



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Viabilidad de la primera tienda física de Deporvillage*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Joana Francés Gómez*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: septiembre 2020



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo se observará la viabilidad de establecer la primera tienda física de Deporvillage. Hasta el momento esta empresa solo ha operado vía online, situándose en los puestos más alto del ranking de empresas de su sector (venta al por menor de artículos deportivos). Pero ¿por qué limitar el canal de venta? Con este estudio se pretende comprobar si es factible la opción expuesta con anterioridad, si va a suponer una ampliación de la cartera de clientes, si va a traer beneficios a la empresa... para ello se llevará a cabo una investigación sobre el sector y el análisis estratégico, para poder formular las estrategias a seguir y establecer un plan de acción. Tras realizar un plan de marketing, observaremos la viabilidad del proyecto mediante un plan financiero.

## **PALABRAS CLAVE**

Viabilidad, financiación, crecimiento empresarial.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## **RESUM**

En el següent treball s'observarà la viabilitat d'establir la primera botiga física de Deporvillage. Fins al moment aquesta empresa només ha operat via online, situant-se en els llocs més alt del rànquing d'empreses del seu sector (venda al detall d'articles esportius). Però per què limitar el canal de venda? Amb aquest estudi es pretén comprovar si és factible l'opció exposada amb anterioritat, si suposarà una ampliació de la cartera de clients, si portarà beneficis a l'empresa... per a això es durà a terme una investigació sobre el sector i l'anàlisi estratègica, per a poder formular les estratègies a seguir i establir un pla d'acció. Després de realitzar un pla de màrqueting, observarem la viabilitat del projecte mitjançant un pla financer.

## **PARAULES CLAU**

Viabilitat, finançament, creixement empresarial.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## **Summary**

The following work will look at the feasibility of establishing Deporvillage's first physical store. So far this company has only operated online, placing it at the top of the ranking of companies in its sector (retail sale of sporting goods). But why limit the sales channel? The aim of this study is to check whether the option described above is feasible, whether it will lead to an expansion of the client portfolio, whether it will bring benefits to the company... to this end, research will be carried out on the sector and a strategic analysis will be made, in order to formulate the strategies to be followed and establish an action plan. After making a marketing plan, we will observe the viability of the project through a financial plan.

## **KEY WORDS**

Feasibility, financing, business growth.



## Índice

1. OBJETIVOS .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
2.1. El sector .....	2
➤ Indicadores que afectan a la oferta y demanda: .....	2
➤ Indicadores que afectan a los precios:.....	2
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	4
3.1. COVID-19 .....	4
3.2. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO .....	5
3.2.1. Macroentorno .....	5
3.2.2. Microentorno .....	11
TABLA RESUMEN .....	13
3.3. ANÁLISIS INTERNO .....	14
3.3.1. Análisis.....	14
TABLA RESUMEN .....	15
3.4. MATRIZ DAFO .....	17
4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	18
4.1. Explicación de estrategias .....	18
➤ Estrategias de supervivencia (DA).....	18
➤ Estrategias de reorientación (DO).....	18
➤ Estrategias defensivas (FA).....	19
➤ Estrategias ofensivas (FO) .....	19
4.2. Ajuste de estrategias .....	20
4.3. Aceptabilidad .....	22
4.4. Factibilidad .....	23
5. PLAN DE ACCIÓN .....	24
5.1. Elaboración de los planes de acción .....	24
6. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	27
6.1. Objetivos del marketing .....	27
6.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento .....	27
6.2.1. Segmentación del mercado.....	28
6.2.2. Selección del mercado objetivo (Targeting).....	30
6.2.3. Posicionamiento.....	31
6.3 Marketing Mix .....	33



6.3.1 Estrategia de producto .....	34
6.3.2. Estrategia de precio.....	34
6.3.3. Estrategia de distribución.....	36
6.3.4. Estrategia de comunicació .....	39
6.4. Plan de acción y presupuesto.....	44
7. PLAN FINANCIERO .....	45
7.1. Necesidades de inversión.....	46
7.2. Necesidades de financiación .....	58
7.2.1. Financiación propia .....	58
7.2.2. Financiación ajena.....	60
7.3. Análisis financiero .....	62
7.3.1. Cuenta de resultados .....	65
7.3.2. Balance .....	66
7.3.3. Tesorería.....	68
7.3.4 Ratios.....	69
7.3.5. Equilibrio .....	70
7.3.6. Análisis Rentabilidad .....	71
7.3.7. VAN y TIR.....	72
7.4. Escenarios.....	73
8. CONCLUSIONES .....	74
9. ANEXOS .....	75
➤ Cuestionario:.....	75
10. BIBLIOGRAFÍA.....	79



Figura 1: Evolución de la población de España .....	9
Figura 2: Crecimiento vegetativo de la población de España (2018-2033).....	9
Figura 3: Financiación inicial .....	64
Figura 4: Gastos financieros e Ingresos financieros .....	65
Figura 5: BDT e Ingresos de explotación .....	65
Figura 6: Patrimonio Neto y Total Activo .....	66
Figura 7: Deuda a Largo y Recursos Propios .....	67
Figura 8: Pasivo corriente y Activo corriente .....	67
Figura 9: Evolución de cobros y pagos operativos .....	68
Figura 10: Equilibrio en el año 2.....	70
Figura 11: Rentabilidad económica.....	71
Figura 12: Rentabilidad financiera .....	71
Figura 13: VAN y Tasa de Reinversión.....	72
Figura 14: VAN y TIR según escenarios .....	73
Figura 15: Resultados pregunta 1.....	75
Figura 16: Resultados pregunta 2.....	75
Figura 17: Resultados pregunta 3.....	76
Figura 18: Resultados pregunta 4.....	76
Figura 19: Resultados pregunta 5.....	76
Figura 20: Resultados pregunta 6.....	77
Figura 21: Resultados pregunta 7.....	77
Figura 22: Resultados pregunta 8.....	78
Figura 23: Resultados pregunta 9.....	78
Figura 24: Resultados pregunta 10.....	78





