competidores, y por consiguiente pocas entidades o personalidades financiadoras van a estar dispuesta a poner a disposición del proyecto los medios necesarios para la buena realización de este.

Desconfianza de los clubes: Existe la posibilidad de que los clubes nos identifiquen como una amenaza a sus condiciones actuales, pues nosotros luchamos por las mejores condiciones de los jugadores frente a estos. Consideraos que si nuestra vía de comunicación así como nuestro mensaje son los correctos ambas partes acabaran asimilando que nuestra propuesta es tanto beneficiosa como necesaria para todas las partes.

5.2. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">→ Escasa experiencia en cuanto a representación y gestión contractual de jugadores de rugby.→ Fondos relativamente escasos para un proyecto con semejante alcance y capacidad de crecimiento en corto plazo→ Deporte compuesto por personalidades directivas relativamente mayores con mentalidades cerradas en este aspecto.→ En la actualidad muchas de nuestras medidas requieren de modificaciones en los estatutos para romper con el monopolio de la F.E.R.	<ul style="list-style-type: none">→ Posibles competidores que surjan de la aparición de AJER con la intención de ofrecer un servicio similar con mejor presupuesto→ Cambios en el Reglamento General de Agentes emitido por la F.E.R. y que obliguen a modificar nuestra idea o nuestra propuesta de valor en el futuro.→ Posibles modificaciones contractuales por parte de los clubes que actúen de forma perjudicial para nuestros jugadores y nuestra actividad



Fortalezas	Oportunidades
<p>→ Primeros en llegar con una propuesta completa y competitiva tanto para jugadores como para los clubes.</p> <p>→ Conocimiento del deporte y sus situaciones por parte del promotor hace que la oferta sea más adecuada a las necesidades reales</p> <p>→ Amplia red de contactos del promotor que garantiza una mayor gama de posibilidades para los jugadores así como un mejor desenlace de las negociaciones con estos.</p> <p>→ La campaña de redes lanzada alcanzó cifras muy por encima de las expectativas acercándonos a más de 100 jugadores en tan solo dos semanas.</p> <p>→ Alta formación del promotor en materia de Marketing y negociación que reporta mejores expectativas en la consecución de los objetivos propuestos.</p>	<p>→ Mercado totalmente inexplorado en materia de asesoramiento deportivo y administrativo a los jugadores de nuestras principales ligas.</p> <p>→ Infinidad de talento joven por explotar en nuestro país como podemos observar con los éxitos de las categorías inferiores de la selección en torneos internacionales.</p> <p>→ Situación de crecimiento de cultura del rugby en Europa y sobre todo fuerte crecimiento de cultura en España.</p> <p>→ Gran número de jugadores que se encuentran sin equipo en la actualidad después de una situación atípica en cuanto a ingresos por partes de los clubes provocada por la pandemia de la COVID-19.</p>

Tabla 3. Análisis DAFO

▪ Debilidades

La falta de experiencia empresarial, no ser un nombre conocido actualmente, la ausencia de unas oficinas donde hacer sentir al cliente que la profesionalidad con que se le va a tratar antes del comienzo de la actividad. No debemos dejar de lado que al tratarse de un mercado inexistente nos deja sin la posibilidad de conocer con exactitud cuál es la realidad de clientes que vamos a alcanzar y si estaremos preparados si estos fueran muchos menos o



más de los esperados. No debemos olvidar que el ser un deporte con gran historia y tradición tiene muy buenas costumbres arraigadas, pero también algunos malos hábitos como el no ser muy abiertos a los cambios o la incorporación de nuevas personas por los despachos.

Las necesidades de financiación, aunque no son muy altas, pueden suponer una serie de dificultades para la compañía que posee un proyecto competitivo y que puede llegar a abarcar todo el territorio nacional.

- Amenazas

Al no existir ningún tipo competencia, nuestra aparición y consecución de los objetivos puede servir a otros de motivación para aparecer unas mejores condiciones de negociación, y a mayores existe la posibilidad de que su entrada en el mercado de representación deportiva en el mundo del rugby se realice con mayores fondos o mejores infraestructuras. Tanto el Reglamento de los Agentes como la normativa contractual de los jugadores de rugby son revisados de forma anual por todos los clubes y las entidades gestoras de nuestro deporte, posibles modificaciones harían que nuestra actividad necesitase de cambios en materias sobre las que no podríamos actuar.

- Fortalezas

Conocimiento tanto del deporte como de las necesidades reales por parte de los promotores debido a su pasado y presente rugbístico nos proporciona la verdadera ventaja competitiva de nuestro proyecto; como añadido cabría decir que se trata compañía fuertemente concienciada con el fomento del rugby en nuestro país y con ganas de promoción y crecimiento en el sector.

La entrada en el mercado como pioneros nos muestra atrevidos, emprendedores, valientes y concienciados con las necesidades de los jugadores y de nuestro deporte, las fuertes redes de contacto del promotor contribuyen al correcto desarrollo de las negociaciones.

Las pruebas piloto lanzadas tanto para ver la reacción del mercado como para ver el potencial crecimiento de la compañía han sido verdaderamente satisfactorias alcanzando personalidades del rugby español desde entrenadores de la División de Honor española hasta los principales jugadores de la Selección Española de Rugby.

- Oportunidades

Mercado totalmente sin explotar por sus duras condiciones salariales lo



que nos reporta una serie de opciones para conseguir nuevos clientes y unas mejores condiciones para estos. A destacar también que al no tratarse de un deporte muy masificado y con trato muy cercano entre sus integrantes, la buena actuación por nuestra parte y las fuertes campañas de promoción van a facilitarnos la difusión de nuestra compañía y la voluntad de contratación por parte de los jugadores. En cuanto a las situaciones derivadas de la COVID-19, muchos jugadores han quedado sin club después de este atípico año, por lo que comenzaremos actuando sobre estos jugadores que verdaderamente necesitan asesoramiento y gestión de su futuro deportivo. La realización de torneos y campeonatos de categorías inferiores durante los últimos meses de la temporada nos ayudan tanto a nosotros como a los clubes a observar nuevo talento y a tratar de convertir a estos jugadores en futuros participantes de las principales ligas españolas.

6. Plan de marketing

La consecución de nuestra propuesta se verá consolidada cuando los objetivos expuestos a continuación sean alcanzados con los mayores resultados posibles en los plazos establecidos:

- Conseguir multiplicar por tres la afluencia de público en los estadios españoles de rugby de cara al comienzo de la temporada 2021/2022, potenciando la cultura de este deporte e incrementando los ingresos de todos los clubes participantes en la División de Honor.
- Alcanzar los 65 representados al final del año 2021, consiguiendo jugadores interesados en nuestra actividad empresarial y nuestra misión, pero sobre todo en su futuro deportivo y extradeportivo, que posean la voluntad de mejorar sus condiciones contractuales.
- Conseguir al menos 15 fichajes de nuestros jugadores representados fuera de nuestras fronteras para la próxima temporada, de esta forma iremos poco a poco creando una identidad en torno al rugby español también fuera de nuestras fronteras y mejoraremos la formación de estos jugadores para su futuro.
- En un plazo no superior a 2 años debemos haber subido el sueldo medio según convenio de los jugadores de rugby de la División de



Honor española en al menos un 17%, de esta forma la calidad de vida de los jugadores se verá incrementada, de tal forma que podrán dedicarse a su pasión compaginándolo con estudios o familia en lugar de buscando trabajos secundarios que no permitan su desarrollo personal.

- Conseguir un seguro deportivo para todos los jugadores sin distinción de su equipo ni su nacionalidad es un objetivo que tenemos en un plazo de 1 año desde el comienzo de nuestra actividad, de tal forma que se garantice tanto atención sanitaria como un salario durante posibles lesiones o interrupciones de competición como la que estamos sufriendo en la actividad. Buscamos que a través de este seguro se garantice un futuro al finalizar su actividad deportiva.

- A nivel organizacional establecemos como propuesta la mejora de formación del equipo comprometiéndonos a alcanzar en el próximo año la especialización en comercio deportivo, así como la incorporación a nuestra compañía de profesionales del derecho que nos ayuden a la negociación de los contratos nacionales y los posibles internacionales que vayamos estableciendo.

Al tratarse de un mercado totalmente desocupado y siguiendo los objetivos propuestos por la compañía, identificamos una serie de estrategias empresariales que nos garanticen la consecución de estos.

Primeramente, recurriremos a la estrategia de *segmentación*, que nos permitirá dividir el mercado total de jugadores en función de 3 variables y así poder encontrar nuestro Buyer-persona o cliente ideal:

- ❖ Edad (sociodemográfica): realizaremos una división del mercado en función de la edad de los jugadores, seleccionando como público objetivo aquellos jugadores que se encuentren entre los 17 y los 26 años, pues son aquellos que identificamos que poseen mayor progresión y que peores condiciones contractuales tienen. A través de investigaciones establecemos que implica un 75% del mercado total. Aunque somos conscientes que debemos eliminar de este porcentaje a los jugadores extranjeros residentes en nuestras ligas que poseen representantes y asesores en su país de origen, obteniendo finalmente un ratio en torno al 64% de los jugadores de las principales competiciones de nuestro país.

- ❖ Personalidad (psicográfica): Dividiremos el mercado total en función de su predisposición a dedicarse al rugby de forma profesional, pues



hay un gran porcentaje de jugadores que juegan solamente por recibir unos ingresos, por lo que buscaremos jugadores con una personalidad ambiciosa y con ganas de auto superación en todos los ámbitos de su vida, cuanto mayor sea la predisposición mayor será el crecimiento y la mejora del jugador representado

❖ Nacionalidad (sociodemográfica): Dividimos el mercado en función de la nacionalidad de los jugadores, conociendo la legislación de la División de Honor española y la División de Honor B sabemos que al menos 14 de los 23 jugadores de cada club han de ser españoles, en cuanto a la Liga Iberdrola de rugby hemos realizado una investigación en profundidad y de los 8 clubes hasta 7 de ellos tienen 19 de 23 jugadoras españolas

En AJER España nos vemos en la obligación de recurrir a la *estrategia de fidelización* de nuestros clientes, pues debemos conseguir que todos los contratos que estos firmen a lo largo de su vida sean llevados por nuestra agencia, lo que nos garantice rendimientos en un periodo de tiempo de al menos 8 años por jugador. Gracias al Marketing relacional y a la satisfacción de las necesidades de los jugadores, consideramos que se producirá un reclutamiento en forma de Bola de nieve, lo que significa que los jugadores satisfechos se lo dirán a otros, y estos a otros, y así de forma exponencial hasta alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.

