



---

**UNIVERSIDAD de VALLADOLID**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de**  
**Empresas**

Análisis estratégico. Viabilidad de una  
empresa de organización de eventos  
deportivos.

Presentado por:

**IGNACIO FERNÁNDEZ ROSALES**

Tutelado por:

**VICTOR HERMANO REBOLLEDO**

Valladolid, a 30 de marzo de 2022



## **1. RESUMEN**

Hemos elaborado este trabajo con el objetivo de estudiar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos. Para llevarlo a cabo construimos un plan estratégico que se centra en un análisis completo del entorno y de la propia empresa. Esto nos ayuda a responder a preguntas como: ¿Será difícil adaptarnos al mercado? ¿Qué oportunidades existen? ¿Cuál sería la mejor estrategia a seguir? El número de cambios que estamos sufriendo durante los últimos años convierte en imprescindible hacernos estas preguntas y ser capaces de responderlas antes de constituir nuestra empresa.

Palabras clave: Viabilidad, plan estratégico, análisis, oportunidades.

Códigos de la clasificación JEL: M10, L10, L83.

## **ABSTRACT**

We have prepared a project with the aim of studying the feasibility of establishing a company which is dedicated to organize sport events. To carry it out, we have done a strategic plan that focuses on a complete analysis of the company environment and the characteristics of the company. It help us to answer questions like: Will it be difficult to adapt to the market? What opportunities exist? What would be the best strategy to follow? The number of changes that we are experiencing in this years makes it essential to ask ourselves these questions and we should be able to answer them before establishing our company.

Key words: feasibility, strategic plan, analysis, opportunities.

JEL classification codes: M10, L10, L83.

# ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	8
3.1 Análisis PEST.....	8
3.1.1 Entorno político.....	10
3.1.2 Entorno económico.....	12
3.1.3 Entorno sociocultural.....	15
3.1.4 Entorno tecnológico.....	16
3.2 Modelo de ABELL.....	17
3.2.1 Clientes.....	17
3.2.2 Necesidades.....	19
3.2.3 Tecnología.....	20
3.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	20
3.3.1 Poder de los clientes.....	21
3.3.2 Poder de los proveedores.....	23
3.3.3 Rivalidad con los competidores existentes.....	23
3.3.4 Amenaza de nuevos competidores.....	26
3.3.5 Amenaza de productos sustitutivos.....	28
4. ANÁLISIS INTERNO.....	29
4.1 Identidad de la empresa.....	29
4.2 Forma jurídica y recursos humanos.....	29
4.3 Localización de la oficina.....	30
4.4 Condiciones generales.....	31
4.5 Perfil estratégico de la empresa.....	32
4.6 Análisis de recursos y capacidades.....	34
5. ANÁLISIS DAFO.....	36
6. CONCLUSIONES.....	40
7. BIBLIOGRAFÍA.....	41

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Impacto de la Covid-19 en los principales sectores de la economía española (INESE).....	9
Ilustración 2: Sondeo de GAD3 (El Norte de Castilla 17/01/2022).....	11
Ilustración 3: Tasa de variación (%) trimestral del PIB a precios de mercado (2018-T1-2021-T3) (INE).....	12
Ilustración 4: Tasa anual del IPC (INE) (15/02/2022).....	13
Ilustración 5: Tasa de variación anual (%) de los distintos indicadores (2021-2024). (Banco de España e Instituto Nacional de Estadística).....	14
Ilustración 6: Distribución de los jugadores de videojuegos en España en 2020, por edad y género (Statista, 2021).....	15
Ilustración 7: Gráfico de los porcentajes de personas en España que hacen deporte (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).....	18
Ilustración 8: Tabla del salario medio según las franjas de edad (INE, 2021)...	19
Ilustración 9: Modelo ABELL.....	20
Ilustración 10: Imagen PORTER (dircomfidencial.com, 12/02/2022).....	21
Ilustración 11: Porcentaje de españoles que realizan deportes según su frecuencia (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).....	22
Ilustración 12: Imagen página web Sportmadness (19/02/2022).....	25
Ilustración 13: Imagen de la página web de Madison (23/02/2022).....	26
Ilustración 14: Mapa de la localización de la oficina (Google Maps, 01/03/2022).....	31
Ilustración 15: Perfil estratégico de nuestra empresa.....	33
Ilustración 16: Análisis DAFO.....	37

## 2. INTRODUCCION

Tras haber finalizado los estudios en el grado de Administración y Dirección de Empresas estamos preparados para acceder al mundo laboral, donde emprender es una de las posibilidades que tendremos. Es por esto que, a continuación, vamos a llevar a cabo un análisis estratégico que determine la viabilidad de la creación de una empresa encargada de organizar eventos deportivos.

Durante los últimos dos años hemos sufrido numerosos cambios en nuestras vidas y en nuestros hábitos, entre ellos la forma de entender el ocio. Las consecuencias de la Covid-19 no solo las hemos visto reflejadas en la economía o en nuestra salud, la pandemia también ha tenido una gran incidencia en nuestra forma de divertirnos. La apuesta por todas aquellas actividades que se puedan realizar en espacios abiertos se ha visto incrementada, según un estudio publicado en la página web de Securitas Direct, el 54,2% de los españoles realizan deportes outdoor, es decir, al aire libre (Instituto Sondea, 2021).

Como motivo de carácter personal, siempre he estado relacionado con el mundo de los deportes y durante mucho tiempo lo entendí como una actividad lúdica. A día de hoy mi visión ha cambiado, el sector deportivo está lleno de posibles oportunidades de negocio con una capacidad de crecimiento enorme.

Para llevar a cabo el plan realizaremos un análisis externo, empezando por el análisis de las variables más significativas que afectan al entorno de nuestra empresa (análisis PEST) junto con un estudio de los clientes, necesidades y medios empleados para cubrirlas (ABELL). Por último, finalizaremos el análisis externo con el estudio de las cinco fuerzas de PORTER para poder examinar minuciosamente el sector.

A continuación, mediante el uso de herramientas tales como el perfil estratégico de la empresa, la localización o la descripción de las condiciones generales, llevaremos a cabo el análisis interno.

Para finalizar elaboraremos un análisis DAFO, donde se detallarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, lo que nos va a permitir

posteriormente alcanzar una serie de conclusiones que también se verán reflejadas en el trabajo.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO**

“Es la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando de forma constante y turbulenta” (Gerencia estratégica, Humberto Serna Gómez, 2006, p.107).

#### **3.1 Análisis PEST**

Llevaremos a cabo un análisis PEST con el fin de identificar todas las posibles variaciones que se den en el entorno de nuestra empresa. El análisis PEST se entiende como una herramienta o técnica de análisis estratégico usada para definir el contexto, analizando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Como es lógico, todos estos factores se ven influidos por la Covid-19, que nos ha afectado a todos durante los dos últimos años. Se antoja muy difícil distinguir si el sector concreto de las empresas de organización de eventos deportivos se ha visto más o menos debilitado, pero es cierto que la actividad del sector terciario, donde se enmarca nuestra empresa, se ha visto afectada en mayor medida, como demuestra el siguiente gráfico ofrecido por el observatorio sectorial DBK.



## Covid-19: Impacto en los Principales Sectores de la Economía Española

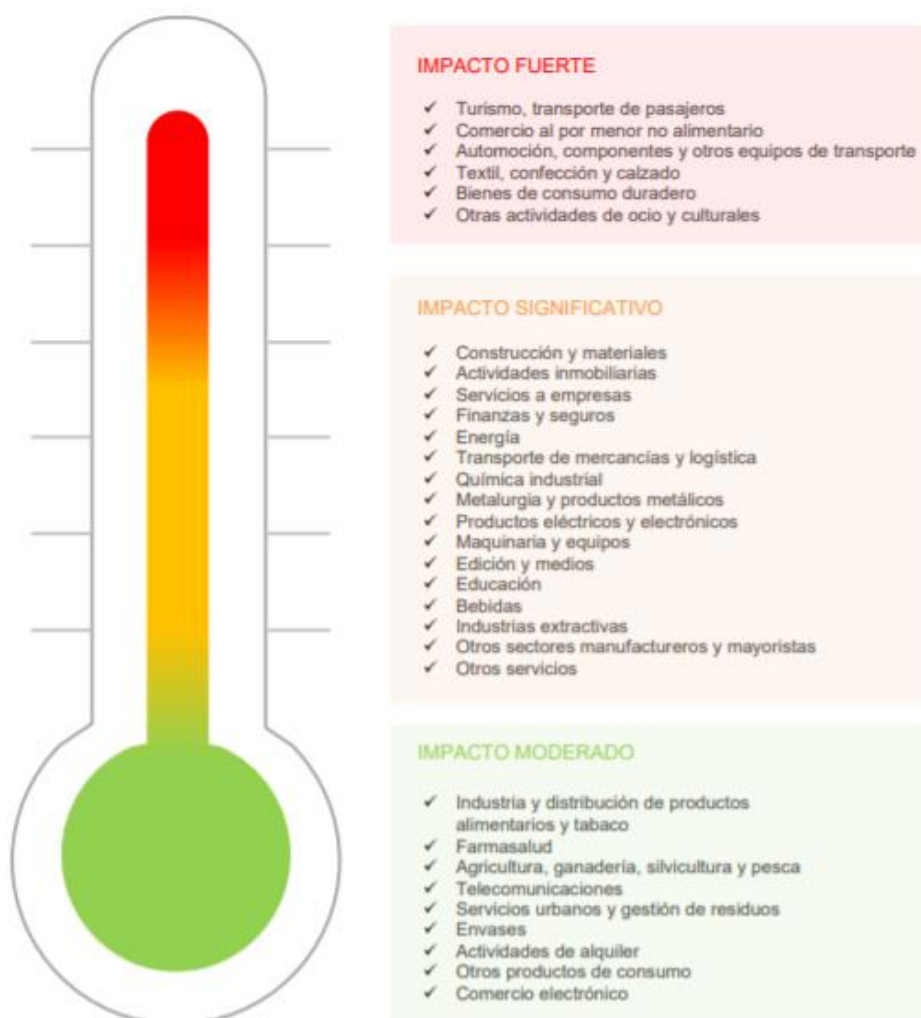


Ilustración 15: Impacto de la Covid-19 en los principales sectores de la economía española (INESE).