Tabla 1: Factores relevantes del entorno.....	14
Tabla 2: Estrategias DAFO .....	20
Tabla 3: Ajuste de estrategias .....	22
Tabla 4: Aceptabilidad estrategias .....	22
Tabla 5: Plan de acción estrategia 1 .....	25
Tabla 6: Plan de acción estrategia 2 .....	26
Tabla 7: Plan de acción estrategia 3 .....	26
Tabla 8: Criterios geográficos.....	28
Tabla 10: Criterios psicográficos .....	29
Tabla 11: Criterios de comportamiento .....	29
Tabla 13: Plan de acción y presupuesto Plan de Marketing .....	44
Tabla 14: Gasto mobiliario (1).....	48
Tabla 15: Gasto mobiliario (2).....	48
Tabla 16: Gasto total mobiliario.....	48
Tabla 17: Gasto uniformes .....	49
Tabla 18: Gasto decoración.....	49
Tabla 19: Gasto tecnología.....	50
Tabla 20: Gasto obra (1).....	50
Tabla 21: Gasto total obra.....	50
Tabla 22: Total inversión inicial.....	50
Tabla 23: Gasto personal.....	54
Tabla 24: Otros gastos.....	55
Tabla 25: Gastos fijos y variables .....	55
Tabla 26: Gasto material ciclismo .....	57
Tabla 27: Gasto material natación .....	57
Tabla 28: Gasto material running.....	57
Tabla 29: Gasto inicial (I) .....	58
Tabla 30: Previsión de facturación .....	58
Tabla 31: Gasto final en material .....	59
Tabla 32: Total Gasto Inicial .....	59
Tabla 33: Financiación propia .....	60
Tabla 34: Financiación ajena .....	60
Tabla 35: Cash flow operativo.....	68
Tabla 36: Cash-flow extraoperativo .....	68
Tabla 37: Ratio de endeudamiento .....	69
Tabla 38: Fondo de Maniobra Operativo .....	69
Tabla 39: Deuda Neta.....	69



Il·lustració 1: Evolució anual del PIB en Espanya .....	6
Il·lustració 2: Evolució PIB per càpita Espanya .....	6
Il·lustració 3: Evolució del IPC .....	7
Il·lustració 4: Comparació del ICC para abril .....	8
Il·lustració 5: Deportes más practicados en Cataluña .....	8
Il·lustració 6: Estrategias de posicionamiento .....	33
Il·lustració 7: Marketing Mix .....	33
Il·lustració 8: Zapatilla Asics Deporvillage .....	34
Il·lustració 9: Zapatilla Asics Sprinter .....	34
Il·lustració 10: Camiseta Puma Deporvillage .....	35
Il·lustració 11: Camiseta Puma Sprinter .....	35
Il·lustració 12: Reloj Garmin Deporvillage .....	35
Il·lustració 13: Reloj Garmin Decathlon .....	35
Il·lustració 14: Gafas natación Speedo Deporvillage .....	35
Il·lustració 15: Gafas natación Speedo Decathlon .....	35
Il·lustració 16: Empresas de distribución .....	36
Il·lustració 17: Gestión lineal de distribución .....	37
Il·lustració 18: Animación en el punto de venta (1) .....	37
Il·lustració 19: Animación en el punto de venta (2) .....	38
Il·lustració 20: Patrocinio Deporvillage 2019 .....	39
Il·lustració 21: Social Media Marketing (Instagram) .....	40
Il·lustració 22: Social Media Marketing (Facebook) .....	40
Il·lustració 23: Social Media Marketing (Twitter) .....	41
Il·lustració 24: Sergio Turull (influencer) .....	41
Il·lustració 27: Marcas ciclismo .....	56
Il·lustració 28: Marcas natación .....	56
Il·lustració 29: Marcas running .....	57
Il·lustració 30: TAE línea ICO .....	61
Il·lustració 31: Datos financiación .....	62
Il·lustració 32: Inflación e impuestos de sociedades .....	62
Il·lustració 33: Datos líneas de negocio .....	63
Il·lustració 34: Datos costes fijos .....	63
Il·lustració 35: Datos costes variables .....	64
Il·lustració 36: Resultados del proyecto VAN y TIR .....	72
Il·lustració 37: Retornos sobre capital invertido .....	72
Il·lustració 38: Escenarios .....	73



## 1. OBJETIVOS

El objetivo general de este proyecto es conocer si es factible que Deporvillage abriese su primera tienda física, es decir, concretar si un e-commerce con éxito puede llegar a tenerlo estableciendo una tienda física.

Para poder llegar a este objetivo, establecemos distintos objetivos específicos:

- Plantear distintas estrategias que puedan competir con la de implantar una tienda física, y que a corto/medio plazo puedan llevarse a cabo.
- Incrementar la cartera de clientes sin perder los que ya son fieles al e-commerce.
- Aprovechar la zona geográfica en la que se encuentra el almacén y las oficinas de la empresa con respecto a la ciudad cercana más importante (Barcelona) para ahorrar costes.



## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1. El sector

El sector en el que opera la empresa Deporvillage es el sector del comercio. Atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE-2009) aprobada en el Real Decreto 475/2007 del 13 de abril, podemos clasificar la actividad económica de Deporvillage más exactamente como comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados (4764).

Pasamos a analizar el sector, para ello tendremos en cuenta distintos indicadores, como por ejemplo los económicos. Dentro de los económicos los podemos dividir en función de a qué afectan. Cabe destacar que los malos resultados de abril de 2020 se deben a la pandemia del Covid-19, que se comentará posteriormente en el análisis estratégico.