Variables de actuación

Como hemos mencionado antes no podemos ver ningún tipo de competencia en el mercado, puesto que está totalmente desocupado y disponible para nosotros, pero si hemos encontrado un verdadero aliado en nuestro objetivo, y es el sindicato de jugadores APOME, creado en 2019 para una causa muy similar a la nuestra (6).

AJER, se ha puesto en contacto con ellos para cooperar en ciertas campañas de estos para la potenciación de la cultura del rugby en nuestro país o acciones como el establecimiento de un seguro sanitario único para todos los jugadores de la División de Honor y la Liga Iberdrola. Como es conocido por todos, las variables de actuación hoy en día se corresponden con las variables del Marketing-Mix, o también conocidas como las 4 P's. En nuestro caso actuaremos sobre estas de la siguiente forma:



Producto

Al tratarse de un servicio, identificamos como producto todas estas actividades que vamos a ofrecer a los jugadores que decidan trabajar con nosotros y confíen en AJER España como asesor y compañero de actividad deportiva durante el tiempo que dure su carrera:

1. Nuestro producto principal es la negociación de los contratos con los equipos garantizando las mejores condiciones a nuestros jugadores representados así como a la totalidad de los jugadores de las principales ligas.

2. Nos encargamos de la comunicación audiovisual del representado y la publicidad de este con el objetivo de crear una imagen pública positiva en torno al jugador tratando de utilizar esta con fines deportivos futuros.

3. Ser el asesor tanto deportivo como económico y administrativo de nuestro cliente. De esta forma para la mejora sus condiciones laborales reportaran también un beneficio al rugby español con el que estamos concienciados y comprometidos en el corto plazo.

4. Poner en relación los diferentes actores del mercado participantes en el rugby (jugadores, clubs y entrenadores) de la forma más profesional posible. Buscando que todas las partes crezcan a través de la cooperación y la lucha por el desarrollo de nuestro deporte.

5. Incrementar la presencia tanto de nuestro jugador como de este deporte en los medios de comunicación y redes sociales, creando contenido multimedia y negociando para la difusión de este con las grandes distribuidoras de información.

6. Creación de una Fundación AJER en la contribuirán nuestros jugadores ya sea de forma directa o indirecta que ayude a potenciar el Rugby Inclusivo en nuestro país, que tantos jugadores posee y muchos clubs en vía de desarrollo que requieren de este pequeño impulso para llegar a convertirse en un club participante en las competiciones propuestas por la F.E.R.

Como compañía fundada y dirigida por talento joven somos conocedores de que en la actualidad el mercado se encuentra en constante cambio, de tal forma que no podemos establecer como producto definitivo estas actividades previamente mencionadas sino que debemos dejar claro que durante el tiempo que realicemos nuestras actividades de asesoramiento y representación estaremos en constante investigación del mercado, y realizaremos consultas a los jugadores de forma mensual para que estos nos trasladen las necesidades que les vaya surgiendo durante el



tiempo que dure nuestra cooperación laboral.

Precio

El Reglamento General de Agentes emitido por la Federación Española de Rugby junto con el Consejo Superior de Deportes establece que el precio es variable en función de las actividades realizadas y lo acordado entre las partes participantes en la negociación. Tratándose de un deporte semiprofesional y de rango medio-bajo en cuanto a presupuestos para salarios y remuneraciones de los jugadores, consideramos que establecer un porcentaje no muy elevado de comisión para el agente permitirá a los jugadores tener una mejor calidad de vida y poder disfrutar de su actividad laboral y deportiva al máximo (4,5).

Hemos realizado una serie de cálculos con porcentajes de comisión de países como Francia o Inglaterra realizando comparaciones entre salarios y cifras generadas con la actividad de los jugadores, y hemos establecido un porcentaje medio que nos hace muy competitivos en España manteniendo un salario justo para los jugadores permitiéndoles su crecimiento tanto profesional como personal.

El porcentaje medio establecido desde AJER para la remuneración de nuestro servicio por parte de los clientes es el siguiente:

→ Para el primer año es de 12% de comisión mensual para la compañía derivada de traspasos nacionales nuevos, gestión de contratos ya existentes dentro de nuestras fronteras y traspasos internacionales nuevos que se puedan realizarse.

→ Para el segundo año es de 14,5% de comisión mensual para la compañía derivada de traspasos nacionales nuevos, gestión de contratos ya existentes dentro de nuestras fronteras y traspasos internacionales nuevos que se puedan realizarse.

→ Para el tercer año es de 15% de comisión mensual para la compañía derivada de traspasos nacionales nuevos, gestión de contratos ya existentes dentro de nuestras fronteras y traspasos internacionales nuevos que se puedan realizarse.

El salario medio de un jugador de rugby es 1200€ en la actualidad incluyendo todas las remuneraciones recibidas por los jugadores incluyendo salarios y remuneraciones en especies, por lo que identificamos esta cifra sobre la comisión que obtendremos. (7). Derivado de la lucha de AJER por la mejora de las condiciones de



los jugadores, durante el segundo y tercer año de actividad el salario medio en el mundo del rugby será de 1350€ y 2000 € respectivamente, la comisión mensual media de año en año pero los salarios también aumentarían para que los clientes puedan mantener el nivel de vida deseado por estos.

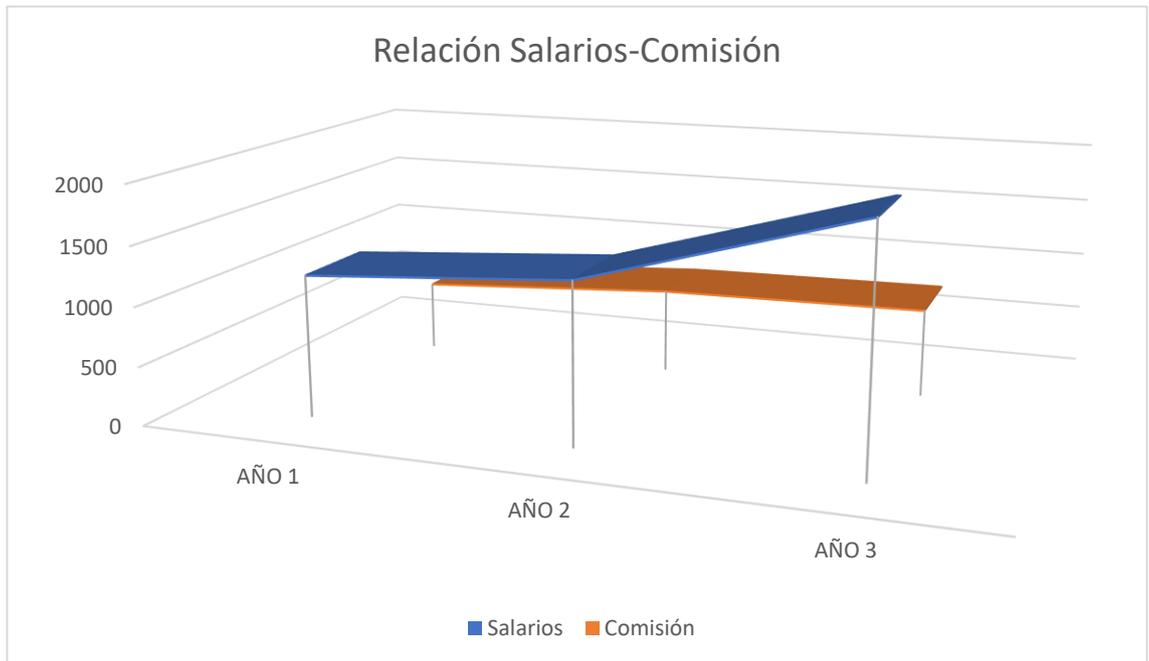


Gráfico 2. Relación crecimiento salarios-comisión

Como podemos observar en el gráfico nuestro precio de comisión se mantiene en crecimiento constante pero sin apreciar grandes incrementos abusivos para los jugadores, mientras que según nuestros cálculos y teniendo en cuenta nuestras estimaciones el crecimiento del salario medio de nuestras principales ligas sufrirá una fuerte subida durante nuestro tercer año de actividad motivado por nuestra buena actuación en el mercado de jugadores.

Punto de venta

Nuestra vía de contratación del servicio ofrecido a los jugadores puede ser muy diversa, pues hoy en día las tecnologías poseen un gran peso en la sociedad, pero también al tratarse de un deporte con tanta historia y con un grupo de individuos tan reducido el trato personal es muy relevante. Como principal podemos identificar la web corporativa AJER España, desde donde exponemos nuestra propuesta de servicios al jugador, así como un apartado donde se recogen últimas noticias, jugadores representados hasta la actualidad e información acerca de nuestra fundación: <https://asjugadoresespanoles.wordpress.com>.

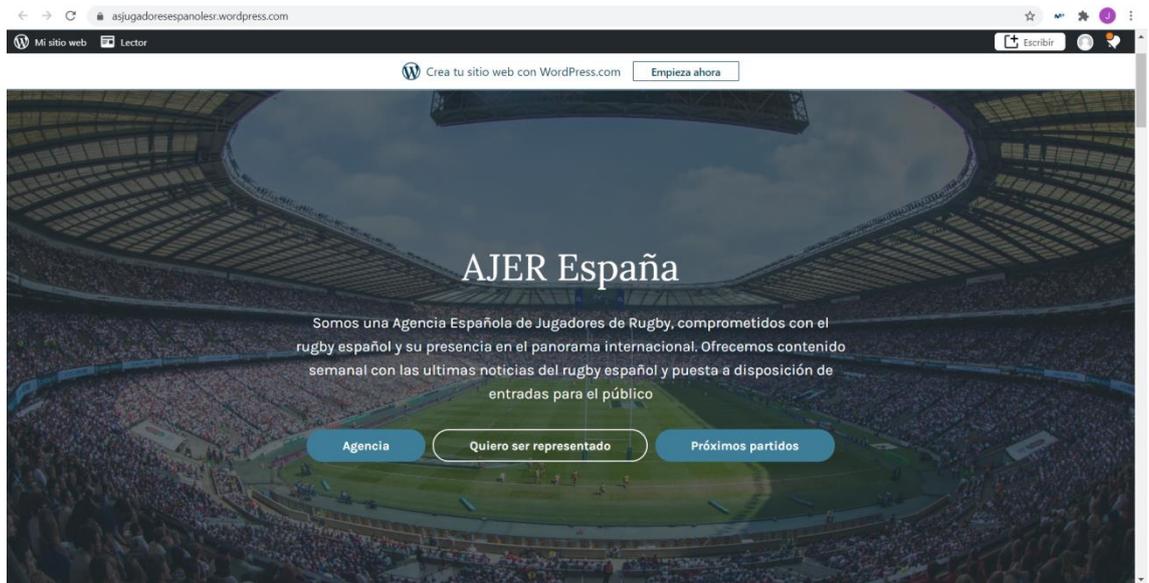


Imagen 1. Web AJER ESPAÑA

También nos podrán encontrar en nuestra oficina de la compañía ubicada en la ciudad de Madrid, en el barrio de Chamberí, utilizaremos este local tanto como punto de encuentro con nuevos jugadores como lugar de revisión de contratos con jugadores que ya sean clientes de AJER y requieran de asesoría por nuestra parte. El contacto personal en estadios y campos españoles de rugby será una vía de contratación a la que recurriremos en alguna ocasión, pues la publicidad que realicemos en esta nos llevara a realizar los primeros contactos con jugadores que serán determinantes para la contratación o no de nuestros servicios. Las redes sociales son una herramienta de marketing fundamental en el mundo actual, y como tal vamos a utilizarla tanto para presentar nuestra oferta en el mercado como para ponernos en contacto con potenciales clientes y vender nuestro servicio. Actualmente contamos con más de 110 seguidores, incluyendo jugadores, entrenadores y aficionados; el nombre de usuario de la compañía es: [@AJER_XV](#)