Un aspecto positivo a destacar es que la actividad deportiva ha aumentado durante los últimos años. Un estudio publicado en la página web del Ministerio de Deporte y Cultura indica que el número de personas que realizan algún tipo de actividad deportiva, tanto de forma periódica como ocasionalmente, ha aumentado en el último lustro un 6,1% (Consejo Superior de Deportes, 2021).

### 3.1.1 Entorno político

El Estado español se rige por la Constitución de 1978, donde se establecen las siguientes premisas: su forma política es una monarquía parlamentaria y el sistema de gobierno tiene tres características principales, la separación de poderes (poder ejecutivo, poder legislativo y poder judicial), la soberanía nacional que reside en todos los españoles y por último, se trata de sistema parlamentario por el cual el gobierno es elegido por el parlamento (el poder legislativo es el que elige al poder ejecutivo).

La inestabilidad política en España es una constante desde hace tiempo. El bipartidismo ha quedado en el olvido y durante la última década hemos vivido un incremento sustancial de los partidos políticos. Por ello, formar una mayoría absoluta como resultado de unas elecciones se ha convertido casi en una utopía en nuestro país. Las mayorías se consiguen con los conocidos como “socios de gobierno”, cada uno de ellos con unos intereses y condiciones distintas, las cuales van cambiando en función de la opinión de aquellos que les han votado. Es por esto por lo que existe un clima de inestabilidad persistente donde parece primar la futura reelección de nuestros representantes antes que el bienestar de los ciudadanos. Las consecuencias de esta inestabilidad las observamos en todas aquellas medidas que se ven reformadas o eliminadas cuando hay un cambio en el gobierno, siendo el mundo laboral uno de los puntos donde mayor discrepancia hay.

Un aspecto a destacar dentro de la organización política de nuestro país es su organización descentralizada, esto implica que el Estado delega numerosas funciones como la sanidad o la educación en las administraciones de cada comunidad autónoma. Como consecuencia, las empresas se instalan en una comunidad u otra en función de las facilidades que estas últimas les aporten, siendo clave las ventajas impositivas.

Durante el mes de febrero de este año 2022 se celebrarán en Castilla y León las elecciones al parlamento autonómico. El sondeo realizado por GAD3 apunta a que será la derecha, en concreto una coalición entre el Partido Popular y VOX, la que gobernará durante la próxima legislatura. Esto significa que no habrá un cambio radical entre las medidas establecidas durante los últimos años y las que

se tomarán a partir de las elecciones, ya que a priori, seguirá siendo el Partido Popular el grupo parlamentario al frente del gobierno autonómico.

### Distribución de escaños de las Cortes de Castilla y León

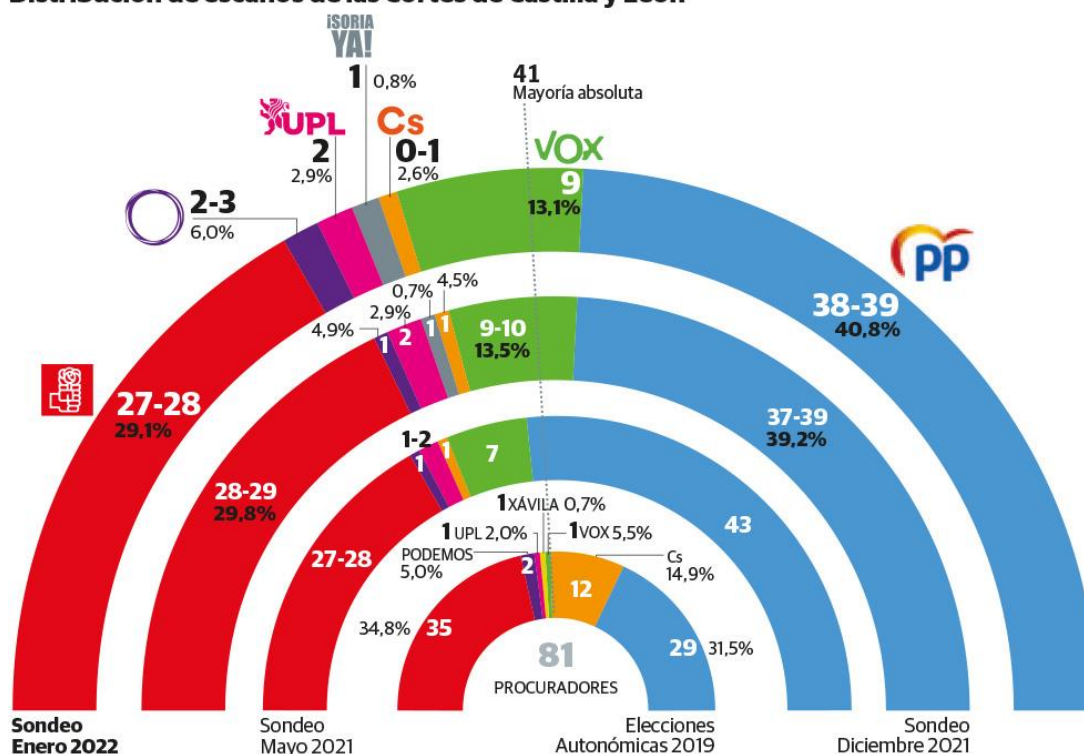


Ilustración 16: Sondeo de GAD3 (El Norte de Castilla 17/01/2022)

En este caso, un gobierno de “derechas” está asociado a un mayor número de ayudas y oportunidades para el empresario, en cambio, un gobierno de “izquierdas” implica medidas destinadas al bienestar y protección de los trabajadores.

Nuestra empresa se puede ver beneficiada por la reelección del Partido Popular. Durante el mandato de este grupo en la pasada legislatura, la administración autonómica concedió varias subvenciones destinadas a apoyar la constitución de nuevas empresas con el fin de potenciar nuevas actividades económicas.

Un ejemplo de estas es, dentro de las ayudas a la inversión de la Junta de Castilla y León, la “Ayuda a la creación de empresas (2021)” descrita como: “Ayudas destinadas a financiar la adquisición de activos materiales e inmateriales y gastos necesarios para la creación y puesta en marcha de una

nueva actividad. Cuantía mínima del proyecto de 10.000€ y máxima de 200.000€.”

### 3.1.2 Entorno económico

A la inestabilidad política de nuestro país debemos sumarle la producida por la COVID-19. La pandemia no solo ha afectado a la salud de las personas, también ha tenido una influencia directa y negativa sobre la economía, desde la producción, pasando por las cadenas de suministro y distribución, hasta el consumidor final.

En el año 2020 el PIB de España cayó un 10,8%, especialmente fue durante los dos primeros trimestres cuando, coincidiendo con el punto álgido de la pandemia, las tasas de variación trimestrales llegaron registrar caídas mayores del 15%.

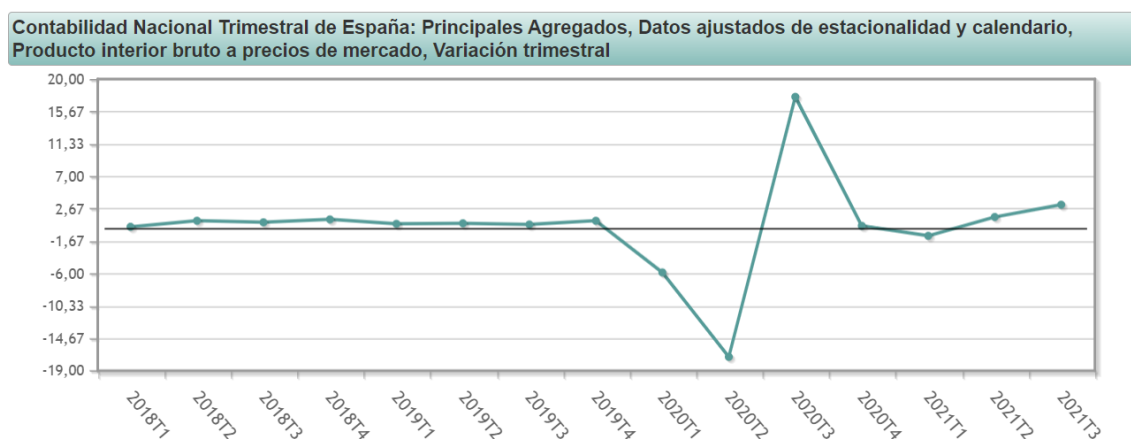


Ilustración 17: Tasa de variación (%) trimestral del PIB a precios de mercado (2018T1-2021T3) (INE).