- Indicadores que afectan a la oferta y demanda:
  - En cuanto al Índice de Confianza del Consumidor (ICC) los datos son negativos ya que, comparándolo con el mismo mes del año 2019, encontramos una pérdida de 57 puntos. (Datos de abril de 2020).
  - La afiliación a la seguridad social se ha reducido en 49.074 ocupados durante este mes de abril, obteniendo una media de 18.458.667 afiliados, lo que supone un descenso interanual de 771.695 personas. (Datos de mayo de 2020).
  - La tasa anual del Índice General del Comercio Minorista a precios constantes se sitúa en el -14,1% en la serie corregida de efectos estacionales y de calendarios, siendo la variación mensual del -15,3%. Esta tasa es 15,6 puntos inferior a la del mes anterior. (Datos de abril de 2020).
  
- Indicadores que afectan a los precios:
  - El PIB español registra una variación del -5,2% en el primer trimestre de 2020 respecto al trimestre anterior en términos de volumen. Esta tasa es 5,6 puntos inferior a la registrada en el cuarto trimestre.
  - La tasa de desempleo influye en los precios, ya que cuantas más personas haya en la cola del INEM peor irán las cotizaciones bursátiles. El paro sube este trimestre en 121.000 personas. El número total de parados se sitúa en 3.313.000. En términos relativos, la variación trimestral del desempleo es del 3,79%.
  - Los precios de consumo registran en abril una tasa del 0,3% respecto al mes de marzo, según el IPC. Por su parte, la variación mensual del indicador adelantado del IPCA se sitúa en abril en el 0,4%.



Los datos sobre este sector son escasos, ya que en 2020 casi toda la información se sitúa como muy cerca en 2018. Aun así, encontramos otros datos interesantes sobre el sector como, por ejemplo:

- Aumento de la oferta offline (tiendas físicas) tras la llegada de operadores extranjeros.
- No se prevén cambios en el dominio de Nike y Adidas como principales proveedores del mercado. Aunque si hay tres o cuatro marcas que apuntan maneras debido al precio/servicio.
- Los grandes operadores trasladan sus puntos de venta al centro de la ciudad y centros comerciales.
- El sector tendrá que adaptarse a la omni-canalidad, que consiste en la integración de todos los canales existentes en un mercado y la capacidad de una compañía para comunicar, vender y fidelizar a sus clientes en ellos.
- Crece en un 6% la cifra de españoles que realizan deporte, siendo el running el deporte más practicado, seguido de la natación y de la gimnasia.
- Crece en un 5% el comercio minorista de artículos de deporte.
- Un 79,3% de los españoles acceden a algún web con la intención de comprar, y un 72,4% lo hace en portales multicategoría.
- Por término medio, las personas que compran online acuden 5,8 veces al mes a los sitios de ecommerce de deporte.
- Los cinco principales operadores del sector (Decathlon, Decimas, Forum Sport, JD Spain y Deporvillage) alcanzan una cuota de mercado conjunta del 66,5%, y los diez primeros (los citados anteriormente más Trek Bicycle, Barrabes ski montaña, Agrupacio de comerciante sport Deval, Intersport Retail One y Porteromania) concentran casi las tres cuartas partes de los ingresos.



### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Mediante este proceso vamos a investigar tanto la propia organización, como el entorno en el que opera la empresa; con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

#### 3.1. COVID-19

En enero de 2020 aparece en España el primer contagiado por Covid-19, una enfermedad causada por el virus SARS.CoV-2, que ha llegado a convertirse en una pandemia a nivel mundial.

La aparición de este virus ya deja indicios de inestabilidades en el panorama nacional. En este apartado se expondrán algunas consecuencias que afectarán a los principales factores que influyen en el entorno de nuestra empresa.

Nos encontramos ante un clima político inestable y tenso, ya que las decisiones que está llevando a cabo el Gobierno de Sánchez no agrada a los que el 14 de marzo le apoyaron para empezar el estado de alarma. Este hecho nos sitúa ante un futuro próximo inseguro en este ámbito.

Observamos que las consecuencias que se van a dar en el terreno económico serán notables, ya que, a 26 de mayo, parte de la economía española sigue paralizada. Algunos de los factores económicos más importantes son el Producto Interior Bruto (PIB) y el Índice de Precios de Consumo (IPC).

El Banco de España ha llevado a cabo un informe para conocer algunas repercusiones del Covid-19 en la economía española, señalando que existe una gran incertidumbre, por lo que son cálculos iniciales. Prevé una caída del PIB superior al 13%, un aumento de la tasa de paro por encima del 21%, una subida del déficit público hasta alcanzar el 11%, y como colofón la deuda pública podría superar el 120% del PIB. Además, estima un coste presupuestario muy elevado, como consecuencia de las medidas que se están poniendo en marcha. Cabe destacar también que prevé actualmente para el año que viene un crecimiento económico máximo del 8,5%, lo que supondría recuperar una parte significativa de la actividad y el empleo.

El 14 de mayo el INE publicó el IPC de abril, teniendo en cuenta que se han tenido que estimar el 30% de los precios. Este informe nos muestra como los precios de los alimentos se han incrementado y los de los carburantes han bajado, lo que conlleva a que la tasa de variación anual del IPC del mes de abril se sitúe dieciséis décimas por debajo de la registrada en marzo y la más baja desde junio de 2016.

Por último, hay que puntualizar que los datos que se van a analizar en este proyecto fueron recopilados antes de la aparición del Covid-19.

## 3.2. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

A través de este análisis, la empresa podrá identificar los factores estratégicos del entorno y diferenciar entre oportunidades y amenazas, mediante la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa y que se escapan a su control.