Recurriendo a todas estas herramientas consideramos que los puntos de venta seleccionados son los óptimos para nuestra actividad por una serie de motivos:

- Por un precio relativamente reducido podemos abarcar mucho mercado y a gran parte de nuestro público objetivo con gran facilidad.
- La incorporación de las tecnologías va a simplificar nuestra labor de representación y va a conectarnos en tiempo real con todos los potenciales clientes.
- El establecimiento de una oficina corporativa nos va a aportar una imagen de marca positiva, formal y completa en todos los sentidos.



Promoción

Tenemos un público objetivo muy delimitado, focalizándonos solamente en los jugadores de rugby españoles entre 17 y 28 años con una personalidad ambiciosa y comprometida con el mundo del rugby tanto presente como futuro. Buscamos clientes comprometidos como nosotros con el proyecto y que crean tanto en nosotros como en sí mismos, de esta forma nos garantizaremos un porcentaje de éxito mucho mayor y un desarrollo de la totalidad de la competición. Nuestra promoción orientada a jugadores, clubes y entidades estará focalizada en redes sociales y en los propios estadios donde jueguen los jugadores a representar. Consideramos que son las mejores herramientas puesto que actualmente todos llevamos el móvil encima a todos los sitios y como muchos dicen “el móvil dice de las personas lo mismo que su coche, o incluso más”.

Redes sociales

La estrategia de redes sociales será atacada a través de Instagram, pues en la actualidad es la más utilizada por la población comprendida en nuestro rango de público objetivo (17-28 años). Actualmente disponemos de más de 100 seguidores en tan solo dos semanas y consideramos que el crecimiento potencial es mucho más grande aún.

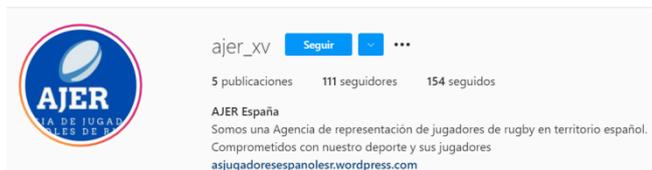


Imagen 2. Perfil Instagram AJER ESPAÑA

La temática principal de las publicaciones será principalmente en torno a nuestros jugadores representados y a los acontecimientos que se produzcan en torno a estos. Pese a ser una agencia de representación utilizaremos las RR.SS. como herramienta informativa general también, pues hoy en día hay solamente una única cuenta que publique contenido informativo diario (@rugbyesp), con la que hemos colaborado en varias ocasiones en actividades de promoción y publicidad.

Actualmente disponemos de 5 publicaciones en las que identificamos tres temáticas principales mencionadas previamente:

→ Información relacionada con la compañía y con los jugadores representados.

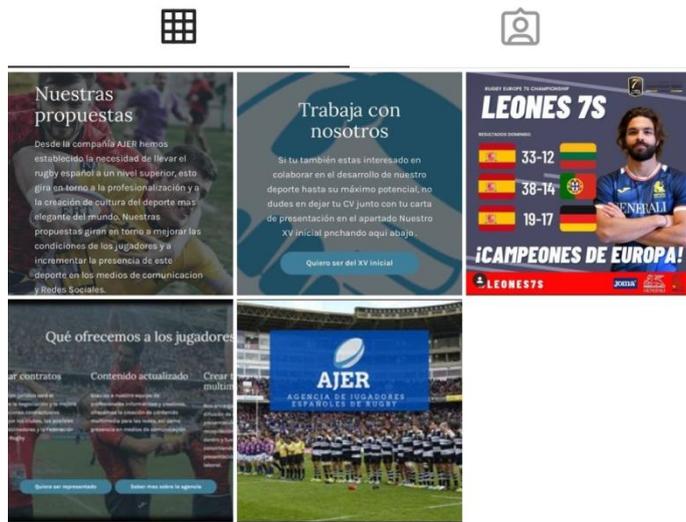


Imagen 3. Publicaciones cuenta Instagram

→ Stories relacionadas con las últimas noticias del deporte.



Imagen 4. Stories de Instagram



Estadios y punto de venta

Tratándose de un deporte con gran tradición e historia pero con un número relativamente bajo de aficionados, consideramos que el rugby debe ser abordado en los estadios y campos de juego, pues es donde se concentra el principal núcleo de gente que nos puede interesar para nuestra actividad y que están comprometidos con el deporte y sus jugadores.

Buscaremos incentivar tanto a los aficionados a acudir a los estadios como a los propios jugadores a luchar por unas mejores condiciones para ellos a través de nuestra agencia y nuestra representación de sus intereses. Al tratarse de un deporte relativamente pequeño los gastos de publicidad en sus estadios son realmente reducidos, situación idílica para una compañía en vía de desarrollo con presupuesto reducido como es nuestro caso.

Hemos considerado comenzar por el estadio de Pepe Rojo de Valladolid, puesto que alberga a los dos principales clubes de la División de Honor Española de rugby. Tanto VRAC Quesos Entrepinares como C.R. El Salvador disputan sus partidos de liga regular en este estadio, esto nos garantiza dos partidos a la semana con diferente afluencia de público pero sobre todo con diferentes equipos sobre el terreno de juego, el alcance será mayor ya que serán 2 equipos locales fijos y 2 equipos visitantes diferentes por semana.

En el mundo del rugby principalmente destacan 6 ubicaciones posibles para ubicar la publicidad deseada, estos son: camisetas de equipos, graderío del estadio, retransmisiones del partido, publicidad en palos, carteles informativos en las instalaciones y publicidad en el marcador. En nuestro caso hemos decidió actuar sobre 3 de estas:



1) Publicidad en el graderío del estadio “Campos de Rugby de Pepe Rojo” de Valladolid.



Imagen 5. Simulación publicidad graderío

2) Publicidad en palos del estadio “Campos de Rugby de Pepe Rojo” de Valladolid.



Imagen 6. Simulación publicidad palos de estadio

3) Carteles informativos en las instalaciones del estadio “Campos de Rugby de Pepe Rojo” de Valladolid.

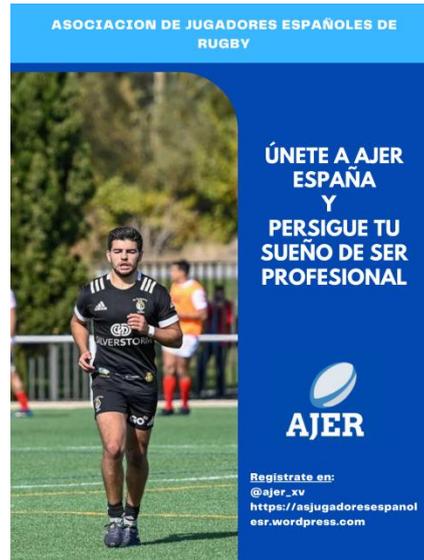
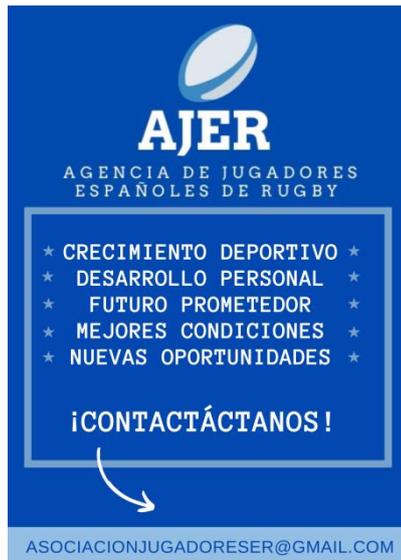


Imagen 7. Cartelería informativa

7. Plan de prestación de servicios

Nuestro servicio ofertado actualmente gira en torno a dos vertientes de negocio, una de atención personal a los jugadores en su actividad deportiva; y otra de carácter más general que busca la promoción del deporte como tal y de sus entidades, actividad imprescindible para garantizar las mejoras contractuales de los jugadores representados por la Agencia de Jugadores Españoles de Rugby (AJER).

Nuestro cometido en cuanto a atención personal a los jugadores va a consistir en tres actividades principales con sus correspondientes actividades derivadas que explicare a continuación:

1. Negociación de contratos existentes con clubes: Desde nuestro departamento especializado en Derecho del Deporte, buscaremos a través del dialogo y la negociación el establecimiento de unas mejores condiciones contractuales para nuestros jugadores representados tanto en materia económica como en atención sanitaria ante posibles contingencias deportivas recibida por el Club.
2. Búsqueda de nuevos contratos con clubes: Ante las dificultades económicas que sufren muchos de los jugadores de la máxima categoría y las bajas condiciones garantizadas para estos, nuestro objetivo es alcanzar su éxito mejorando su situación y la del rugby español en general-
3. Creación de Curriculum Vitae: Diseño y montaje de CV en



formato video desde el equipo de AJER, que recoja tanto sus características personales como sus habilidades deportiva. Se trata de una técnica implantada en toda Europa como herramienta de presentación para los jugadores.

4. Búsqueda de contratos de patrocinio: En el momento que la promoción y desarrollo del deporte alcance los objetivos, los jugadores entraran en el foco de interés de grandes compañías como imagen de marca y protagonistas de sus campañas de publicidad.