España ha sido uno de los países a los que más les ha afectado la Covid-19 a nivel económico, mientras el PIB per cápita de la Eurozona caía un 5% en el año 2020, los españoles han visto reducido su PIB per cápita en 2.730 euros, pasando de 26.420 euros anuales a 23.690 (un 10,3%) ese mismo año (según *datosmacro*).

A lo largo de la pandemia las instituciones, tanto estatales como europeas, han tratado de minimizar el impacto negativo, fomentando el consumo con medidas

o ayudas como los préstamos ICO, que han permitido corregir esta situación, pero que ha tenido como consecuencia un aumento de la inflación. Este no es el único motivo por el que vivimos una tendencia inflacionista. El aumento de los precios de la energía y la comparación con el año 2020, el año de la pandemia, son también la causa de que las siguientes cifras sean preocupantes.

### Tasa anual del IPC

Índice general y subyacente. Porcentaje

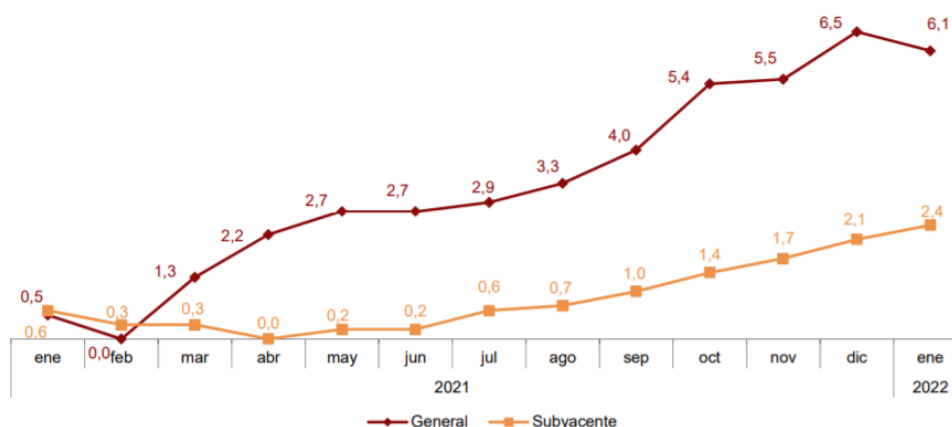


Ilustración 18: Tasa anual del IPC (INE) (15/02/2022).

A mayores, la nueva variante OMICRON y la inseguridad de que la pandemia nos vaya a permitir volver a una normalidad total en el corto plazo están volviendo a generar inestabilidad en los mercados. El final del año 2021 no ha sido excesivamente esperanzador y el sector servicios, donde se encuadra nuestra empresa, se ha visto realmente afectado.

Independientemente de que la situación no sea del todo esperanzadora conviene analizar las futuras predicciones económicas que van a influir en la posible creación de nuestra empresa. Como veremos a continuación se espera que haya un rebote, no tan grande como el deseado, pero que lo suficiente como para favorecer el incremento del consumo, la reducción de la tasa de paro y la mejora de la economía en general con respecto a la situación actual.

## PROYECCIONES MACROECONÓMICAS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (2021-2024) (a)

Tasas de variación anual (%) salvo indicación de lo contrario

	2020	Proyecciones de diciembre de 2021			
		2021	2022	2023	2024
PIB	-10,8	4,5	5,4	3,9	1,8
IAPC (b)	-0,3	3,0	3,7	1,2	1,5
Empleo (horas trabajadas)	-10,6	7,4	3,8	2,8	1,3
Tasa de paro (% población activa) (c)	15,5	15,0	14,2	12,9	12,4

FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.

NOTA: Último dato publicado de la CNTR: tercer trimestre de 2021.

a. Fecha de cierre de las proyecciones: 28 de noviembre de 2021

b. Índice armonizado de precios de consumo.

c. Media anual.

*Ilustración 19: Tasa de variación anual (%) de los distintos indicadores (2021-2024). (Banco de España e Instituto Nacional de Estadística).*

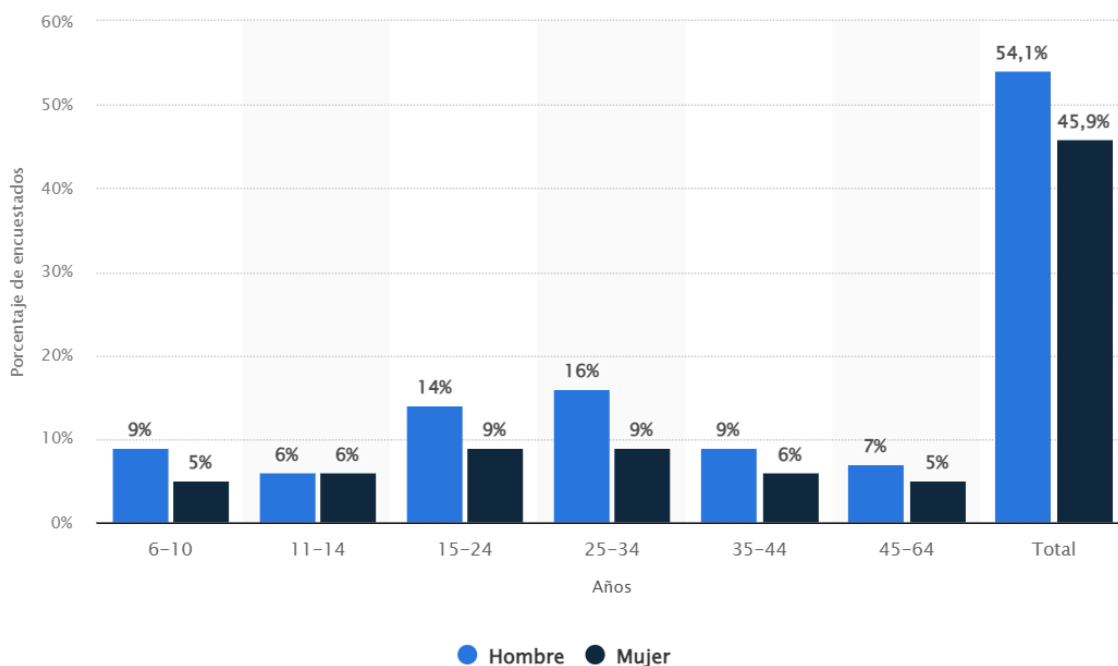
Por otro lado es importante recordar los siguientes indicadores en nuestro país. El salario mínimo interprofesional de nuestro país se encuentra, desde este año 2022, en 1.000 euros brutos mensuales repartidos en catorce pagas. La tasa de paro, la cual había venido disminuyendo desde la crisis iniciada en 2007 y que tuvo su punto más alto en 2013 (26,09%), ha visto frenada su caída. Durante los tres trimestres de este año 2021 la tasa de paro ha sido de un 15,98%, 15,26% y un 14,57% respectivamente según datos del INE. La deuda pública española se encuentra en 1,43 billones de euros, lo que supone más del 120% del PIB. Como consecuencia de estos datos, la alta tasa de paro, las constantes subidas del salario mínimo y una deuda tan grande, nos encontraremos con un futuro en el que la presión fiscal aumentará progresivamente con el fin de sufragar el gasto público. Un aumento de impuestos es un hecho que repercutirá directamente sobre los gastos de nuestra empresa y por consiguiente tendrá influencia directa en los beneficios.

### 3.1.3 Entorno sociocultural

Resulta conveniente analizar los factores sociales antes de emprender un negocio, en nuestro caso nos centraremos en el aumento de los jugadores de videojuegos. Los e-sports sustituyeron en gran medida al deporte durante la pandemia y desde entonces el número de usuarios ha continuado creciendo.

Un estudio realizado por la Asociación Española de Videojuegos (AEVI) indicó que los españoles durante el año 2020 nos gastamos 1.747 millones de euros en videojuegos, un 18% más que durante el pasado año. Es cierto que la pandemia y el confinamiento fueron la principal causa del aumento, pero se ha despertado un gran interés por parte de muchos hacia los e-sports. La AEVI también recalcó que durante ese año fueron casi dieciséis millones (15,9) las personas que jugaron a videojuegos.

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de jugadores de videojuegos en función de los grupos de edad. Nos será útil analizarlo cuando posteriormente encuadremos la edad de nuestros clientes objetivo.