### 3.2.1. Macroentorno

En primer lugar, determinamos las fuerzas/factores del entorno que afectan o lo podrían hacer, o que tienen influencia en la empresa mediante un análisis PEST. Estos factores se suelen clasificar en dimensiones:

➤ *Dimensión Político-legal*

La tienda del proyecto se situaría en Barcelona (España) y, por lo tanto, está regida según las leyes de este país y las de la Unión Europea. En el momento de la realización de este trabajo Pedro Sánchez es el presidente del Gobierno y Felipe VI el jefe del Estado.

Dentro de esta dimensión observamos más factores importantes como las tasas de impuestos, que encontramos directos e indirectos. Hay algunos ejemplos de impuestos directos muy claros en el territorio español: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), el Impuesto sobre Sociedades (IS), el Impuesto sobre el Patrimonio, el Impuesto sobre la renta de no residentes y el Impuesto de Sucesiones y Donaciones. Entre los impuestos indirectos en operaciones de producción y consumo están: el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, impuesto especiales, impuestos sobre primas de seguros e impuestos sobre el juego.

La actividad comercial cuenta con un código propio aprobado mediante Real Decreto el 22 de agosto de 1885 con última revisión vigente desde el 15 de octubre de 2015. Este código consta de cuatro libros: “De los comerciantes y del comercio en general”, “De los contratos especiales del comercio”, “Del comercio marítimo” y “De la suspensión de pagos y de la quiebra en general”.

En marzo del 2014 se aprobó una reforma sobre el Real decreto legislativo 1/2007 aprobado en noviembre del 2007 que trata sobre la protección al consumidor. Entre sus partes destacan aquellas que vinculan el contrato a la sola voluntad del empresario o profesional, las que privan a los consumidores de los derechos básicos, las que impliquen la falta de reciprocidad en las prestaciones y las que imponen al consumidor garantías excesivas en proporción al riesgo del empresario.

Por último, otro aspecto importante en esta dimensión es la ley de competencia, que reflejan la voluntad de la libre competencia en el mercado, lo que provoca que las empresas deban esforzarse en mejorar y prosperar continuamente. Además, establece las conductas prohibidas, el procedimiento de control de operaciones de concentración y el esquema institucional de aplicación de la Ley. La ley de competencia vigente en España es la ley 15/2007 del 3 de julio.

➤ *Dimensión Económica:*

Para poder investigar esta dimensión son importantes diversos factores, entre los que se encuentran los siguientes:

En primer lugar, el Producto Interior Bruto (PIB), que tras la crisis del 2008 mostró una recesión hasta el año 2014 donde empezó a crecer con una variación anual del PIB del 1,4%, hasta el 2016 esta variación fue creciendo, pero en 2017 (aunque el PIB crecía) la variación con los años anteriores era menor. Durante el primer trimestre de 2020 el PIB ha caído un 5,2% respecto al último mes de 2019, lo que nos deja una variación anual del PIB trimestral del -4,1%.

PIB Trimestral a precios de mercado 2020			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
1 Trim 2020	298.554M €	-5,2%	-4,1%
< PIB España 2019			
Evolución: PIB anual España			
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	
2019	1.244.757M €	2,0%	
2018	1.202.193M €	2,4%	
2017	1.161.878M €	2,9%	
2016	1.113.640M €	3,0%	
2015	1.077.590M €	3,8%	
2014	1.052.158M €	1,4%	
2013	1.020.340M €	-1,4%	
2012	1.031.099M €	-3,0%	
2011	1.063.763M €	-0,8%	
2010	1.072.709M €	0,2%	
2009	1.069.323M €	-3,0%	
2008	1.109.341M €	0,9%	

*Ilustración 1: Evolución anual del PIB en España*

*Fuente: Datos Macro Diario Expansión*

En cuanto al PIB per cápita, tras años de recesión en el 2014 empieza a crecer. En este primer trimestre ha incrementado 207€ con respecto al mismo trimestre del año anterior.

Evolución: PIB Per Capita España		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2019	26.440€	2,8%
2018	25.730€	3,0%
2017	24.970€	4,1%
2016	23.900€	3,3%
2015	23.220€	1,9%
2014	22.780€	1,2%
2013	22.510€	-0,2%
2012	22.562€	0,8%
2011	22.760€	1,2%
2010	23.340€	-0,1%
2009	23.360€	-4,4%
2008	24.130€	1,5%

*Ilustración 2: Evolución PIB per cápita España*

*Fuente: Datos Macro Diario Expansión*





Otro aspecto importante es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) español que nos muestra el cambio en los precios de un paquete estándar de bienes y servicios que los hogares españoles compran para consumo. Para medir la inflación, se realiza una evaluación de cuánto ha aumentado el IPC en términos porcentuales durante un periodo de tiempo determinado, comparándolo con el IPC de un período anterior. Si se produce una caída de los precios se habla de deflación (inflación negativa).

Como podemos observar en la siguiente tabla, comparando el IPC de marzo de este año con el IPC de 2019, encontramos deflación. Que los precios caigan no siempre tiene un significado positivo, ya que se pueden volver a producir caídas de los precios, derivadas de los problemas que acarrearían las empresas como por ejemplo problemas para hacer frente a sus deudas, reducir la plantilla o la retracción del consumo, causados por la reducción de sus márgenes.

período	inflación
marzo 2020	-0,018%
marzo 2019	1,338%
marzo 2018	1,215%
marzo 2017	2,290%
marzo 2016	-0,841%
marzo 2015	-0,664%
Marzo del 2014	-0,145%
marzo 2013	2,426%
marzo 2012	1,899%
marzo 2011	3,596%

*Ilustración 3: Evolución del IPC*

*Fuente: Global Rates*

Por último, otro factor importante para esta dimensión sería el Indicador de Confianza de los Consumidores (ICC) que nos permite aproximarnos a las intenciones de gasto de los consumidores preguntándoles por su percepción actual y sus expectativas de futuro para a economía del país. Los indicadores de la siguiente tabla oscilan entre cero y doscientos puntos, si se encuentra por encima de cien puntos nos encontramos ante una percepción positiva y por debajo, negativa.