Nuestra actividad secundaria de búsqueda de promoción de este deporte y la consecución de los objetivos previamente definidos va a girar en torno a las siguientes actividades que realizaremos para colaborar con nuestros jugadores:

- Uso de Redes Sociales de la compañía como herramienta de realización de entrevistas a las principales personalidades del momento del rugby español. Proporcionar contenido actualizado al alcance de todos aportara información tanto a aficionados del deporte como a posibles interesados.
- Sorteos mensuales de entradas a través de la Web Corporativa AJER con el fin de incentivar a los aficionados a acudir a los estadios de rugby con el fin aumentar la afluencia y los ingresos derivados de esta.

La Fundación AJER

La Fundación AJER surge del compromiso de la compañía con todas las categorías del rugby español. Sabemos que en la actualidad muchos clubes de España ya poseen un equipo de rugby inclusivo para que todas las personas puedan disfrutar de este deporte sin ningún tipo de distinción.

Desde AJER España nos comprometemos a ofertar nuestro servicio de forma totalmente gratuita a partir del tercer año de actividad a todos los jugadores de estos equipos que en la actualidad son 5: San isidro Rugby (Madrid), Asociación Deportiva de Ingenieros Industriales de las Rozas Rugby (Madrid), El Salvador Rugby Club (Valladolid), VRAC quesos Entrepinares (Valladolid), y Escor Gaztedi Rugby Taldea (Vitoria) (13).

Cooperaremos con la F.E.R. en el Plan Nacional de Rugby Inclusivo 2021-2024, que busca la consecución de objetivos muy similares con los nuestros en materia de fomento y desarrollo del rugby inclusivo en España. Tras varias investigaciones de mercado y consultas a las entidades hemos podido conocer que hay más de 13 equipos de rugby inclusivo en España en vías de desarrollo con la



cooperación de los clubes y la Federación (14).

Nuestra aportación en los torneos experiencia realizados por la F.E.R. será económica a partir del cuarto año de actividad, con la finalidad de poder acoger a un mayor número de clubes participantes en estos y que tanto la realización como el control sean más cómodos y completos para todos los agentes participantes.

En la actualidad estamos realizando un seguimiento exhaustivo de muchos de los jugadores de estos equipos a través de las redes sociales y de esta forma podremos adecuarnos de forma más completa a sus necesidades, ya que en la actualidad la información de la que disponemos acerca de esta rama de nuestro deporte es ligeramente escasa. Como puede observarse en nuestra web corporativa hemos identificado un apartado en el que iremos actualizando contenido acerca de nuestras acciones en este ámbito pero también incluiremos información que pueda ser de interés público acerca del desarrollo de los equipos inclusivos y el crecimiento del rugby inclusivo como una rama más de este bonito deporte que es el rugby.

8. Ubicación e infraestructuras

Localización y justificación de su elección

Hemos elegido para la localización de nuestras oficinas la ciudad de Madrid, más en concreto la zona de Leganés. Hemos encontrado una serie de oficinas que están puestas a disposición de jóvenes emprendedores con una serie de beneficios que explicaremos a continuación. Aquí realizaremos las reuniones de los miembros del equipo corporativo, así como el lugar de encuentro de los representantes con jugadores representados o potenciales clientes futuros.

Los motivos principales de esta elección son cuatro:

- Madrid es la ciudad española con más equipos de rugby de todo nuestro país. Esto nos garantizará tener al fácil alcance un gran número de equipos con jugadores que tengan la posibilidad de ser representados.
- A nivel geográfico Madrid es la capital y por consiguiente la ciudad mejor conectada de todo España, tanto de transporte por carretera, como transporte ferroviario e incluso transporte aéreo. Esto nos facilitaría acudir a todas las negociaciones contractuales de nuestros jugadores representados.



- La ciudad de Madrid ha sido la ciudad que más ha acogido a jugadores de la Selección Española de rugby en su Centro de Alto Rendimiento ubicado junto al campo “Central”, lugar donde la selección española juega sus partidos oficiales. La presencia en este punto nos garantiza una imagen más favorable y sería de cara a jugadores y clubes.

- La comunidad de Madrid en la actualidad ha desarrollado el Plan de Locales comerciales para Emprendedores, se trata de locales que ofrece la Comunidad de Madrid a las personas que se embarcan en la aventura del emprendimiento y que requieren de unas condiciones favorables para el desarrollo de su actividad. Suele ir dirigido a jóvenes menores de 35 años que poseen planes de empresa sólidos y contrastados por las entidades (1).

Las condiciones que ofrece la comunidad de Madrid son idóneas para nuestra planificación, pues uno de los beneficios que poseen estos locales comerciales son sus comodidades de pago y distribución de estos en el tiempo:

- Durante los primeros 6 meses del primer año de actividad la cantidad a pagar por el alquiler será del 0% de la totalidad. En el segundo semestre del año la cantidad a abonar ascenderá al 25% del precio del alquiler normal. (1)

- En el segundo año la cantidad a pagar ascenderá al 50% del alquiler ordinario que se estaría abonando en condiciones normales por el establecimiento, las previsiones hacen que los ingresos serán sólidos y el pago será factible. (1)

- Durante la totalidad del tercer año, la compañía AJER España tendrá que abonar el 75% del precio del alquiler. En el tercer año de actividad las expectativas son muy altas y nuestra capacidad económica nos ha de permitir abonar esta cantidad. (1)

En cuanto a los requisitos necesarios no se requiere de una actividad comercial en concreto o una propuesta específica económica que posea aspecto social, sino que se trata de una ayuda íntegra a los jóvenes emprendedores con el fin de colaborar en su actividad tratando de eliminar gastos derivados de su actividad.

Bien es cierto que desde la Comunidad de Madrid se exige presentar un Certificado de Emprendimiento que haya sido expedido por la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda; que acredite el titular y que se obtiene tras la presentación del Plan de Negocio y la aceptación de la viabilidad por parte de la consejería previamente mencionada o algún organismo oficial o privado vinculado con



el emprendimiento (1).

El precio del local puesto a disposición en las diferentes localidades de Madrid va en función del tamaño necesario estipulado por la Agencia de Vivienda social, por lo que identificaremos como precio aproximado de 700 € mensuales con gastos incluidos. En el desglose serian en torno a 525 € a abonar por el alquiler del local comercial ubicado en Leganés y 175 € derivado de los gastos básicos necesarios para el desarrollo de la actividad como pueden ser Luz, Agua, Comunidad, Teléfono e Internet. La motivación principal de elegir la localidad de Leganés como el punto de ubicación de nuestra compañía reside en la gran cantidad de conexiones que dispone está en comparación con las otras sedes propuestas por la AVS (Agencia de Vivienda Social para emprendedores). Leganés está ubicado al sur del núcleo central de Madrid y dispone de una población joven que ha sabido valorar esta comunidad como la oportunidad de crecimiento que todos necesitan en la actualidad.

Equipos informáticos

Como se expuso en la presentación del servicio se trata de una oferta de servicios muy amplia para el cliente, desde la negociación de contratos hasta la creación de material digital visual para su presentación ante posibles clubes interesados. Es por esto, que creemos imprescindible contar con un equipo informático profesional que nos permita compaginar todas estas actividades en tan solo un dispositivo, garantizando a los promotores las mayores posibilidades de trabajo alcanzables en la actualidad.



Consideramos que el ordenador “MEDION ERAZER P6705 15.6" FullHD (Intel Core i5-8300H, 8GB RAM, 1TB HDD + 128GB SSD, Nvidia GeForce GTX 1050Ti-4GB, Windows 10) negro - Teclado QWERTY” Español. Entre sus otras muchas virtudes debemos destacar su gran potencia grafica que nos permite la creación de contenido para nuestros jugadores representados en las mejores condiciones posibles. Su alta capacidad de batería y sus posibles conexiones nos garantizan la presentación del contenido creado y el fácil transporte de todos los datos y diseños gráficos de forma sencilla. Su precio de mercado es de 949,99 euros, algo elevado pero necesario para la correcta realización de nuestro trabajo garantizando los máximos servicios para nuestros clientes tanto en materia de edición grafica como todo tipo de prestaciones que garanticen las comunicaciones y



transacciones en el mínimo tiempo posible (15).

En cuanto a los programas informáticos necesarios para nuestra actividad podríamos observar dos tipos de programas informáticos en función de la finalidad a la que van a ser destinadas nuestras acciones.

Primeramente vamos a recurrir a programas básicos de gestión y tratamiento de datos como puede ser el paquete Office 365, que utilizaremos para el tratamiento de la base de datos de nuestros clientes y para la redacción y modificación de posibles escritos formales que surjan derivados de nuestra actividad ordinaria. El precio anual de este programa asciende a 129,90€ para trabajar desde 6 dispositivos.



Derivado de otra de nuestras actividades como es la edición de video y la creación de Curriculum Vitae Virtual para nuestros jugadores, nos vemos en la necesidad de disponer de los mejores programas informáticos de edición de video del mercado. En nuestro caso y de acuerdo con el ordenador que hemos seleccionado para la actividad el programa de edición de video elegido es Pinnacle Studio 24 Ultimate. Su precio anual es de 109,95 €, con la oferta más completa del mercado en cuanto a edición y tratamiento de archivos en formato video (15).

9. Recursos humanos

La compañía comenzara con tan solo un promotor y unas capacidades económicas muy reducidas, lo que significa que en el comienzo solamente contaremos con 2 integrantes en el equipo (El promotor y un trabajador especializado en materia legal y deportiva). Consideramos que es una buena estructura inicial ya que ambos poseen cualificación complementaria para el proyecto que permitirá la especialización de cada una de las partes. Contar con un profesional especializado en materia legal y deportiva nos va a permitir tener una visión más técnica en cuanto a cláusulas contractuales y posibles matices imperceptibles tanto para el jugador como para una persona sin experiencia en la materia. Contar con un estudiante de Comercio nos reportará una ventaja competitiva en cuanto a la negociación y trato con los clubes, pues sus conocimientos de marketing nos serán útiles para la consecución de los objetivos de la negociación, también su aportación en cuanto a promoción y difusión del servicio.



En cuanto al organigrama, al ser un proyecto muy joven podemos observar esta estructura:



Gráfico 3. Organigrama compañía

Al tratarse de un equipo de profesionales reducido, las tareas a desempeñar por parte de los individuos de la compañía van a ser versátiles y complementarias entre sí en todos los ámbitos. Pese a esto podemos identificar una serie de tareas divididas en función de las capacidades de los integrantes y de su formación y experiencia previas.