*Ilustración 20: Distribución de los jugadores de videojuegos en España en 2020, por edad y género (Statista, 2021)*

El motivo por el que podemos sentir amenazada nuestra clientela es que la tendencia continúe aumentando y los videojuegos se conviertan en un producto sustitutivo, como ya ocurrió durante el confinamiento. Es cierto que estos datos están todavía lejos de alcanzar, si es que algún día lo hacen, las cifras de la gente que hace deporte en nuestro país, pero debemos tener en cuenta este aumento como una amenaza potencial o una oportunidad a la que adaptarnos.

#### 3.1.4 Entorno tecnológico

*“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.* Charles Darwin

Una de las causas por las que la sociedad está en constante evolución es precisamente por la cantidad de modificaciones que se están dando en el mundo digital. Según han ido pasando los años las generaciones anteriores han sufrido numerosos cambios que les han obligado a modificar sus hábitos, en la actualidad lidiamos con nuevos inventos, modificaciones y actualizaciones diariamente.

Durante estos últimos años el mundo ha experimentado grandes cambios, las personas han tratado de adaptarse y las empresas no han sido menos, teniéndose que reinventar para poder satisfacer las, cada vez más novedosas, demandas del público. Sería un error entender esta situación como un problema, a día de hoy las redes sociales, el big data, el blockchain o distintos dispositivos como los drones nos permiten un sinfín de posibilidades para las nuevas empresas y estamos en la obligación de aprovecharlas.

Existen distintas vías, todas ellas al orden del día, para aplicar la tecnología en nuestro negocio:

- El empleo del marketing digital para dar a conocer y publicitar tanto la empresa como los distintos eventos que se llevarán a cabo. El marketing digital también supone una oportunidad de crear una “marca propia” basada en los valores del deporte y de la competición, que trate de vincular a los potenciales cliente con los valores y las actividades de la empresa.



- Las bases de datos y el Big Data. En el caso de todas las empresas supone un enorme punto a favor tener una base de datos grande para poder elaborar sus productos en función de esos datos y así tener una mayor incidencia en el cliente. Por ejemplo, si en la provincia de Valladolid el 60% de las personas entre 18 y 30 años juegan al pádel, nuestra empresa podría plantearse llevar a cabo un torneo de pádel para gente joven y seguramente tendría más afluencia que en el caso de organizar un torneo de otro deporte, menos practicado, para esa misma franja de edad.

Las redes sociales son el medio digital más usado en la actualidad, las distintas aplicaciones nos dan muchas opciones como retransmitir en directo los eventos, anunciar y publicitar como empresa cada acontecimiento reseñable e incluso contactar con los clientes con el objetivo de resolver sus dudas.

### **3.2 Análisis ABELL**

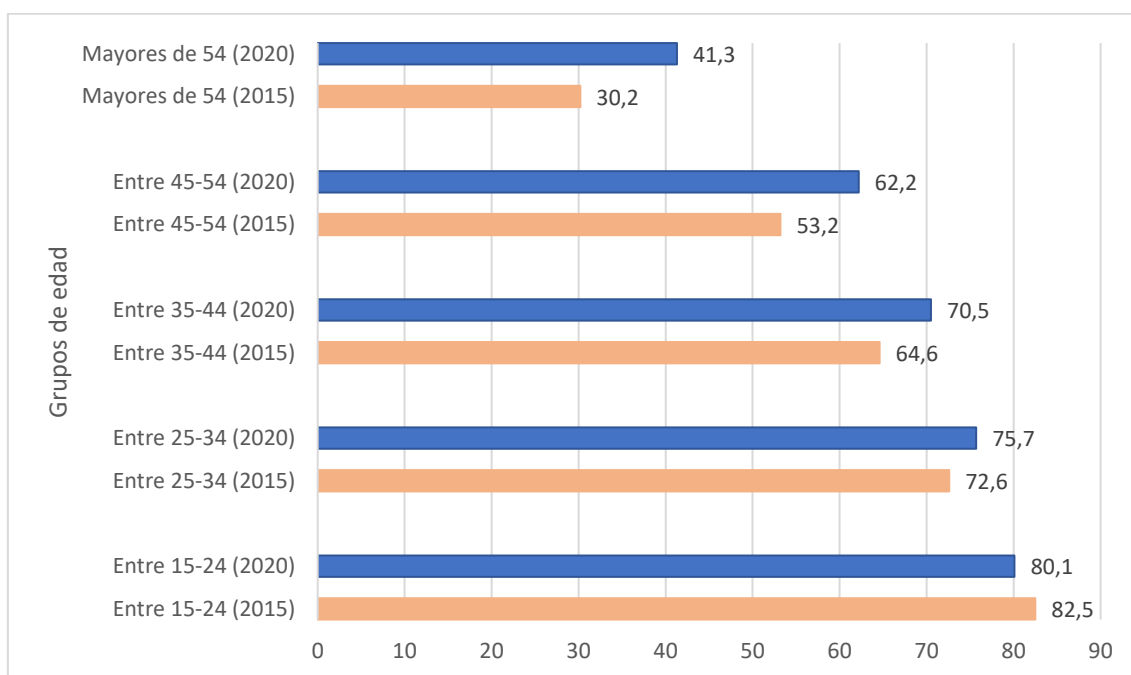
El modelo de análisis ABELL es una herramienta impulsada por Derek F. Abell. Fue profesor en la Escuela Europea de Gestión y Tecnología y publicó en 1980 “*Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning*” donde explicó el modelo de definición de una empresa con respecto al mercado en el que actúa. Para ello hemos de contestar a las siguientes tres preguntas:

- ¿A quién se quiere satisfacer?
- ¿Qué necesidades se quiere satisfacer?
- ¿Cómo se quieren satisfacer esas necesidades?

#### **3.2.1 Clientes**

Para definir los clientes de nuestra empresa debemos diferenciar los consumidores finales de los patrocinadores. Empezando por los primeros, distinguimos a las empresas privadas, a las empresas públicas y a las propias personas físicas.

Para empezar, consideramos clientes potenciales a las empresas privadas que quieran llevar a cabo un evento externo a su actividad diaria y destinado al ocio de sus trabajadores. Por otro lado, las instituciones públicas que sacan a concurso la organización de este tipo de eventos. Y, por último, como posibles clientes encontramos a las personas físicas independientes que pretendan participar por cuenta propia. Son estos últimos los que, a priori, serán más relevantes para nuestro negocio. El siguiente estudio de la División de estadística y Estudios, presentado por el Ministerio de Cultura y Deporte en junio de 2021, indica los porcentajes de personas que hacen deporte en cada franja de edad, distinguiendo entre 2015 y 2020.



*Ilustración 21: Gráfico de los porcentajes de personas en España que hacen deporte (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).*

Una vez observado cuales son los grupos de edad donde más gente hace deporte, es importante también estudiar el poder adquisitivo de estos. Para ello hemos obtenido del INE la siguiente tabla, también referida al año 2020, en la que se muestra el salario medio bruto de los españoles en estos mismos grupos de edad.

	Total decil
	2020
<b>Total</b>	
De 16 a 24 años	1.207,13
De 25 a 34 años	1.723,71
De 35 a 44 años	2.048,47
De 45 a 54 años	2.199,40
55 y más años	2.361,19

*Ilustración 22: Tabla del salario medio según las franjas de edad (INE, 2021).*

Llegados a este punto, ya podemos precisar que nuestros clientes objetivos serán aquellos hombres y mujeres comprendidos entre los 25 y los 54 años, donde se enmarca el mayor número de gente que hace deporte y con un salario medio que les permita hacer frente a este tipo de gastos.

Como hemos indicado anteriormente, resulta imprescindible analizar como clientes a los patrocinadores, porque serán estos una de las principales fuentes de financiación de nuestra empresa. Y es por ello que debemos adecuar nuestros eventos, y todo lo que rodea a estos en cuanto a la comunicación, de forma que sea atractivo para que las empresas que quieran publicitarse consideren que existe una buena oportunidad en estos acontecimientos.

Por otro lado nosotros también hemos de ser selectivos con estas compañías, con el fin de generar una imagen de marca estable y responsable. No aceptaremos aquellos patrocinadores que ofrezcan productos que estén en contra de los valores del deporte. Ejemplo claro son las marcas de bebidas alcohólicas o las casas de apuestas deportivas.