El descenso que observamos en el mes de abril se debe, prácticamente en su totalidad, a los retrocesos experimentados en la valoración de la situación actual, que pierde un 44,9% de su valor; y la valoración de las expectativas experimenta un pequeño descenso del 1,6%.

Comentarios al ICC del mes de abril de 2020

	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020
ÍNDICE DE CONFIANZA CONSUMIDOR	97,0	96,9	102,3	97,0	86,0	80,7	73,3	77,4	77,7	87,2	85,7	63,3	49,9
ÍNDICE DE SITUACIÓN ACTUAL	88,5	89,3	96,0	93,2	83,1	76,7	70,0	69,5	70,1	76,6	75,9	57,2	31,5
ÍNDICE DE EXPECTATIVAS	105,5	104,4	108,6	100,9	88,9	84,7	76,6	85,2	85,4	97,7	95,4	69,4	68,3

Ilustración 4: Comparación del ICC para abril

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

➤ *Dimensión Sociocultural:*

Los factores de esta dimensión serán aquellos aspectos sociales centrados en el ámbito de negocio de la nueva tienda física de Deportvillage, en Barcelona.

Según una encuesta realizada por el ayuntamiento de Barcelona en el 2018, el 71,6% de los ciudadanos de Barcelona realizan deporte de forma habitual. Este porcentaje es superior a la media española de gente que practica deporte (53,5% según el último estudio del INE en 2015).

Como podemos observar en la siguiente tabla, los deportes más practicados en Cataluña, según el último estudio del INE en 2015 sobre los hábitos del deporte, son el ciclismo y la natación seguido del senderismo.

	Ciclismo	Natación	Senderismo, montañismo	Carrera a pie	Fútbol 11 y 7	Pádel	Fútbol sala	Tenis	Baloncesto
Cataluña	24,3 <sup>3</sup>	24,3 <sup>3</sup>	21,8 <sup>3</sup>	17,3 <sup>3</sup>	13,7 <sup>3</sup>	10,6 <sup>3</sup>	9,5 <sup>3</sup>	8,7 <sup>3</sup>	7,6 <sup>3</sup>

Ilustración 5: Deportes más practicados en Cataluña

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Según los últimos datos publicados en el INE (2018), si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, España ganaría casi 2,4 millones de habitantes en los próximos 15 años. El porcentaje de población de 65 y más años alcanzaría el 25,2% en 2033, lo que indica que este porcentaje aumentaría en un 6,2% con respecto al porcentaje de población de 65 y más del año 2019.



### Crecimiento de la población residente en España 2000-2017 y proyección 2018-2033

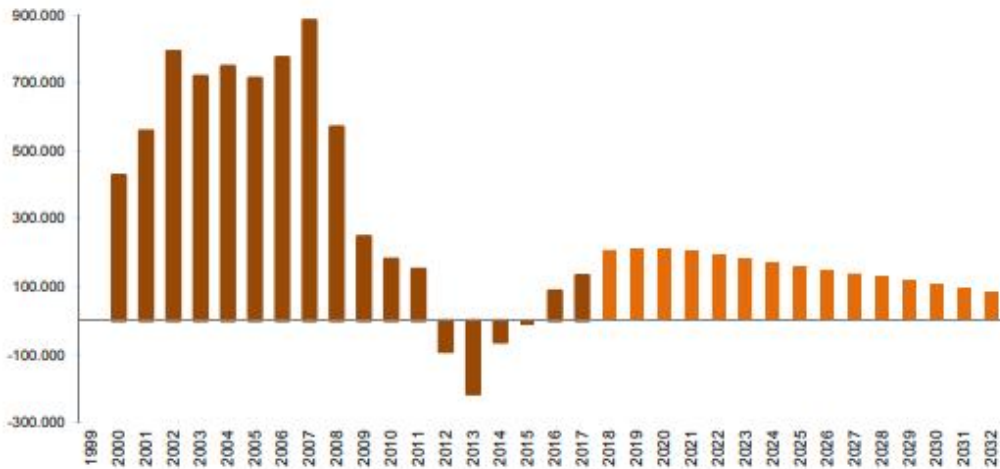


Figura 1: Evolución de la población de España

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En cuanto a los nacimientos y defunciones, durante los próximos años España continúa registrando un descenso de la natalidad. La edad media de la maternidad actualmente es de 32,1 años, se prevé que se mantendrá en torno a los 32 años a lo largo de todo el período proyectado. Por último, la esperanza de vida al nacimiento alcanzaría en 2033 los 82,9 años en los hombres y los 87,7 en las mujeres, con una ganancia de 2,5 y de 1,9 años, respectivamente, respecto a los valores actuales.

### Crecimiento vegetativo de la población de España (2018-2033)

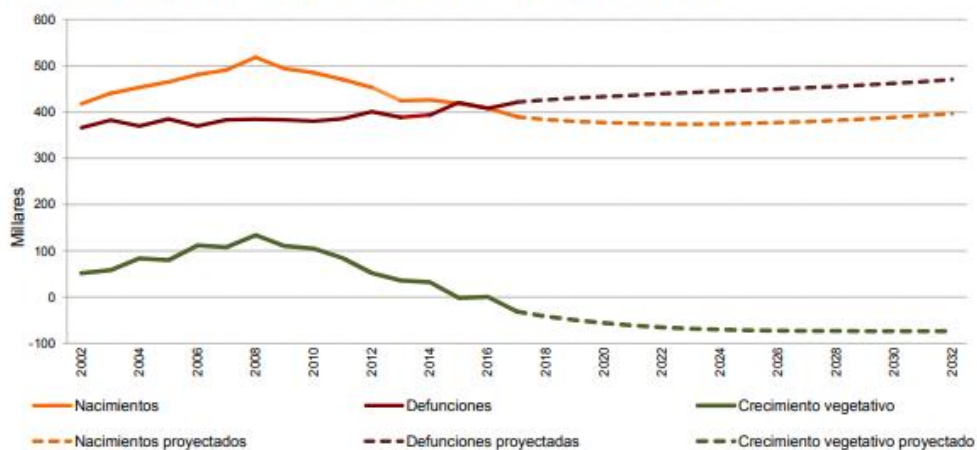


Figura 2: Crecimiento vegetativo de la población de España (2018-2033)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