- **Juan Carlos Martin Cueto:** Promotor y Director de la compañía, será el responsable de actuar como manager general de jugadores debido a sus estudios en Comercio y a su conocimiento del deporte y de las necesidades de sus jugadores en la actualidad. Gracias a sus conocimientos en Marketing Digital y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación será el encargado de control de Redes Sociales así como la creación de contenido digital para la compañía y para sus clientes representados.
- **XXXXXXXXX:** Agente Representante de la compañía con formación en materia legal y fiscal será el encargado de realizar un seguimiento de la situación de los clientes y de asesorar a los jugadores en función de las necesidades de estos. Su titulación como agente y su experiencia en materia fiscal colaboraran en todos los trámites necesarios para la puesta en marcha



de AJER España.

En cuanto a la remuneración de los integrantes del equipo hemos establecido un salario estimado para cada uno de los años de actividad de la compañía, considerando que el crecimiento del rugby español junto con el crecimiento de la agencia nos va a reportar los beneficios suficientes como para estimar un crecimiento salarial anual durante el año 2 y 3 de actividad.

Al tratarse de un proyecto en desarrollo en su totalidad, y en el que ambos agentes están cooperando y aportando de forma equitativa sus esfuerzos y conocimientos hemos estipulado establecer una remuneración igualitaria para ambos fundadores de la compañía.

Pese a actuar ambos en calidad de autónomos frente a las entidades reguladoras, hemos acordado establecer un salario fijo estimado y destinar las cifras positivas del resultado del ejercicio al incremento del capital social durante los años siguientes y a una reinversión en la actividad empresarial y el desarrollo de esta. El incremento del salario anual será recibido por ambas partes de forma equitativa en caso de que las previsiones y cálculos estimados se produzcan como hemos estipulado. La formación de los agentes en materia de sus especializaciones podemos determinar que es muy similar, y la experiencia al ser un sector totalmente inexplorado es escasa en ambos casos, por lo que no se concibe distinción salarial en cuanto a formación y experiencia de estos en la actividad que nos concierne en la actualidad. La forma de contratación finalmente elegida será en forma de autónomo en el comienzo de la actividad, pues tras varios debates internos esta forma se ha antepuesto a la Sociedad Limitada. La decisión ha sido tomada motivada por las siguientes ventajas para nuestra actividad observadas en diversos foros como The Power MBA:

- Los costes de darse de alta como autónomo son inferiores a los costes de constitución de una Sociedad Limitada, como añadido los plazos de la SL pueden llegar a tardar dos semanas mientras que darse de alta posee plazos mucho menores.
- La SL requiere de un desembolso inicial de 3.000 euros mientras que la forma elegida por AJER no requiere de desembolso inicial. Al tratarse de un proyecto joven e innovador esto es un beneficio determinante.
- La tarifa plana de autónomo para jóvenes que inicien su actividad profesional en este formato posee unos costes de seguridad social de 50 € al mes durante el primer año, cuota más que asequible para un proyecto



en desarrollo.

- El autónomo tributa un 15% trimestral a través del Impuesto de Rentas de Personas Físicas (IRPF) al comienzo de la actividad mientras que el Impuesto Sociedades puede alcanzar cifras porcentuales muy superiores.
- Bien es cierto que la Sociedad Limitada es una propuesta futura a tener en cuenta, pues las responsabilidades de los individuos se resumen a lo aportado en el capital social y este deja de responder con su patrimonio personal (16).

Las fórmulas de promoción y ascensos internas de AJER se producirán a partir del año 3 y 4 de la actividad según los cálculos estimados. En estos años nos encontraremos con una masa de trabajo a la cual no podremos hacer frente con la estructura empresarial actual y nos veremos en la necesidad de incluir a un empleado en el organigrama de la compañía.

Las labores de creación de contenido y control de redes sociales serán delegadas a un especialista en la materia que será contratado a jornada completa con una remuneración fija e inferior a las percibidas por los integrantes de AJER desde el inicio de su actividad. Las promociones internas futuras serán propuestas en función de la masa de contratos de representación obtenidos en los próximos años y por lo tanto no pueden ser calculadas ni propuestas en la actualidad.

En cuanto al plan de formación de la plantilla AJER, somos conscientes de que es necesaria la formación del equipo en materia de derecho deportivo y de representación legal de jugadores, durante los dos primeros acudiremos a los cursos impartidos por la Federación Española de Rugby junto con entidades del rugby mundial como son:

- World Rugby Level 1 de Introducción a la Gestión de Clubes de Rugby que se realiza de forma telemática todos los años en las fechas señaladas (09-11 de Julio). Donde podremos conocer cuáles son las inquietudes y necesidades de los directivos y coordinadores de los clubes, así como establecer una relación estrecha con estos (3).
- Talleres Elearning impartidos todos los años durante el mes de abril por la F.E.R. lugar de encuentro de los entrenadores de la División de Honor Española y donde podemos informarnos con mayor profundidad de la situación de los entrenadores y consolidar un nexo de unión con estos para futuras transacciones o negociaciones (3).



10. Plan económico y financiero

En este plan quedaran recogidos los diferentes análisis y estimaciones realizados por parte del equipo AJER España con el fin establecer las cifras previsionales que nos permitan realizar una estructura de gastos sólida, realista y coherente con los objetivos de la empresa. Recogeremos un Plan de Inversiones que nos indique el coste real de puesta en marcha de la actividad donde podamos valorar la iniciativa; un Plan de Financiación donde vamos a valorar todas las posibles formas de financiación y el origen de estas fuentes; un Balance Previsional de los tres primeros años de actividad desglosando el activo y el pasivo de la compañía, donde observaremos la evolución de la estructura de inversiones y financiación general de la compañía; una cuenta de Resultados Previsional donde estudiaremos la previsión de gastos e ingresos derivados de la actividad recuperando las cifras de jugadores representados estimados y concluyendo si se producirán beneficios o pérdidas; Finalmente en la Cuenta de Tesorería Previsional observaremos los flujos monetarios generados por la compañía durante sus años de actividad obteniendo una comprobación del Saldo disponible al final de cada ejercicio.

Todos estas estimaciones de la compañía, junto con los ratios de rentabilidad y ratios financieros nos van a permitir evaluar la viabilidad y solidez del Plan de Negocio propuesto por el promotor Juan Carlos Martin Cueto.

10.1. Plan de inversiones

Comenzando con el Plan de Inversiones de la compañía, podemos observar que se trata de una actividad que no posee un alto desembolso en el comienzo de la actividad, pues las intensas investigaciones realizadas junto con la obtención de Certificado de Emprendedor conseguido con el proyecto nos han permitido optar a una serie de bonificaciones financieras que aumentan la viabilidad y funcionamiento del proyecto y simplifican tanto el desembolso inicial como la burocracia a tramitar al inicio de la actividad. Las inversiones a las que nos enfrentamos en el inicio de nuestra actividad en los primeros tres años van a ser las siguientes:



Concepto	Año 0	Año 1	Año 2
Activo no corriente			
Inmovilizado intangible	129,90 €	129,90 €	129,90 €
Inmovilizado material	0 €	0 €	0 €
Equipos informáticos	1000 €	750 €	500 €
Maquinaria y mobiliario	1500	1350€	1200 €
Otros	-€	-€	-€
Activo Corriente			
Existencias	-€	-€	-€
Tesorería	12.500€	13.893,50 €	90.712,37 €
Total inversión	15.129,90€	16.123,40 €	92.542,27 €

Tabla 4. Plan de inversión AJER

Como podemos observar en la tabla de la inversión previa, la salud económica de la compañía va a ser sustentada en su mayoría por la actividad económica de la compañía, que año tras año reportara una cuenta de tesorería elevada, que actuara como sustento económico de la actividad y que permitirá a AJER España destinar una parte de los beneficios de la compañía a aumentar su capital social, otra parte de los beneficios a gastos derivados de la actividad y otra parte de la masa salarial destinaremos a salarios del equipo y formación de este para ofrecer el mejor servicio del mercado

10.2. Plan de financiación

Como proyecto empresarial con forma de PYME fundada por jóvenes estudiantes, las formas de financiación son varias y todas verdaderamente atractivas en cuanto a condiciones y requisitos de obtención. Podemos diferenciar varias líneas de financiación diversas, desde préstamos bancarios a interés 0; Fuentes de financiación particulares o subvenciones gubernamentales destinadas a emprendedores.

Pese a existir esta amplia gama de posibilidades, desde AJER España



consideramos que existen 2 formas de financiación más correctas para la compañía en función de diferentes variables como el desenlace del certamen empresario del año, o la aparición de inversores privados que se han producido durante el proceso de lanzamiento del proyecto, por consiguiente vamos a determinar dos posibles propuestas que son las siguientes:

La primera opción y la deseada sería la siguiente, pues nos reportaría total responsabilidad sobre el proyecto alcanzando un montante suficiente para el proyecto y su puesta en marcha en unas condiciones más que factibles:

→ **Autofinanciación + **Certamen Empresario del año****: El promotor de la compañía realizarían una aportación al proyecto acorde a la capacidad económica del emprendedor y los medios de los que dispone en la actualidad, en caso de recibir la ayuda del Certamen Empresario del Año, alcanzaríamos el objetivo de autosuficiencia y total responsabilidad del promotor. La suma de la aportación sería en torno a los 5.000 euros cuyo origen será en su totalidad proveniente de los ahorros personales del promotor durante sus años de estudio (17).

Al seleccionar la forma de Autónomo como la forma social elegida, las formas de financiación son más reducidas y con unas condiciones de riesgo sobre la responsabilidad ligeramente superiores, por lo que recurrir a un préstamo bancario es una opción a barajar pero con un profundo análisis de las condiciones y las características que se producen, junto con la autofinanciación solicitaríamos lo siguiente.