### 3.2.2 Necesidades

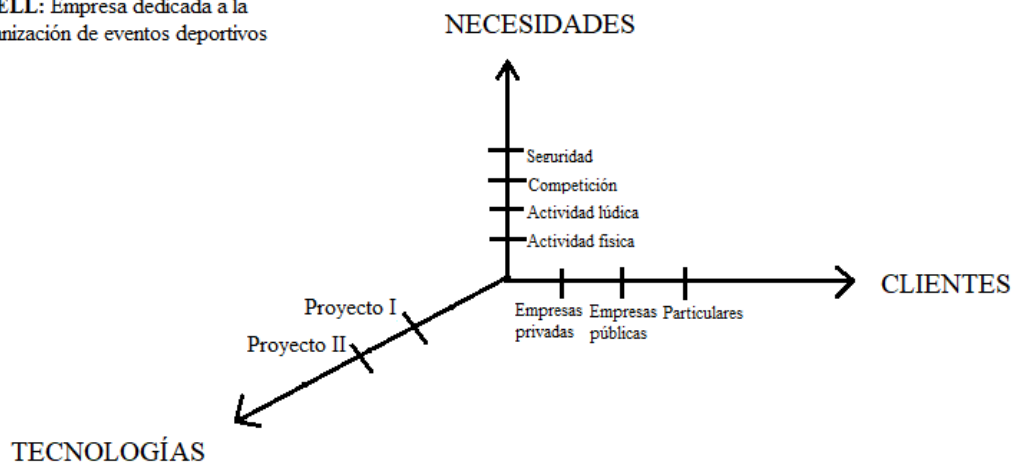
Las necesidades que quiere satisfacer nuestra empresa son variadas, pero nos centramos en organizar actividades deportivas y que, por lo tanto, supongan un esfuerzo físico, las cuales deben ser entendidas por los clientes como actividades lúdicas o de competición. Todo ello en un entorno que garantice la comodidad y seguridad de los participantes.

A su vez, consideramos muy importante todo aquello que rodea al propio evento, característica que nos puede aportar una diferenciación con respecto a la competencia. Nos referimos a los juegos o actividades complementarias que formen parte de nuestros eventos, el servicio de hostelería que esté presente constantemente o el servicio postventa que facilite información sobre la opinión que han tenido los participantes a cerca del evento en su conjunto.

### 3.2.1 Tecnología

Una vez definidas las necesidades que trataremos de cubrir, debemos indicar a través de qué medios hacerlo. Es difícil determinar las herramientas que utilizaremos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ya que cada evento, en función de la modalidad deportiva, requerirá unas u otras. Por ello es mejor que la tecnología quede definida en una organización por proyectos o, en nuestro caso, eventos.

**ABELL:** Empresa dedicada a la organización de eventos deportivos



*Ilustración 23: Modelo ABELL*

### 3.3 Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se trata de un modelo de gestión empresarial por el cual podemos llevar a cabo un análisis del sector que permita

a nuestra empresa conocer su valor dentro del mercado. Esta herramienta la desarrolló el economista estadounidense Michael Porter. El profesor estadounidense es considerado uno de los economistas más influyentes de los últimos años por sus teorías sobre el análisis del entorno sectorial de las empresas.

El modelo de las cinco fuerzas pretende analizar el potencial de rentabilidad de una empresa en función de los siguientes puntos:

- El poder de los clientes
- El poder de los proveedores
- Rivalidad con los competidores existentes
- Amenaza de los nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos

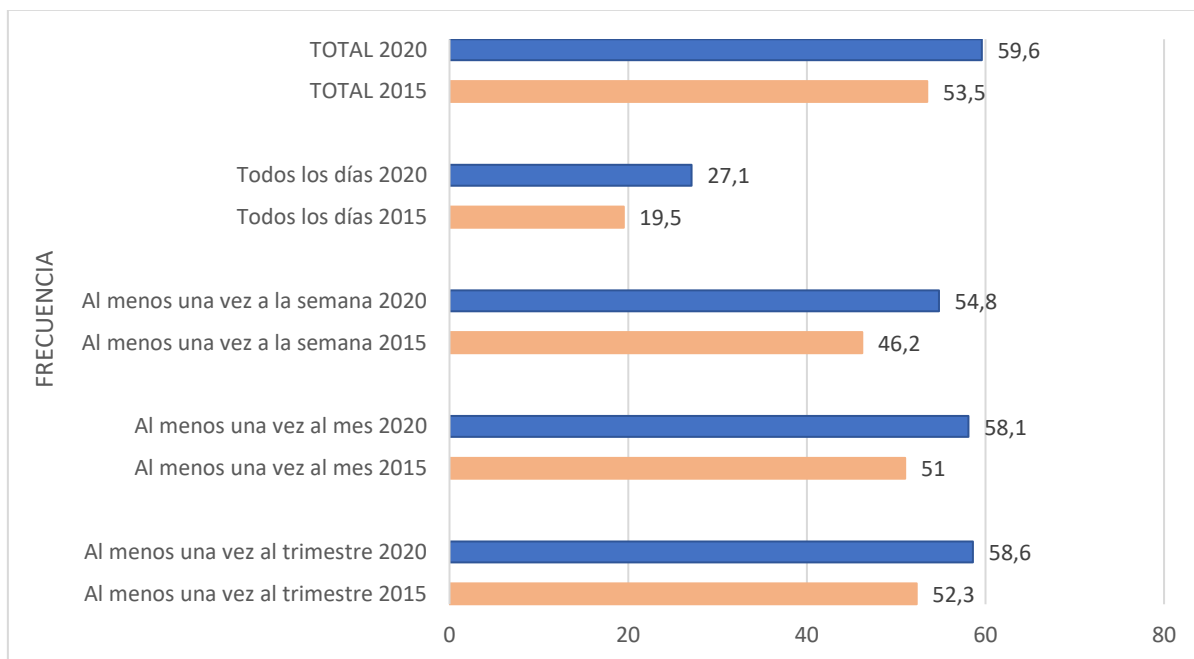


Ilustración 24: Imagen PORTER (dircomfidencial.com)

### 3.3.1 Poder de los clientes

Según un estudio realizado por la División de estadística y Estudios y presentado en junio de 2021 por el Ministerio de Cultura y Deporte, el 59,6% de los españoles

realizan actividades deportivas variadas. En el siguiente gráfico se observan estos porcentajes en función de la frecuencia en la que realizaron deporte las personas investigadas, lo que nos permite establecer unas bases sobre el número de clientes potenciales con los que nos podemos encontrar.



*Ilustración 25: Porcentaje de españoles que realizan deportes según su frecuencia (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021)*

A la hora de organizar estos eventos deportivos plantearemos dos opciones. La primera de ellas implica ser nosotros los precursores de la idea y llevar a cabo el evento en función de unos parámetros y características que nosotros hemos escogido previamente. Por otro lado existe la posibilidad de que los propios clientes sean los que soliciten un evento con unas características determinadas, en definitiva, “bajo pedido”.

Al no existir muchos competidores actualmente y habiendo, por otro lado, un número grande de clientes potenciales, estos últimos no tienen un gran poder de negociación con nuestra empresa.

### 3.3.2 Poder de los proveedores

Es evidente que las necesidades no serán las mismas dependiendo del evento que organicemos, pero sí que existirán unos elementos comunes para todos ellos, donde diferenciamos los siguientes proveedores:

- Empresa privada o institución pública que ponga a nuestra disposición el terreno o las instalaciones donde vaya a tener lugar el evento (campo de fútbol, pistas de pádel, campo de golf...).
- Resultará imprescindible alquilar una oficina donde podamos tener trato con los clientes potenciales y poder presentarles nuestros proyectos de una manera formal. Por consiguiente, los suministradores de luz, agua y gas serán proveedores indispensables.
- Consideramos proveedor también a las empresas de trabajo temporal (ETT) con las que contactaremos para subcontratar los servicios de los empleados que necesitemos, desde monitores, pasando por camareros hasta empleados de seguridad.

El poder de los proveedores varía en función de la competencia que tengan estos, en el caso de las instalaciones tendrán un gran poder sobre nosotros ya que no existen gran cantidad de lugares donde podamos llevar a cabo determinados deportes.

### 3.3.3 Rivalidad con los competidores existentes

A día de hoy en Castilla y León, en concreto en Valladolid, existen dos empresas dedicadas a la organización de estos eventos que son: Sportmadness y Madison. Ambas tienen incidencia en todo el panorama nacional, incluso operan en países más allá de nuestras fronteras.

## SPORTMADNESS

Sportmadness ([Sportmadness](#)) es una franquicia que nace en 2017 y que durante el 2021 contó con más de treinta locales repartidos la mayoría de ellos por España, pero también opera en otros países como Perú, Uruguay y México. Como declara Alejandro García, CEO de Sportmadness, su objetivo es ser la empresa líder en el deporte amateur y alcanzar los cien franquiciados en el año 2022, repartidos por todo el mundo. La empresa ha tenido una facturación por encima de los dos millones de euros en el año 2021 y espera los cuatro millones y medio en este año.

Los franquiciados deben hacer una inversión previa de 15.000 euros y aportar 500 euros mensuales a la franquicia. Establecen como objetivo ofrecer en cada localidad las siguientes líneas de negocio: gestionar instalaciones deportivas, organizar campus, academias y eventos deportivos. En el caso de Valladolid, nació hace menos de un año y hasta el momento han organizado torneos de pádel en acuerdo con el ayuntamiento de Zaratán, torneos de fútbol junto con el ayuntamiento de Boecillo y varias jornadas de senderismo por la comunidad.

Como casos de éxito de esta empresa encontramos ejemplos como la Copa Viesgo, el Torneo Hero Padel o la Grand Pink Run. Aunque los consumidores finales de Sportmadness son las personas físicas individuales, muchos de los eventos que organiza esta empresa están sustentados por acuerdos con instituciones públicas o empresas privadas. En su propia página web ofrecen la posibilidad de plantear un evento con las propiedades que uno quiera. De hecho, en eso se basa principalmente su valor añadido, en la posibilidad que tiene el cliente de plantear el evento de tal forma que quede completamente satisfecho.