➤ *Dimensión Tecnológica:*

Según el informe de COTEC (2019), la I+D gana peso en el conjunto de la estructura productiva española por primera vez en siete años, situándose en el 1,2% del PIB, frente al 1,19% de 2016, un signo de que la recuperación económica española ha empezado a trasladarse a las cifras de inversión en I+D, aunque el objetivo de alcanzar el 2% de inversión en I+D sobre el PIB para 2020 sigue siendo prácticamente imposible de lograr.

Mediante el último estudio de la INE (2019) sobre el comercio electrónico en las empresas, observamos que el 20,4% de las empresas con 10 o más empleados realizaron ventas mediante comercio electrónico en el año 2018, lo que sitúa a las ventas a través de comercio electrónico en un 17,3% del total de ventas efectuadas por ese tipo de empresas.

La evolución y desarrollo de las TIC proporciona un mayor acceso a la información, lo que desencadena que el consumidor tenga mayor poder a la hora de comprar. Este hecho provoca la creación de nuevos hábitos sociales y de consumo. Al estar el consumidor más informado adopta una serie de ventajas como pueden ser el ahorro del tiempo, o lograr comprar con los mejores precios del mercado además de tener mayor variedad de productos.

### 3.2.2. Microentorno

Estudiar el microentorno por parte de las empresas es muy importante, ya que los productos requieren de muchos pasos para llegar al cliente final, y una buena relación con los actores que participan en ese proceso es fundamental. En el microentorno se encuentran aquellos factores externos y cercanos a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. El microentorno existirá siempre que exista la actividad comercial.

Para indagar en el microentorno utilizaremos el modelo conocido como las cinco fuerzas de PORTER, que establece un marco para poder analizar la competencia dentro de una industria y trazar estrategias de negocio.

Vamos a analizar tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutivos, amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes. Y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

#### ➤ *Competidores potenciales*

Un competidor potencial es una empresa que actualmente no se encuentra dentro de nuestro entorno competitivo de mercado, pero que tiene todas las posibilidades de poder ingresar. Podríamos decir que son los competidores más peligrosos, porque no los conocemos y no tenemos prácticamente información sobre su forma de actuar en el mercado y en ocasiones las empresas no saben cómo enfrentarlos.

En este mercado no parece fácil la entrada de nuevos competidores, ya que necesitarían lograr economías de escala rápidamente y un gran capital. También se necesitarían precios más bajos ofreciendo más calidad y un fuerte impacto mediático. La lealtad de los consumidores a la marca es una barrera más para cualquier posible competidor.

#### ➤ *Productos sustitutivos*

En este caso vamos a tratar como producto la tienda. Por lo tanto, como productos sustitutivos hablaremos de modelos de negocio que puedan sustituir a ésta. Parece ser que el poder de negociación de este sector es bajo ya que la tienda, por filosofía de la empresa, cuenta con precios bajos y una fuerte estrategia de fidelización de clientes. Aun así, tiendas como por ejemplo de productos textiles outlets podrían suponer una amenaza.

#### ➤ *Proveedores*

Deporvillage solo dispone de marca propia en el mundo del ciclismo, pero en cuanto al resto de artículos de distintos deportes no, por lo que todos los proveedores son marcas externas. Por lo tanto, estas marcas como pueden ser Adidas o Puma son también competidores nuestros porque aparte de proveer a tiendas, también venden directamente al público. Trabajamos con muchas marcas y de alta calidad, lo que favorece a que los proveedores no tengan un elevado poder de negociación.

#### ➤ *Clientes*

En nuestro sector la cantidad de clientes es muy elevada, pero también lo es la cantidad de productos sustitutivos (tiendas, como he expuesto anteriormente) a los que puede optar en caso de no estar de acuerdo con el precio.



Cada vez el cliente tiene más información y conocimiento sobre el mercado de artículos deportivos y de sus tendencias, lo que provoca que tengan mayor habilidad a la hora de negociar. Por lo tanto, podríamos concluir que los clientes tienen un gran poder de negociación.

➤ *Competidores del sector*

Teniendo en cuenta la situación inestable que probablemente vivamos en un futuro muy cercano, es probable que el poder adquisitivo disminuya, lo que desencadena una disminución de la demanda, así como los precios y por lo tanto la rivalidad entre empresas aumenta para poder acaparar la mayor parte de esta demanda.

Encontramos diversos competidores de Deporvillage, pero centrándonos en la ubicación de la nueva tienda física (Barcelona), los que más destacan son los siguientes:

- Decathlon: se caracteriza por tener una marca propia muy bien aceptada entre los clientes, suponiendo alrededor de un 85% de sus ventas. Además, tiene una fidelización, por parte de sus clientes, muy elevada.
- Intersport: se trata de una cooperativa, y aunque cuenta con marcas propias, la mayoría de los productos de sus tiendas son de primeras marcas internacionales, buscando satisfacer al cliente con calidad y diseño. Una de sus estrategias clave es la venta sin stock, los productos que no logran ser vendidos se devuelven a la central de ventas donde son vendidos en outlets. Una de las razones de su éxito es la gran inversión en publicidad.
- Sprinter: opera con el objetivo claro de ser líder en medianas superficies de distribución de artículos deportivos.
- Foot Locker: empresa especializada en la distribución de calzado deportivo. Su principal estrategia consiste en la diferenciación de sus productos gracias a modelos exclusivos de las primeras marcas deportivas. Mediante la firma Foot Locker International, la empresa busca la diversificación global en varios continentes tanto físicamente como mediante venta online.