→ **Préstamos bancarios**: Como forma de financiación seleccionada para comenzar la actividad vamos a recurrir a ICO Empresas y Emprendedores destinada a autónomos y empresas españolas o extranjeras que operen dentro de territorio nacional (18). Se solicitan en las entidades de crédito y las condiciones están publicadas en la web Portal Cliente Bancario (19). Las condiciones seleccionadas y obtenidas son las siguientes:



Cuota a pagar en un préstamo (hipotecario o personal) si hay periodo de carencia

Capital inicial	<input type="text" value="7500"/> €	<input type="text" value="0"/> €	<input type="range"/>	?
Tipo de interés	<input type="text" value="4,04"/> %	<input type="text" value="0"/> %	<input type="range"/>	?
Plazo de Amortización	<input type="text" value="3"/> Años		<input type="range"/>	?
Periodo de Carencia	<input type="text" value="1"/> Años		<input type="range"/>	?
Intereses en Periodo de Carencia	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No			?
<input type="button" value="Calcular"/>				

CUOTA PERIODO CARENCIA

25,25 €

CUOTA RESTO PERIODO

325,82 €

El tipo de interés puede sufrir variaciones y, por tanto, la cuota puede subir o bajar

Estás en el préstamo 1

Imagen 8. Simulador portal cliente bancario



En la siguiente tabla observamos la simulación previamente mencionada junto con el desglose mensual calculado:

PERIODOS	INTERESES	PRINCIPAL	CUOTA	PENDIENTE
				7.500,00
AÑO 1 mes 1	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 2	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 3	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 4	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 5	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 6	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 7	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 8	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 9	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 10	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 11	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 1 mes 12	25,25	0,00	25,25	7.500,00
AÑO 2 mes 1	25,25	300,57	325,82	7.199,43
AÑO 2 mes 2	24,24	301,58	325,82	6.897,85
AÑO 2 mes 3	23,22	302,60	325,82	6.595,25
AÑO 2 mes 4	22,20	303,62	325,82	6.291,63
AÑO 2 mes 5	21,18	304,64	325,82	5.987,00
AÑO 2 mes 6	20,16	305,66	325,82	5.681,33
AÑO 2 mes 7	19,13	306,69	325,82	5.374,64
AÑO 2 mes 8	18,09	307,73	325,82	5.066,91



AÑO 2 mes 9	17,06	308,76	325,82	4.758,15
AÑO 2 mes 10	16,02	309,80	325,82	4.448,35
AÑO 2 mes 11	14,98	310,84	325,82	4.137,51
AÑO 2 mes 12	13,93	311,89	325,82	3.825,62
AÑO 3 mes 1	12,88	312,94	325,82	3.512,68
AÑO 3 mes 2	11,83	313,99	325,82	3.198,68
AÑO 3 mes 3	10,77	315,05	325,82	2.883,63
AÑO 3 mes 4	9,71	316,11	325,82	2.567,52
AÑO 3 mes 5	8,64	317,18	325,82	2.250,34
AÑO 3 mes 6	7,58	318,24	325,82	1.932,10
AÑO 3 mes 7	6,50	319,32	325,82	1.612,79
AÑO 3 mes 8	5,43	320,39	325,82	1.292,40
AÑO 3 mes 9	4,35	321,47	325,82	970,93
AÑO 3 mes 10	3,27	322,55	325,82	648,38
AÑO 3 mes 11	2,18	323,64	325,82	324,74
AÑO 3 mes 12	1,08	324,74	325,82	0,00
	622,68	7.500,00	8.122,68	0,00

Tabla 5. Cuotas amortización préstamo bancario

→ **Programa Enisa:** Se trata de una ayuda para jóvenes emprendedores emitida por el Ministerio de Industria que ofrece una línea de financiación para apoyar a PYMES creadas por jóvenes. Desde AJER hemos comprobado que cumplimos la totalidad de los requisitos que son los siguientes (20):

- Capital aportado por personas físicas menores de 40 años
- Empresa con personalidad jurídica propia.
- Empresa constituida en los últimos dos años.
- Actividad principal y domicilio social en territorio español.



- Modelo de negocio innovador y con ventaja competitiva clara.

El importe de la ayuda comprende un rango desde los 15.000 euros hasta los 75.000 euros que han de ser destinados a la adquisición de activos fijos necesarios para la actividad; así como la adquisición de activo circulante necesario para llevar a cabo la actividad diaria. Aunque el verdadero impedimento que observamos en la concesión de la ayuda Programa Enisa es la obligatoriedad de aportación por parte de los socios de al menos un 50% del préstamo, en forma de capital social o de fondos propios consideramos esta como una opción futura en caso de sufrir un incremento inesperado en la actividad (20).

→ ****Premio Certamen Empresario del Año de la UVA****: En caso de obtener un resultado favorable en el Certamen Empresario del Año organizado por la Facultad de Comercio de Valladolid el premio obtenido ascendería a 6.000 euros para la puesta en marcha del proyecto, permitiendo al promotor la autofinanciación total del proyecto y la posibilidad de poseer la totalidad de la toma de decisiones acerca del rumbo del proyecto futuro (17).

10.3. Balance provisional

Durante los tres primeros años de actividad hemos establecido una serie de estimaciones de inversiones por parte de la empresa y de las formas de financiación a obtener que nos lleven a establecer una serie de cálculos que serán plasmados en las siguientes tablas en las que se recogen totales de activos y pasivos con sus correspondientes desgloses. Para controlar la evolución entre inversión y financiación estimaremos la situación del activo en AJER España durante el año 1,2 y 3; donde podemos observar que la Tesorería posee una importante representación en la compañía, alcanzando más del 90% del Activo Total.



ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria y mobiliario	1.350,00 €	1.200,00 €	1.050,00 €
Equipos informáticos	750,00 €	500,00 €	250,00 €
Deudores	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	13.893,50 €	90.712,37 €	312.641,35 €
Total Activo	15.993,50 €	92.412,37 €	313.941,35 €

Tabla 6. Activo balance AJER España

El pasivo de AJER durante sus 3 primeros años de actividad estará compuesto en la totalidad por acreedores y las deudas con las entidades de crédito que serán aportadas en dos años finalizando la deuda con las entidades de crédito al final del tercer ejercicio de la Agencia.

PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO			
Capital social	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
Reservas		844,48 €	69.050,41 €
Resultado Ejercicio	844,48 €	68.205,94 €	201.782,30 €
PASIVO			
Deudas con Entidades de Crédito	7.500,00 €	3.825,62 €	0,00 €
Acreedores	149,03 €	12.036,34 €	35.608,64 €
Total Patrimonio Neto y Pasivo	15.993,50 €	92.412,37 €	313.941,35 €

Tabla 7. Pasivo balance AJER España

Como podemos observar la estructura es bastante sólida en cuanto a estructura se refiere de del balance previsional. Presentaremos el cálculo de los ratios que comúnmente son reconocidos como herramienta de validación de proyectos, que son los siguientes:



Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	Año 1	Año 2	Año 3
ROE o Retorno sobre Inversión	$\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios} \times 100$	15,54%	105,13%	85,32%
ROI Retorno sobre Activo	$\text{Beneficio Neto más intereses} / \text{Activo Total} \times 100$	6,21%	86,83%	75,62%
Margen sobre Ventas	$\text{Beneficio Neto más intereses} / \text{Ingresos de Explotación} \times 100$	3,13%	58,89%	67,40%

Tabla 8. Ratios rentabilidad AJER España

En cuanto a los Ratios Financieros hemos seleccionado como identificadores la Rotación del Activo, con el fin de identificar la eficacia para utilizar el activo total y convertirlos en ventas; la Rotación del Circulante, con el fin de identificar la eficacia para utilizar el activo circulante y convertirlos en ventas en un plazo inferior a un año; y el Ratio de Endeudamiento, con la idea de contrastar los fondos propios en proporción con los fondos externos de la compañía.

Ratios Financieros	Fórmulas	Año 1	Año 2	Año 3
Rotación del Activo	$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Total}$	1,98	1,47	1,12
Rotación del Circulante	$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Circulante}$	2,28	1,50	1,13
Ratio de Endeudamiento	$\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Recursos Propios}$	91,67%	20,72%	12,79%

Tabla 9. Ratios financieros AJER España

10.4. Cuenta de resultados previsional

Tras una serie de investigaciones de campo realizadas en el sector del mercado de estudio y utilizando la tendencia evolutiva de la compañía sin siquiera haber salido al mercado, hemos establecido los siguientes cálculos:

- Al tratarse de un mercado sin oferta de servicios en la actualidad



y viendo la repercusión favorable que ha tenido nuestra idea cuando la hemos expuesto ante jugadores de rugby profesionales, establecemos como clientela aproximada durante el primer semestre de 13 jugadores, y al finalizar el primer año de actividad confiamos en poseer 23 jugadores en nuestra cartera de clientes representados. 65 jugadores al finalizar el segundo año y 105 jugadores al cierre del tercer ejercicio.

- Sabiendo que la remuneración de nuestro servicio está regulada de forma muy estricta en otros países y establece como máximo un 20% del salario de un jugador, nosotros siguiendo las indicaciones hemos puesto de estimación un 10% para contratos ya existentes nacionales, un 14% para nuevos contratos nacionales y un 20% para nuevos contratos internacionales conseguidos por la compañía

- Realizando una serie de entrevistas personales a jugadores, también a exjugadores e informándonos en páginas web del mundo del rugby, hemos concluido que el salario medio de un jugador de rugby de la División de Honor española es de 1200 euros mensuales, muy inferior a los de ligas como la francesa, en los que los jugadores de la máxima categoría tienen un salario mínimo de 3000 euros mensuales.

A continuación se procede a analizar los resultados de la actividad en los tres primeros años:

- **Resultado del ejercicio en el primer año de actividad**

Ingresos

Al tratarse de nuestro primer año consideramos que todos los contratos negociados serán en el ámbito nacional, por lo que el porcentaje de comisión medio será del 12%. Estableceremos la media salarial como cifra sobre la que calcular nuestros ingresos. Durante los primeros 6 meses contaremos con una media de 13 jugadores, los 6 siguientes la media será de 23 jugadores aproximadamente.

Lo que nos lleva a calcular que el primer año ingresaremos

- Primer semestre: $13 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (1200 \times 0.12) = 11.232€$
- Segundo semestre: $23 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (1200 \times 0.12) = 19.872€$

El total de ingresos del primer año serán → **31.104€**

Así mismo obtendremos otros ingresos derivados por publicidad de clubes o empresas en nuestra web por valor aproximado de 600€ al año (50€/mes si las visitas son entre 100-400 al día).



Gastos

Total gastos servicio:

- Cuota jóvenes autónomos: 60€/mes; 720€/año.
- El alquiler de la oficina: 525€/mes; 787,5€/año. → Solo se pagará el 25% del alquiler mensual durante los 6 últimos meses (Plan de Locales para Emprendedores de la Agencia de Vivienda Social).
- Sueldos 1000€/persona/mes; 24.000€/año.
- Electricidad (luz): 90€/mes; 1.080€/año
- Telefonía/Internet: 60€/mes; 720€/año.
- Servicios (Prima de seguros): 200€/año.
- Publicidad: 2.500€/año

Resultado del ejercicio 1:

	AÑO 1
Importe Neto de la cifra de Negocios	31.104,00 €
Otros ingresos de explotación	600,00 €
Gastos de personal	-24.720,00 €
Otros gastos de explotación	-5.287,50 €
Amortización del inmovilizado	-400,00 €
Resultado de explotación A	1.296,50 €
Gastos financieros	-303,00 €
Resultado financiero B	-303,00 €
Resultado antes de impuestos A+B	993,50 €
Impuestos	-149,03 €
Resultado neto del ejercicio	844,48 €

Tabla 10. Resultados ejercicio 1



El resultado del año 1 asciende a: **844,48€.**

- **Resultado del ejercicio en el segundo año de actividad**

Ingresos

Sabemos que la situación económica actual irá a mejor en nuestra compañía durante el segundo año y en el rugby español gracias a nuestras medidas, lo que nos lleva a decir que gracias a nuestras medidas el salario medio subirá a 1350 euros al mes en los jugadores que vamos a representar. Al haber adquirido importancia y experiencia confiamos en que comiencen a desarrollarse nuevos contratos tanto nacionales como internacionales para nuestros clientes por lo que subimos la comisión media al 14,5%.