# ¿Quieres organizar tu propio evento deportivo?

Déjanos tus datos y te contactaremos lo antes posible

¿Cómo podemos ayudarte? \*

  
 Autorizo el tratamiento de mis datos para los siguientes fines \*

El responsable del tratamiento de datos, Sportmadness Expansión, con CIF: B87745675 y domicilio en C/ Chile nº10, 28232 Las Rozas, Madrid, recibe el consentimiento del usuario para conservar los datos aquí registrados durante un periodo de 6 años para comunicaciones relacionadas con Sportmadness. Más información lea nuestra [política de privacidad](#)

Enviar

Ilustración 26: Imagen página web Sportmadness (19/02/2022).

## MADISON

Madison ([Madison](#)) es una empresa de alcance internacional que nació en Valladolid hace ya treinta años con el nombre de Telecyl. A día de hoy tiene oficinas en Valladolid, Madrid, Oviedo y Lima, pero a diferencia de Sportmadness no son franquicias.

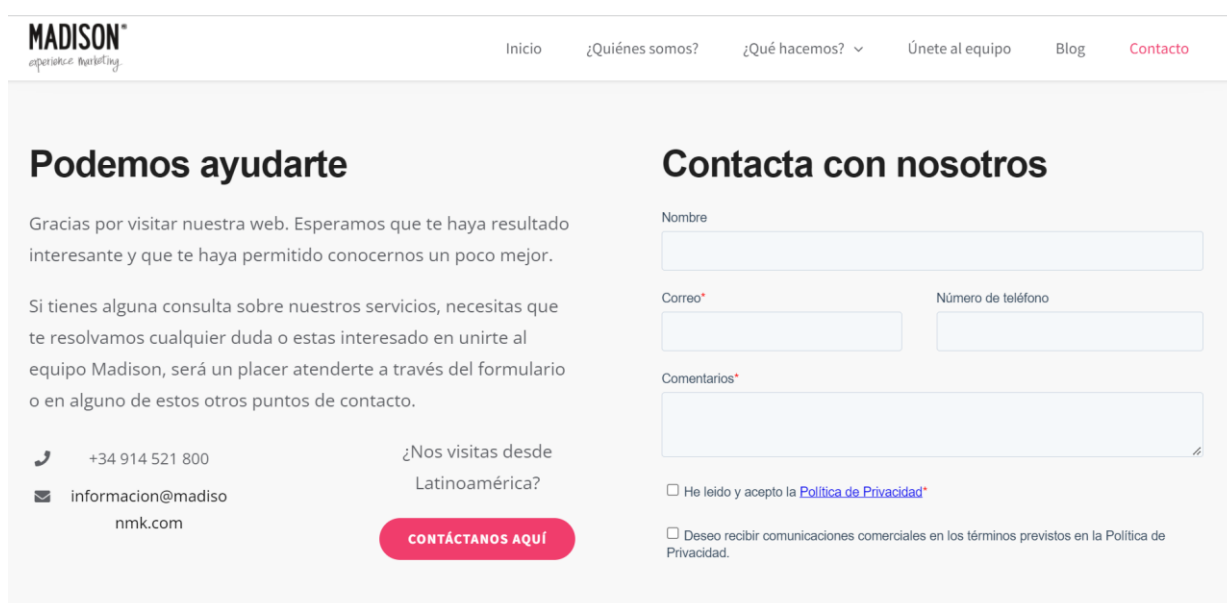
Otra disimilitud con respecto a Sportmadness es que, las líneas de negocio de Madison van más allá de la organización de eventos deportivos, también participa en otras líneas de negocio como:

- *Customer Experience, Insights and Analytics*: ayuda a las empresas a conocer el mercado y a contactar con su clientela, todo ello basándose en datos, con una base tecnológica y de herramientas digitales.

- **BPO Contact Center:** acompañan a sus clientes en la “evolución digital de los servicios asociados a la atención al cliente en cualquiera de sus perspectivas: customer care, atención al comercial, back office, etc...”

**Agency:** Madison realiza eventos de toda índole, encargándose de la organización de estos y con una incidencia muy grande en el aspecto comunicativo.

En cuanto a lo que nos concierne, Madison ha organizado eventos deportivos con gran repercusión como el Beach Volley Tour o el World Padel Tour Challenger España. La característica principal que le aporta una diferenciación con respecto a la competencia es su apuesta por el largo plazo, tratando de “lograr vínculos duraderos entre la marca y su audiencia” a través de un uso actualizado de la tecnología y con un objetivo claro, retornar la inversión. También, a través de su página web, han creado un portal en el que los clientes pueden transmitir su opinión o peticiones.



*Ilustración 27: Imagen de la página web de Madison (23/02/2022).*

### 3.3.4 Amenaza de nuevos competidores

Como es lógico, la posible entrada de nuevas empresas en un mercado está directamente relacionado con el atractivo de este. El aumento del número de

personas que hace deporte durante los últimos años nos hace pensar que se trata de un mercado que ofrece grandes incentivos a las posibles nuevas empresas.

En cuanto a nuestra entrada a este mercado debemos analizar cómo pueden afectarnos las distintas barreras de entrada según Porter:

- Economías de escala: el hecho de poder producir grandes cantidades a un bajo coste no afecta a nuestro mercado ya que en nuestro caso no vamos a proveer productos si no servicios.
- Inversión inicial: el mercado no nos exige pagar una cantidad desorbitada de dinero más allá del desembolso que haya que hacer para constituir la empresa (local, registro en lo mercantil...).
- Diferenciación del producto. En este caso tenemos que hacer una distinción de nuestros clientes entre las empresas privadas o las personas físicas y las entidades públicas. En el caso de estas últimas, el evento seguirá unas pautas estrictas marcadas por la institución que saque a concurso la organización, y la empresa organizadora podrá beneficiarse de los conocimientos que haya adquirido previamente en otros eventos, pero no podrá plantear aspectos que se salgan de lo marcado por el cliente. Caso distinto es el de las personas físicas o las empresas privadas, donde no será necesario cumplir unos requisitos específicos para entrar en un concurso. En esta situación es donde las empresas existentes en el sector pueden aportar una diferenciación a sus productos, lo que significa que nuestra empresa tendrá que plantear eventos que ofrezcan un valor añadido a nuestros clientes.
- Canal de distribución: es cierto que la experiencia en el sector puede aportar a las empresas ya existentes una red de clientes y proveedores estable que les permitirá ir un paso por delante de nosotros.

- Desventaja de costes: no producimos en masa por lo que esto no supondrá una barrera, así que no existirán problemas, en un principio, para igualar los precios.
- Barreras legales: a pesar de que a la hora de llevar a cabo los eventos si que estaremos supeditados a una serie de normas y obligaciones de carácter legal, no será necesario en el momento de constituir la empresa adquirir ninguna licencia administrativa, patente o permisos.

### 3.3.5 Amenaza de productos sustitutivos

Un bien o servicio sustitutivo, es aquel capaz de satisfacer las necesidades del cliente de igual forma, independientemente de sus características o precio. En nuestro caso nos referimos a las actividades de ocio para las personas de entre 25 y 54 años.

Ejemplos de ello es el cine, más del 50% de los individuos que fueron a cine en 2021 se encuentran en esa franja de edad, entre 25 y 54 (statista.es), donde situamos también a nuestros clientes.

## **4. ANÁLISIS INTERNO**

“Es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia” (Gerencia estratégica, Humberto Serna Gómez, 2006, p.119).

Una vez hecho el análisis externo y por lo tanto haber pormenorizado todos los factores y situaciones que pueden afectar a nuestra empresa, hemos de realizar el análisis interno con el fin de evaluar nuestros propios recursos, habilidades y capacidades.

### **4.1 Identidad de la empresa**

Para comenzar, indicaremos una serie de características imprescindibles para entender el funcionamiento de la empresa.

- Como es evidente, se trata de una empresa nueva. En su constitución tendrá un único socio y fundador.
- El ámbito donde trabajaremos, a priori, será la comunidad de Castilla y León, independientemente de que en un futuro podamos expandirnos a nivel nacional.
- Siguiendo la clasificación CNAE, la empresa se agrupa en la actividad económica nº93.
- Por el número de trabajadores y el volumen de facturación esperado la consideraríamos una microempresa.

### **4.2 Forma jurídica y recursos humanos**

Para el desarrollo de la actividad se plantean dos opciones: personalidad jurídica a través de sociedad mercantil con limitación de la responsabilidad, o bien el ejercicio como persona física: la primera, resguarda la responsabilidad (sociedad de responsabilidad limitada unipersonal) la segunda, implicaría asumir toda la responsabilidad derivada de la empresa por la persona con su patrimonio personal.