TABLA RESUMEN

En la siguiente tabla se exponen los factores del entorno que tienen un impacto relevante sobre la actividad de la empresa considerados en el análisis del sector, puntuándolos del uno al cinco, siendo uno un aspecto muy negativo, cinco un aspecto muy positivo y tres un aspecto neutro.

Los factores negativos los consideraremos amenazas y los positivos, oportunidades.

		FACTOR	DETALLE	PUNTUACIÓN				
<b>MACROENTORNO</b>	Inestabilidad política	Cambios en las regulaciones.	1	2	3	4	5	
	Leyes de protección de la competencia	Fomentan la mejora constante.	1	2	3	4	5	
	Protección del consumidor	Consumidor y empresario protegidos.	1	2	3	4	5	
	Nivel de impuestos	Impuestos altos que limitan el poder adquisitivo de los clientes.	1	2	3	4	5	
	Caída del PIB	No se trasfiere a los habitantes directamente por el momento. Si a las empresas.	1	2	3	4	5	
	Deflación	Márgenes de beneficios reducidos.	1	2	3	4	5	
	Indicador de Confianza del Consumidor	Gran descenso.	1	2	3	4	5	
	Hábitos deportivos en Barcelona	Más altos que en el resto de España.	1	2	3	4	5	
	El deporte como moda	El deporte como tendencia habitual en redes sociales y estilo de vida.	1	2	3	4	5	
	Envejecimiento de la población	No necesariamente se debe traducir en una pérdida de población deportista.	1	2	3	4	5	
	Empieza un incremento en la inversión i+D	Para Deporvillage se caracteriza por su política innovadora.	1	2	3	4	5	
	Crecimiento del comercio electrónico.	Deporvillage ya opera en este tipo de comercio. Pero, aunque puede suponer una amenaza para la creación de la tienda física, favorece a la empresa.	1	2	3	4	5	



MICROENTORNO	Poder de negociación de los clientes	Poder elevado debido a la gran cantidad de productos sustitutivos y al conocimiento que tienen del mercado.	1	2	3	4	5
	Poder de negociación de los proveedores	Poder reducido ya que se cuentan con una alta cantidad de proveedores.	1	2	3	4	5
	Amenaza de productos sustitutivos en la zona	Outlets cercanos	1	2	3	4	5
	Amenaza de competidores	Amenaza alta debido a la cantidad de empresas que se dedican a lo mismo.	1	2	3	4	5
	Rivalidad de los competidores	La rivalidad de los competidores es alta	1	2	3	4	5

Tabla 1: Factores relevantes del entorno

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. ANÁLISIS INTERNO

Mediante el análisis interno llevamos a cabo un estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa para conocer su situación y capacidades; y detectar fortalezas y debilidades para poder diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

#### 3.3.1. Análisis

En este apartado se va a comparar las diferentes áreas de la empresa Deporvillage S.L con uno de sus principales competidores Decathlon España SAU para posteriormente obtener las debilidades y fortalezas. Para ello, primero analizaremos las áreas funcionales de nuestra empresa buscando los activos intangibles y la existencia de resistencias que pueden imposibilitar la realización de la estrategia.

##### ➤ Área Marketing/Comercial

- Cuota de mercado: tiene un 14,32%.
- Imagen: posee una buena imagen.
- Red de distribución: directa desde proveedor a almacén, una vez allí se distribuye a los clientes mediante empresas de reparto. En nuestro proyecto, al crear la tienda física, del almacén irán directas a la tienda.
- Publicidad y promoción: spots en TV, promoción en eventos deportivos y el patrocinio de equipos de triatlón y natación.
- Ventas: incremento del 33% en el último ejercicio.
- Responsabilidad social: política medioambiental y social muy bien fijadas.





➤ *Àrea de Operaciones*

- Control de calidad y de recepción y emisión de mercancías.
- Almacenamiento: gran espacio de almacenamiento, ampliándolo en 2017.
- Servicio de financiación de compra.

➤ *Àrea Financiera*

- Rentabilidad económica: 0,19%
- Rentabilidad financiera: 3,22%
- Endeudamiento: 94,22%

➤ *Àrea Tecnològica*

- I+D: inversión en i+D continua.
- Redes sociales: presencia en prácticamente todas, con un elevado número de seguidores.

➤ *Àrea de Direcció*

- Estructura organizativa: estructura organizacional funcional con un CEO y un CPO a la cabeza.

➤ *Àrea de Recursos Humanos:*

- Nivel de formación de los trabajadores: alto nivel formativo de los empleados a la hora de contratarlos y además siguen formándose una vez contratados.
- Contrato de los trabajadores: búsqueda constante de nuevos empleados.

## TABLA RESUMEN

En este apartado vamos a comparar las áreas expuestas con anterioridad, tomando de referencia a uno de los principales competidores de Deporvillage, Decathlon. Para ello las clasificaremos en mejor que el perfil de referencia, igual o peor. Los aspectos que sean mejores que los del perfil de referencia supondrán fortalezas, mientras que las que sean peores serán debilidades. En cuanto a las que sean igual, las clasificaremos como fortalezas, ya que nos permiten estar al mismo nivel que la competencia.