Conociendo estas nuevas cifras y con las estimaciones de clientes previamente expuestas procedemos al cálculo de ingresos del segundo año:

- Primer semestre: $50 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (1350 \times 0,145) = 58.725 \text{ €}$
- Segundo semestre: $65 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (1350 \times 0,145) = 76.342,5 \text{ €}$

El total de ingresos del segundo año serán → **135.067,5€**

Así mismo obtendremos otros ingresos derivados por publicidad de clubes o empresas en nuestra web por valor aproximado de 1200€ al año (100€/mes si las visitas son entre 100-400 al día).

Gastos

Total coste servicio:

- Cuota jóvenes autónomos: 2039,76€/año.
141,65€ los primeros 6 meses // 198,31€ los últimos 6 meses
- El alquiler de la oficina: 525€/mes; 3150€/año. → Solo se pagará el 50% del alquiler mensual durante todo el año (Plan de Locales para Emprendedores de la Agencia de Vivienda Social).
- Sueldos 1.800€/persona/mes; 46.800€/año.
- Electricidad (luz): 90€/mes; 1.080€/año
- telefonía/Internet: 60€/mes; 720€/año.
- Servicios (Prima de seguros): 200€/año.
- Publicidad: 5.000€/año

Resultado del ejercicio 2:



	AÑO 2
Importe Neto de la cifra de Negocios	135.067,50 €
Otros ingresos de explotación	1.200,00 €
Gastos de personal	-45.239,76 €
Otros gastos de explotación	-10.150,00 €
Amortización del inmovilizado	-400,00 €
Resultado de explotación A	80.477,74 €
Gastos financieros	-235,46 €
Resultado financiero B	-235,46 €
Resultado antes de impuestos A+B	80.242,28 €
Impuestos	-12.036,34 €
Resultado neto del ejercicio	68.205,94 €

Tabla 11. Resultados ejercicio 2

El resultado del año 2 ascienda a: 68.205,94 €, produciéndose un incremento pronunciado con respecto al ejercicio anterior de actividad gracias a la consolidación de la actividad y al incremento.

- Resultado del ejercicio en el tercer año de actividad

Ingresos

Si todo funciona acorde a nuestras previsiones, habremos incrementado la cultura del rugby en España en un 200% y la imagen que proyectaremos en Europa será muy diferente a la actual, lo que nos hace establecer las siguientes cifras:

Con la profesionalización del deporte el salario medio subirá a 1500 euros al mes en los jugadores que representemos en la División de Honor española y a 3000 a aquellos jugadores que promocionemos a nivel internacional. Sabemos que la mayoría de nuestros jugadores participaran en la liga española por lo que utilizaremos 2000 euros como salario mínimo para los cálculos

Al tener presencia en los clubes de la máxima categoría los contratos tanto



nacionales como internacionales que gestionemos a nuestros clientes tendrán una comisión media al 15%. Conociendo estas nuevas cifras y con las estimaciones de clientes previamente expuestas procedemos al cálculo de ingresos del tercer año:

- Primer semestre: $90 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (2000 \times 0,15) = 162.000 \text{ €}$
- Segundo semestre: $105 \text{ jug} \times 6 \text{ meses} \times (2000 \times 0,15) = 189.000 \text{ €}$

El total de ingresos del tercer año serán → **351.000€**

Así mismo obtendremos otros ingresos por publicidad de clubes o empresas en nuestra web de 1200 al año (100€/mes si las visitas son entre 100-400 al día).

Gastos

Total gastos servicio:

- Cuota jóvenes autónomos: 283,32€/mes; 3399,84€/año.
- El alquiler de la oficina: 525€/mes; 4725€/año. → Solo se pagará el 75% del alquiler mensual durante todo el año (Plan de Locales para Emprendedores de la Agencia de Vivienda Social).
- Sueldos 3.300€/persona/mes; 97.200€/año.
*Añadiremos una nueva persona encargada de los servicios digitales con un sueldo de 1500€/año.
- Electricidad (luz): 90€/mes; 1.080€/año
- Telefonía/Internet: 60€/mes; 720€/año.
- Servicios (Prima de seguros): 200€/año.
- Publicidad: 7.000€/año



Resultado del ejercicio 3:

	AÑO 3
Importe Neto de la cifra de Negocios	351.000,00 €
Otros ingresos de explotación	1.200,00 €
Gastos de personal	-100.599,84 €
Otros gastos de explotación	-13.725,00 €
Amortización del inmovilizado	-400,00 €
Resultado de explotación A	237.475,16 €
Gastos financieros	-84,22 €
Resultado financiero B	-84,22 €
Resultado antes de impuestos A+B	237.390,94 €
Impuestos	-35.608,64 €
Resultado neto del ejercicio	201.782,30 €

Tabla 12. Resultados ejercicio 3

El resultado del año 3 asciende a: 201.782,30 € siendo el tercer año de actividad el año con mejores cifras para la compañía, motivado por el incremento de jugadores representado pero también con la subida del salario medio del deporte y del incremento del equipo de trabajo AJER.

10.5. Cuenta de tesorería previsional

La cuenta de tesorería previsional de AJER España es la siguiente tabla, en la que recogeremos de forma detallada las entradas y salidas de fondo líquido de la compañía durante los 3 primeros años de la actividad empresarial. Esto nos ayudará a predecir cuál será la situación económica de la compañía en el inicio de nuestra actividad, y nos permitirá estimar la distribución de fondos en cuanto a la disponibilidad real de gastos e ingresos. Como podemos observar se trata de una previsión



minuciosamente detalla y verdaderamente realista. El saldo inicial de la compañía en el Año 1 se corresponde a las aportaciones del promotor y a la financiación bancaria solicitada para el inicio de la actividad que asciende a los 12.500 €.

El incremento previsional de Clientes y Cobros durante el Año 2 y el Año 3 va relacionado con el incremento exponencial producido en jugadores representados durante estos dos años. Nuestras estimaciones son fundadas en las investigaciones realizadas en los últimos meses en campos de rugby y redes sociales acerca de las dimensiones de mercado sin explotar y que verdaderamente requieren de nuestros servicios. Junto con el incremento de la cuenta de Clientes y Cobros podemos observar que el desembolso en Alquileres, Publicidad, Préstamos y Seguridad Social también sufre un incremento porcentual bastante elevado. Con el fin de poder afrontar estos incrementos de pagos desde AJER estimamos un incremento salarial en el Año 2, para los dos integrantes del equipo de representación; y un incremento muy superior en el año 3 motivado por la contratación de un nuevo integrante en el departamento de creatividad y creación de contenido.



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL (A)	12.500,00 €	13.893,50 €	90.712,38 €
Previsión de fondos			
clientes	31.704,00	136.267,50	352.200,00
Subvenciones			
TOTAL COBROS (B)	31.704,00	136.267,50	352.200,00
Previsión de Pagos			
Proveedores			
Alquiler	-787,50	-3.150,00	-4.725,00
Mantenimientos y reparaciones			
Servicios profesionales			
Transportes			
Seguros	-200,00	-200,00	-200,00
publicidad	-2.500,00	-5.000,00	-7.000,00
Suministros	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00
Sueldos	-24.000,00	-43.200,00	-97.200,00
Seguridad Social	-720,00	-2.039,76	-3.399,84
Impuestos s/beneficios		-149,03	-12.036,34
Prestamos	-303,00	-3.909,84	-3.909,84
TOTAL PAGOS (C)	-30.310,50	-59.448,63	-130.271,02
SALDO (A+B+C)	13.893,50	90.712,38	312.641,35

Tabla 13. Cuenta de tesorería AJER España



A medida que avance la actividad de representación y observemos la respuesta real de los potenciales clientes las previsiones se actualizarán y modificarán adaptándose a la realidad del mercado y permitiéndonos una mejor y más fructuosa distribución de los fondos de la compañía.

11. Calendario de ejecución

- Empezaremos con nuestra actividad el primer mes del año 2021, concretamente el 11 de enero, buscando potenciales clientes.

- Durante el primer trimestre de 2021 nos dedicaremos a buscar clientes, empezaremos con la promoción de nuestro negocio a través de nuestras redes y web, contactaremos con algunos clubes para ofrecerles nuestros servicios, etc.

- Durante el segundo trimestre, ya con un número de clientes trabajando con nosotros, empezaremos con las negociaciones de los contratos y tratar de mejorar las condiciones de estos. También llevaremos a cabo una campaña publicitaria, montando stands en los estadios donde podamos promocionarnos.

- Durante el tercer trimestre, cuando la temporada de partidos va acabando, intentaremos conseguir nuevos contratos para nuestros jugadores, que los clubes y el rugby se masifiquen y sean más visibles en España con anuncios publicitarios.

- En el último trimestre, con un número de clientes a tener en cuenta, ultimaremos las negociaciones pendientes y conseguir unas mejores condiciones para nuestros clientes. También llevaremos a cabo un anuncio para la apertura de la temporada, animando a la gente a asistir a los partidos y dar la bienvenida a la nueva temporada.

-



	SEMESTRES					
	1	2	3	4	5	6
Realizar 15 nuevos contratos en la primera ventana de traspasos						
Conseguir el seguro deportivo para todos los jugadores representados						
Multiplicar por tres el público en los estadios						
Alcanzar los 50 jugadores representados						
Aumentar la plantilla con profesionales deportivos						
Conseguir los primeros contratos internacionales						
Subir el salario medio de los jugadores un 20%						
Mejorar la formación de los trabajadores y directivos						

Tabla 14. Calendario de ejecución

12. Conclusiones

La realización de este plan de negocios nos ha servido como guía de planificación y brújula de dirección para la futura actividad empresarial que realizaremos desde AJER España en materia de representación y asesoría deportiva de jugadores de rugby.

La validez del proyecto se ve reflejada en la propuesta económica de la empresa y en la amplia lista de cálculos realizados, pero sobre todo he de destacar las



fuertes investigaciones realizadas por la compañía a lo largo de los últimos meses con el fin de establecer una serie de objetivos empresariales que sean coherentes con las necesidades de los clientes y las verdaderas necesidades del mercado. Los objetivos empresariales propuestos han terminado llevando a plantear una serie de hipótesis o posibles soluciones que acaban conformando la actividad de la compañía en los próximos años.