Teniendo en cuenta que existe un limitado riesgo de responsabilidad civil y un control de las posibles incidencias fiscales, laborales, y de insolvencia, parece que la titularidad como persona jurídica unipersonal, y administrador único, es la más idónea para el desarrollo de la actividad planteada y también porque la hace atractiva por su facilidad en la gestión de la misma, la toma de decisiones y la dota de un carácter más profesional y a la altura de las relaciones comerciales que se van a establecer.

En cuanto al plan de recursos humanos, no resulta demasiado relevante durante la constitución, en nuestra empresa no requerimos inicialmente de políticas de reclutamiento y selección, ya que los servicios que prestaremos serán llevados a cabo por el único socio y trabajador.

Es cierto que en el momento de creación de la empresa no será necesario contratar empleados, pero a la hora de llevar a cabo los eventos es obvio que tendremos que incrementar la plantilla. Por lo que recurriremos al aprovisionamiento de trabajadores a través de la subcontratación (regulada en el artículo 42 del Estatuto de los trabajadores).

#### **4. 3 Localización de la oficina**

Aunque para llevar a cabo la actividad económica de la empresa no es imprescindible un emplazamiento físico, más allá de las instalaciones deportivas que requieran los eventos, hemos decidido alquilar una oficina en el centro de Valladolid. El objetivo es poder tener un lugar donde poder llevar a cabo reuniones con los patrocinadores y los proveedores, de forma que demos a entender que ofrecemos una cierta fiabilidad.

Como centro hemos escogido una oficina en la calle Mantería número 31, tiene 200 metros cuadrados, de los cuales, 80 son útiles. Se trata de una oficina coworking, lo que significa que compartiremos las zonas comunes (recepción, sala de reuniones y baño) con otros trabajadores y tendremos un despacho propio de 19 metros cuadrados. El precio será de 250 euros mensuales y debemos aportar una fianza de dos meses.

## Mapa de la zona

Alquiler de Oficina en calle de Mantería, 31



Ilustración 28: Mapa de la localización de la oficina (Google Maps, 01/03/2022).

### 4.4 Condiciones generales

La diversidad de eventos deportivos que hay en la actualidad hace difícil definir uno que englobe todo, pero de manera genérica vamos a analizar las características que tendrían en común todos ellos.

El contacto con los clientes será mediante nuestro correo, redes sociales o número de teléfono, todo ello publicado en nuestra página web, donde serán presentados también los eventos. A través de estos medios, tanto clientes como proveedores podrán ponerse en contacto con nosotros para informarse o solicitar su participación.

Es importante dejar claro que, durante los eventos, el deporte no será el único atractivo para nuestros clientes. Las actividades gastronómicas, los juegos o las experiencias que puedan plantear las distintas marcas supondrán también un aliciente para participar. El objetivo final será construir algo más que un simple evento, un acontecimiento social que no se limite solo a la actividad física.

Estos eventos se enmarcarán temporalmente en los fines de semana, donde, a priori, la gente tendrá una disponibilidad mayor. Aunque dependerá del número de participantes, el objetivo es que la duración fuera de más de un día, de forma

que no existan problemas para llevar a cabo las actividades citadas anteriormente.

Otra característica será la relación post venta con todos los sujetos que hayan participado. Será clave para nosotros recibir feedback de aquellos que hayan vivido la experiencia, y así poder valorar estas opiniones de cara a futuros eventos.

#### **4.5 Perfil estratégico de la empresa**

Continuando con el análisis interno realizaremos un perfil estratégico de la empresa, que se conoce como una herramienta utilizada para diferenciar las fortalezas y debilidades, a partir de una serie de variables internas, de nuestro negocio. Aunque este mecanismo nos puede ser muy útil, hemos de tener en cuenta que es estático (solo valora un momento puntual en la vida de la empresa), es relativo (depende de con que otro perfil se compare) y es subjetivo (puede existir una visión sesgada por parte de quien lo lleve a cabo).



FACTORES CLAVE (ÁREAS FUNCIONALES)	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
<b>ÁREA COMERCIAL</b>					
Cuota de mercado		X		X	
Imagen de marca			X	X	
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>					
Calidad de los servicios ofrecidos				X	X
Variedad de los servicios			X		X
<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>					
Uso de las redes sociales				X	X
Asimilación tecnológica por el cliente		X		X	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Clima social			X	X	
Nivel de formación				X	X
<b>DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>					
Estructura organizativa				X	X
Actitud y valores			X		X

Ilustración 15: Perfil estratégico de nuestra empresa.

El color rojo representa la media de la competencia. El color azul representa nuestra empresa.

Después de realizar la representación gráfica podemos interpretar que, inicialmente, la baja cuota de mercado y la escasa imagen de marca que tendrá nuestra empresa durante los primeros meses, suponen una debilidad en comparación con aquellas empresas que han ganado cierta experiencia en el sector a largo de su existencia.

Por lo contrario, consideramos fortalezas: la variedad de servicios que vamos a ofertar y las numerosas actividades en las que podrán participar nuestros clientes dentro de un mismo evento. Otra fortaleza es la asimilación tecnológica por el cliente, elaboraremos una página web y unas redes sociales lo suficientemente intuitivas como para que los clientes, independientemente de su edad, puedan hacer un uso útil de ellas. Por último, el clima social y la actitud positiva, junto con los valores diferenciales suponen otra cualidad a aprovechar.

#### **4.6 Análisis de recursos y capacidades**

Para finalizar el análisis interno de nuestra empresa y con el fin de seguir identificando las fortalezas y debilidades realizaremos un análisis de los recursos y capacidades. “La Teoría o Visión de Recursos y Capacidades (Resource-Based View) cuyo objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que pueden acceder” (Guerras Martín y Navas López, 2015, pp. 219).

El primer paso consiste en identificar los recursos tangibles e intangibles. En cuanto a los primeros, que suelen ser más fáciles de identificar, diferenciaremos el mobiliario y los aparatos electrónicos que llevemos al lugar de trabajo. La oficina, al no ser de nuestra propiedad, no estaría dentro de este grupo. A mayores, los activos financieros, en nuestro caso el capital social, lo consideramos también un recurso tangible.

Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos basados en la información y el conocimiento. Como ha quedado reflejado en la introducción, contamos con la experiencia de haber participado siempre en muchos de estos eventos en distintos lugares y de diferentes modalidades, por lo que esta experiencia nos aportará el know-how.

Son con los recursos intangibles no humanos con los que no contamos al tratarse de una empresa de nueva formación.

Con respecto a la identificación de las capacidades, son las que “permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles” (La dirección estratégica de la empresa, Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, 2015, pp. 224). En nuestro caso, al trabajar por proyectos (cada evento es uno), destacamos las rutinas organizativas que se formarán con el paso del tiempo, considerándolas una fuente donde se almacenan información y conocimientos.

## 5. ANÁLISIS DAFO

“Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la empresa, esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de dicha empresa, de igual forma permite hacer un análisis de los factores internos, es decir; las fortalezas y debilidades de la empresa” (Zambrano, 2006, p.84).

El análisis DAFO nos ayuda a estudiar la situación de una empresa. Fue Albert Humphrey, consultor del Instituto de Investigación de Stanford, el precursor de esta herramienta durante los años sesenta en Estados Unidos.

Para llevar a cabo este análisis distinguimos dos partes: por un lado, después de haber hecho un análisis de las características internas podremos determinar las debilidades y fortalezas, por el otro lado, el análisis externo nos permite plantear las amenazas y oportunidades.

El objetivo final es que podamos tomar múltiples decisiones en función de las conclusiones a las que lleguemos tras este análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENANZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de nueva creación.</li> <li>- Inexperiencia y desconocimiento del sector.</li> <li>- Escasez de recursos económicos.</li> <li>- Ausencia de conocimiento de la empresa por parte de los clientes.</li> <li>- Pequeño tamaño de la empresa.</li> <li>- Poca experiencia de cara a los patrocinadores.</li> <li>- Nula cuota de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis sanitaria Covid-19.</li> <li>- Productos sustitutivos.</li> <li>- Gran tendencia inflacionista.</li> <li>- Inestabilidad política en España.</li> <li>- Posible incremento de la presión fiscal.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad y flexibilidad de la empresa a distintas situaciones.</li> <li>- Autogestión del negocio.</li> <li>- Adaptabilidad de la página web y RRSS al cliente.</li> <li>- Buena ubicación (oficina).</li> <li>- Espíritu emprendedor, actitud positiva, valores e interés por el sector.</li> <li>- Creación de un acontecimiento con unos valores marcados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran variedad dentro de nuestros clientes (de 25 a 54 años).</li> <li>- Aprovechamiento de las subvenciones concedidas por las AA.PP.</li> <li>- Proliferación de las actividades deportivas tras la pandemia.</li> <li>- Empleo de los medios tecnológicos como principal herramienta de comunicación.</li> </ul>

Ilustración 16: Análisis DAFO.

Dentro del análisis interno observamos varias debilidades y fortalezas. Como debilidades distinguimos principalmente todas aquellas relacionadas con la nueva constitución de una empresa sin una imagen y marca inicial. El hecho de ser una empresa novata supone un aspecto negativo con respecto a la experiencia acumulada por la competencia. Algunos ejemplos como no tener una clientela fija, o la escasa relación inicial con los patrocinadores mientras que nuestros competidores no han de preocuparse por ello, se tratan claramente de debilidades.