El Plan de Negocios realizado ha conseguido que aumente el ángulo de visión del promotor de la compañía, pues desde la visión de un ex-jugador la situación no se percibe tan extrema como verdaderamente lo es en la actualidad, no solamente existe un salario medio irrisorio sino que, infinidad de clubes siguen en vías de profesionalizar a sus jugadores e incluso en muchos casos sin llegar a ofrecer un contrato real de trabajo para estos jugadores.

Las entrevistas realizadas durante la realización de este plan de negocios nos han reportado diferentes informaciones positivas que identificamos como fortalezas y oportunidades; y también una serie de retroalimentaciones negativas que identificamos como amenazas y debilidades. Hemos podido saber que la propuesta al jugador ha recibido una respuesta favorable por la totalidad de los entrevistados que consideran atractiva, con alto potencial de crecimiento y necesaria la actividad de la compañía.

Podemos saber que la consecución de los objetivos propuestos al comienzo del proyecto va a requerir de un esfuerzo tenaz y prolongado en el tiempo, pues grandes cambios como el establecimiento de un Seguro Sanitario Deportivo Único y la creación de una Asamblea de Presidentes capaces de hacer frente a la Federación Española de Rugby necesitan tiempo y confianza por parte de todos los agentes participantes en el deporte. Otros grandes objetivos propuestos como el fomento y creación de cultura rugbística en el país o la implantación de un salario mínimo pactado entre las partes se podrán completar en el corto plazo derivado de nuestra actividad de representación de jugadores, lo que identificaremos como una victoria de AJER España, que en ningún momento desde el comienzo de la actividad abandonará su lucha por el deporte y sus jugadores y jugadoras.

Como aspecto a revisar tras la realización del proyecto y la presentación del plan de negocios previo al comienzo de la actividad, hacer un especial hincapié en los recursos humanos y la selección de personal para la actividad. Se requiere de la contratación de personal cualificado en materia fiscal y asesoramiento deportivo con el



fin de actuar conjuntamente y disponer de la oferta más completa del mercado. La red de contactos de la que disponemos actualmente es amplia, contando con personalidades en las principales federaciones y clubes de nuestro país, lo que hace que nuestra dimensión de negocio sea la más grande del mercado en la actualidad.

La disponibilidad de las nuevas tecnologías y las facilidades de comunicación que nos encontramos en el mundo moderno nos da una serie de fortalezas y oportunidades de las que no disponían proyectos similares fracasados en el pasado. El uso de las tecnologías disminuye el tiempo de negociación contractual, elimina gran parte de los gastos derivados de la actividad de representación, facilita la presentación del proyecto ante terceros, y sobre todo permite establecer redes a lo largo de todo el país desde tu oficina.

La situación del sector en cuanto a la inexplorabilidad se refiere nos reporta una ventaja competitiva sobre futuras empresas emergentes que pretendan introducirse, pero también sirve como precedente de investigación para estas empresas que quieran continuar con la propuesta de AJER y continuar con nuestra labor de lucha por mejorar las condiciones de toda la liga y alcanzar el reconocimiento en el panorama internacional que tanto tiempo lleva siendo digno el rugby español de poseer.

Por todo esto previamente mencionado, he de concluir que nos encontramos ante un proyecto con unos cimientos correctamente dispuestos sobre el papel, con una propuesta atractiva y una buena retroalimentación proveniente de un mercado exigente como es el mercado del rugby español, pero sobre todo con un promotor apasionado con la actividad y el deporte que hace que las posibles contingencias surgidas y por surgir sean solamente encuentros amistosos por ganar con el fin de alcanzar el título de esta particular liga: ser el mejor agente español de este histórico y bonito deporte.



13. Anexos

A.1 Modelo canvas

<p>Problemas observados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto muy reducido para la realización de la temporada • Ausencia de derechos televisivos y de otras plataformas • Bajos salarios que imposibilitan crecimiento deportivo • Altas exigencias por parte de la F.E.R. • Falta de amparo por parte de las agencias de jugadores y asociaciones existentes <p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes independientes • agencias extranjeras • autogestión de la carrera deportiva • Abandono por falta de condiciones 	<p>Solución</p> <p>Seguimiento personalizado de la carrera de los jugadores representados, así como asesoramiento deportivo, legal y contractual de las condiciones de estos, presentes y futuras.</p>	<p>Propuesta de valor única</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el rugby y su desarrollo desde AJER España. • Desarrollo de identidad de marca positiva gracias a presencia en medios y estadios de rugby • Presentación corporativa ante clubes y jugadores previos al comienzo de la actividad. • Cooperación en acciones con sindicatos de jugadores como APOME 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de contratos "justos" para los jugadores españoles. • Negociación de contratos existentes. • Promoción del rugby español en redes. • Crecimiento del rugby femenino. 	<p>Segmento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugadores entre 17-28 años con potencial progresión en el mundo del rugby • Jugadores profesionales con inquietudes de crecimiento • jugadores de categorías inferiores
	<p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento afluencia campos de rugby de División de Honor, Liga Iberdrola y competición S23. • Crecimiento del rugby español y de sus jugadores en los próximos 3 años. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina • Página web • Estancias del rugby • Redes sociales • Telefónico • Trato personal 	<p>Modelo Canvas</p>
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de oficina y suministros necesarios para la actividad. • Cuota de autónomos. • Publicidad y promoción del servicio. • Salarios. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones recibidas por prestación de servicio. • Publicidad en redes sociales. • Publicidad en web corporativa. 		

A.2 Previsión de ventas

	Año 1		Año 2		Año 3	
	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre
Jugadores	13	23	50	65	90	105
Salario	1.200,00 €	1.200,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Comisión	12%	12%	14,5%	7,25%	7,50%	7,50%
Total comisión	10.800,00 €	20.304,00 €	58.725,00 €	76.342,50 €	162.000,00 €	189.000,00 €
TOTAL ANUAL	31.104,00 €		135.067,50 €		351.000,00 €	



A.3 Cuenta de ingresos, gastos y beneficios

	Año 1	Año 2	Año 3
Importe Neto de la cifra de Negocios	31.104,00 €	135.067,50 €	351.000,00 €
Otros ingresos de explotación	600,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Gastos de personal	-24.720,00 €	-45.239,76 €	-100.599,84 €
Otros gastos de explotación	-5.287,50 €	-10.150,00 €	-13.725,00 €
Amortización del inmovilizado	-400,00 €	-400,00 €	-400,00 €
Resultado de explotación A	1.296,50 €	80.477,74 €	237.475,16 €
Gastos financieros	-303,00 €	-235,46 €	-84,22 €
Resultado financiero B	-303,00 €	-235,46 €	-84,22 €
Resultado antes de impuestos A+B	993,50 €	80.242,28 €	237.390,94 €
Impuestos	-149,03 €	-12.036,34 €	-35.608,64 €
Resultado neto del ejercicio	844,48 €	68.205,94 €	201.782,30 €



14. Bibliografía

1. Comunidad de Madrid. (2021). Locales para emprendedores. Recuperado el 23 de Mayo de, <https://www.comunidad.madrid/servicios/vivienda/locales-emprendedores.es>
2. Revista seguridad social. (2021). 5 pasos para darse de alta como autónomo. Recuperado el 15 de Mayo de, <https://revista.seg-social.es/2018/04/05/5-pasos-para-darse-de-alta-como-autonomo/>.
3. Federación española de Rugby. (2021). La DH y la Liga Iberdrola. Recuperado el 16 de Marzo de, <https://ferugby.es/>.
4. CSD – Consejo Superior de Deportes. (2020). Csd.gob.es. Recuperado el 16 de Marzo de, <https://www.csd.gob.es/es>
5. Federación española de Rugby. (2020). Reglamento de Agentes. Recuperado el 12 de Mayo de, http://ferugby.es/wpcontent/uploads/2020/09/1063_Reglamento-de-Agentes-Rugby-CD-26-10-2020.pdf
6. Asociación de Jugadores y Jugadoras de Rugby (APOME). (2019). Recuperado el 17 de Marzo de, <https://www.apome.es/>.
7. Carretero, A. (2019). TV, patrocinadores y consenso: los clubes españoles de rugby pujan por su modelo de negocio. Palco 23.
8. World Rugby. (2021) World.rugby.org. Recuperado el 12 de Mayo de, <https://www.world.rugby/>
9. Periódico ABC. (2016). Felipe VI presidirá la final de la Copa del Rey de Rugby en Valladolid. ABC.
10. Rugby Spain. (2021). INICIO. Recuperado el 22 de marzo de, <https://www.rugbyspain.com>
11. Facebook. (2021). Recuperado el 13 de Junio, de, <https://www.facebook.com/pages/category/Sports/OPD-Agency-Rugby-Recruitment-Consulting-459931437790442/>
12. Facebook. (2021). Recuperado el 15 de Junio de, <https://es-es.facebook.com/GraficasGarcue>
13. Red de Clubes “Unión por el Rugby inclusivo”: Down España. (2021). Sindromedown.net. Recuperado el 15 de Junio de, <https://www.sindromedown.net/que-hacemos/fomento-del-deporte-inclusivo-en-el-contexto-de-un-club/>
14. What is Mixed Ability – International Mixed Ability Sports. (2021). Mixedabilitysports.org. Recuperado el 10 de Junio de, <https://www.mixedabilitysports.org/what-is-mixed-ability/>.



15. Media Markt. (2021). Recuperado el 8 de Junio de, <https://www.mediamarkt.es/>
16. ThePowerMBA. (2021). Las ayudas y subvenciones para emprendedores más importantes. Recuperado el 13 de Mayo de, <https://www.thepowermba.com/es/emprendimiento/ayudas-y-subvenciones-para-emprendedores/>
17. Empresario del año. (2021). Recuperado de www.facultaddecomercio.uva.es/certamen/.
18. Ico.es. (2021). Préstamos y financiación para autónomos y empresas – ICO. Recuperado el 20 de Mayo de, <https://www.ico.es/web/ico-empresas-y-emprendedores>
19. Banco de España. (2021). Simuladores de préstamo hipotecario o personal – Cliente bancario. Recuperado el 2 de Junio de, https://www.clientebancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/podemorayudarte/simuladores/simuladore_prestamo_hipotecario_personal.html
20. Enisa. E. (2021). Enisa con el emprendimiento innovador. Enisa.es. Recuperado el 5 de Junio de, <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/líneas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>.