Las fortalezas tienen también relación con lo citado anteriormente, la juventud de la empresa implica una actitud, curiosidad y ganas de aprendizaje que juegan a nuestro favor. A mayores, podemos considerar puntos fuertes: la localización céntrica de nuestra oficina, la competencia que hemos citado anteriormente tiene sus sedes en zonas no céntricas y a la hora de entrar en contacto con clientes y proveedores nuestra situación es un punto a favor. La autogestión del negocio nos facilita ser completamente independientes en el momento de tomar medidas. En el caso de los competidores, la toma de decisiones y la capacidad de proceder de forma rápida se ve mermada por los largos procedimientos. La variedad de los eventos y nuestra flexibilidad para adaptarnos a las demandas de los clientes será también una cualidad importante por la cual estos últimos nos prefieran. Por último, la posibilidad de inculcar ciertos valores sobre los participantes y en el propio acontecimiento para diferenciarnos es también una fortaleza.

Es en el análisis externo, donde nos centraremos en las oportunidades y las amenazas. Supondrán una amenaza las posibles nuevas variantes de la Covid-19 que vayan surgiendo en el futuro, que obliguen a tomar duras medidas restrictivas a los gobiernos y por lo tanto afecte a nuestro negocio. El aumento de la presión fiscal y la inestabilidad política en España que implique una alta variabilidad de medidas nos afectaría de forma negativa. En cambio, la variedad de nuestro público objetivo, que comprende una franja de edad tan amplia, las numerosas subvenciones ofrecidas por el gobierno regional la pasada legislatura y la espera de que se concedan también durante la siguiente, las consideramos oportunidades para nuestra empresa. Un aspecto positivo del que también nos

podemos aprovechar es el aumento de las actividades deportivas y del empleo de los medios tecnológicos, que veremos implantados en nuestros eventos.

## 6. CONCLUSIONES

Una vez acabado el trabajo y después de haber analizado muchos de los factores que tendrán influencia antes, durante y después de la constitución de la empresa, hemos de tener claras una serie de cosas.

El entorno que nos va a rodear cambia a diario, por lo que será vital, no solo ser capaces de adaptarnos a todas estas modificaciones, si no también hacerlo mejor y más rápido que nuestra competencia. A su vez será importante que creemos unos acontecimientos que estén diferenciados, con el fin de atraer un mayor número de clientes, pero también buscando generar una imagen de marca que nos permita tener unos participantes fieles.

Otra característica que nos debe diferenciar con respecto a la competencia es la ambición. Como hemos indicado en el análisis interno, nuestra empresa está orientada en su comienzo al territorio de Castilla y León, pero esto no implica que en el futuro cercano no podamos pensar en abarcar un mercado más grande que nos permita aumentar el volumen de clientes.

A lo largo de mi vida he podido tener varias experiencias y conocer a distintas personas encargadas de organizar este tipo de eventos. Muchos de ellos lo hicieron de forma puntual o desistieron cuando tuvieron complicaciones. Es por esto que, una de las cosas que debe caracterizarnos es la constancia, aunque sea de Perogrullo, nos vamos a encontrar numerosas dificultades que deberemos sortear pensando más en el futuro de la empresa que a corto plazo.

El plan estratégico que he elaborado en estas páginas me ha ayudado a adentrarme en el mundo del emprendedor, a conocer en profundidad el sector y a tener en cuenta todas las variables que nos podrían afectar. pero no es suficiente para llevar a cabo la constitución de la empresa mañana mismo. Después de este TFG es imperativo que llevemos a cabo otros planes mucho más pormenorizados de aspectos como la comunicación o la financiación. En definitiva, tratar de controlar el mayor número de aspectos cruciales para un correcto funcionamiento de nuestra empresa en el mercado.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Textos en papel

Alayeto Hernández, Paula (2020). Plan de negocio de un Hostel/Albergue con diseño en Permacultura en Santa Cilia de Jaca. Trabajo de fin de grado. Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación.

Ferreriro González, Víctor (2021). “Análisis estratégico. Viabilidad de un comercio minorista especializado”. Trabajo de fin de master. Facultad de ciencias económicas y empresariales.

Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015). La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones. Editorial Thomson Reuters.

Serna Gómez, Humberto (2006): Gerencia estratégica. Editorial 3R Editores.

Trilleros Sancho, Enrique (2020). Plan de Empresa de la Autoescuela la Pole. Trabajo de fin de grado. Facultad de comercio.

### Recursos digitales

Banco Central Europeo (16/112021). ¿Por qué la inflación es tan elevada actualmente?

[https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high\\_inflation.es.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.es.html)

Banco de España (12/2021). Proyecciones macroeconómicas de la economía española.

<https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/analisis-economico-e-investigacion/proyecciones-macro/relacionados/boletin-economico/informes-de-proyecciones-de-la-economia-espanola/>

DBK INFORMA (2021). COVID-19: Impacto en los Principales Sectores de la Economía Española.

[https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content\\_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5e9953e42c76cd3251580c4e/files/Covid-19-Impacto\\_en\\_los\\_principales\\_sectores\\_de\\_la\\_economia\\_espanola-Principales\\_Conclusiones.pdf?1587106788](https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5e9953e42c76cd3251580c4e/files/Covid-19-Impacto_en_los_principales_sectores_de_la_economia_espanola-Principales_Conclusiones.pdf?1587106788)

Dircomfidencial (09/11/2016). 5 fuerzas de Porter. (Consulta: 18/02/2022)

<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Datosmacro (Consulta: 25/01/2022). Pib per capita de la Eurozona.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/zona-euro>

Ecoordina.es (16/11/2020). Las especies que sobreviven son las que mejor se adaptan a los cambios.

<https://www.e-coordina.es/las-especies-que-sobreviven-son-las-que-se-adaptan-mejor-al-cambio/#:~:text=Darwin%20all%C3%A1%20por%201859%2C%20en,se%20adaptan%20mejor%20al%20cambio%E2%80%9D>

El Norte de Castilla (17/01/2022). Sondeo GAD3 de la distribución de escaños de las Cortes de Castilla y León.

<https://www.elnortedecastilla.es/elecciones/castilla-y-leon/precampana-hunde-ciudadanos-20220117002807-nt.html>

Idealista (Consulta: 01/03/2022). Alquiler de oficina en calle Mantería, 31.

<https://www.idealista.com/inmueble/32115553/>

Instituto Nacional de Estadística (2021). Salario medio.

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596)

Instituto Nacional de Estadística (2022). Tasa de variación trimestral del PIB a precios de mercado.

[https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=El%20PIB%20espa%C3%B1ol%20registra%20un a,anterior%20en%20t%C3%A9rminos%20de%20volumen.](https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=El%20PIB%20espa%C3%B1ol%20registra%20un a,anterior%20en%20t%C3%A9rminos%20de%20volumen.)

Junta de Castilla y León (01/2022). Ayudas a la inversión.

<https://empresas.jcyl.es/web/es/lanzadera-financiera/ayudas.html>

La Vanguardia (29/04/2021). “El mercado de los videojuegos en España creció un 18% en 2020”.

[https://www.lavanguardia.com/videojuegos/20210429/7417592/anuario-aevi-datos-mercado-videojuegos-espana-facturacion-2020.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20sus%20estimaciones%2C%20en%20Espa%C3%B1a,45%2C9%25\)%20son%20mujeres](https://www.lavanguardia.com/videojuegos/20210429/7417592/anuario-aevi-datos-mercado-videojuegos-espana-facturacion-2020.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20sus%20estimaciones%2C%20en%20Espa%C3%B1a,45%2C9%25)%20son%20mujeres)

Madison MK (Consulta 27/02/2022).

<https://madisonmk.com/>

Ministerio de Cultura y Deporte. División de Estadística y Estudios (2021). Encuesta de hábitos deportivos en España 2020.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:56643289-95f4-4242-891d-859815f84c9d/encuesta-de-habitos-deportivos-2020-sintesis-de-resultados.pdf>

Nota de prensa del INE (15/02/2022). Índice de Precios al Consumo, base 2021.

<https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0122.pdf>

Securitas Direct (2020). El deporte al aire libre engancha a más de la mitad de los españoles. (Consulta 15/12/2021).

<https://www.securitasdirect.es/prensa/notas/deporte-aire-libre-engancha-espa%C3%B1oles>

Sportmadness (Consulta: 27/02/2022).

<https://sportmadness.club/>

Statista (2021). Distribución de los jugadores de videojuegos en España en 2020, por edad y género.

<https://es.statista.com/estadisticas/481369/jugadores-de-videojuegos-en-espana-por-edad-y-genero/>

Wikipedia.org (Consulta: 24/02/2022) Derek F. Abell.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Derek\\_F.\\_Abell](https://en.wikipedia.org/wiki/Derek_F._Abell)

Wikipedia.org (Consulta 18/02/2022). Michael Porter.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)