Áreas	Características	Mejor que el perfil de referencia	Igual que el perfil de referencia	Peor que el perfil de referencia
Marketing/Comercial	• Cuota de mercado			
	• Imagen de la marca			
	• Red de distribución			
	• Publicidad y promoción			
	• Ventas			
	• Responsabilidad social			
Operaciones	• Control de calidad, recepción y emisión de mercancías.			
	• Almacenamiento			
	• Servicio de financiación de la compra			
Financiera	• Rentabilidad económica			
	• Rentabilidad financiera			
	• Endeudamiento			
Tecnológica	• I+D			
	• Redes sociales			
Dirección	• Estructura organizativa			
Recursos Humanos	• Nivel de formación de los trabajadores			
	• Contrato de los trabajadores			

Tabla 2: Factores análisis interno

Fuente: Elaboración propia



### 3.4. MATRIZ DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno. Representa los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Es un análisis puramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor y aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia. En la siguiente tabla vamos a realizar este análisis a partir de los resultados obtenidos en los análisis externo e interno estudiados en los puntos anteriores.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– D1: Cuota de mercado</li> <li>– D2: Publicidad y promoción</li> <li>– D3: Ventas</li> <li>– D4: Rentabilidad económica</li> <li>– D5: Rentabilidad financiera</li> <li>– D6: Endeudamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A1: Inestabilidad política</li> <li>– A2: Nivel de impuestos</li> <li>– A3: Caída del PIB</li> <li>– A4: Deflación</li> <li>– A5: Indicador de Confianza del Consumidor</li> <li>– A6: Elevado poder de negociación de los clientes</li> <li>– A7: Elevada cantidad de productos sustitutivos en la zona</li> <li>– A8: Rivalidad de competidores</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– F1: Imagen de la marca</li> <li>– F2: Red de distribución</li> <li>– F3: Responsabilidad social</li> <li>– F4: Control de calidad, recepción y emisión de mercancías</li> <li>– F5: Almacenamiento</li> <li>– F6: Servicio de financiación de la compra</li> <li>– F7: I+D</li> <li>– F8: Redes sociales</li> <li>– F9: Estructura organizativa</li> <li>– F10: Nivel de formación de los trabajadores</li> <li>– F11: Contrato de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O1: Leyes de protección de la competencia</li> <li>– O2: Leyes de protección del consumidor</li> <li>– O3: Hábitos deportivos en Barcelona</li> <li>– O4: El deporte como moda</li> <li>– O5: Incremento en la inversión en I+D</li> <li>– O6: Crecimiento del comercio electrónico</li> <li>– O7: Poder de negociación de los proveedores</li> <li>– O8: Nivel de competencia</li> </ul>

Tabla 3: Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia



## 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 4.1. Explicación de estrategias

Combinando los amenazas, debilidades, oportunidades y amenazas analizadas en la matriz DAFO, podemos establecer distintas estrategias:

➤ Estrategias de supervivencia (DA)

Estas estrategias se crean para minimizar las debilidades y evitar los posibles efectos adversos de las amenazas. Mediante ellas se buscan acciones con las que intentar eliminar las barreras que pueden suponer las amenazas, teniendo en cuenta que no se podrán desarrollar las fortalezas necesarias para afrontarlas.

En nuestro caso, podríamos llevar a cabo algunas estrategias de este tipo:

- Estrategia DA1: implantar tiendas físicas, en un futuro cercano, en los principales países en los que opera Deporvillage de forma online, que son España (primer sitio en abrir la tienda), Italia, Francia y Portugal (aunque en 2018 abrieron las puertas a más de 200 países con la apertura de la web en inglés y alemán). Para así consolidar más la expansión de la marca.

➤ Estrategias de reorientación (DO)

Tienen como objetivo corregir el mayor número posible de debilidades reorientando la situación interna de la empresa para poder aprovechar oportunidades de alguna forma.

- Estrategia DO2: aprovechar que el deporte se ha convertido en una moda y explorar nuevas formas de publicitar los productos de la empresa que no se han utilizado hasta el momento como es por ejemplo hacer uso de los “influencers” para dar a conocer nuestros perfiles en las principales redes sociales. Con esto se pretende conseguir un aumento de ventas y mejorar nuestra forma de publicitar Deporvillage.
- Estrategia DO3: consiste en estrechar la relación con los proveedores de la empresa realizando contratos a largo plazo, para así fidelizarlos y poder llegar a establecer promociones más baratas para la empresa, e intentar conseguir un incremento de las ventas.



➤ Estrategias defensivas (FA)

Consiste en emplear aquellas fortalezas de las que disponga la empresa y utilizarlas para evitar las amenazas existentes. Este tipo de estrategias no aumentan la ventaja competitiva de la empresa, pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

- Estrategia FA4: se basa en la ampliación de los productos ofertados en la marca propia de Deporvillage (Finisseur), que se centra solo en el ciclismo. Concretamente en crear una línea de moda y accesorios de running, así aprovechando la buena imagen de marca que ya tiene Deporvillage, se intentaría fidelizar a un segmento bastante elevado, y ayudaría a obtener una mayor diferenciación.
- Estrategia FA5: debido al elevado poder de negociación de los clientes y a la elevada cantidad de productos sustitutivos, esta estrategia se basa en atraer a los clientes con ofertas a Deporvillage. Como, por ejemplo, que con las comprar superiores a 60€ en la próxima compra obtiene un descuento del 15%, u ofrecer un descuento del 10% en comprar superiores a 30€ para estudiantes y así intentar fidelizar a una parte del mercado que teóricamente podría comprar a largo plazo. La forma de hacer llegar a los clientes estas ofertas será vía redes sociales y la web de la empresa.
- Estrategia FA6: mediante esta estrategia se pretende diferenciarse de los competidores existentes a través de una campaña publicitaria vía redes sociales o promoción de eventos relacionados con el reciclaje o similares, mostrando la gran responsabilidad social de Deporvillage; intentando crear confianza en el consumidor y expresando concienciación con el medio ambiente.
- Estrategia FA7: teniendo en cuenta que ha sacado su propia marca en 2019 (Finisseur) enfocada en ciclismo, esta estrategia consiste en establecer un sistema operativo de control de calidad para cada una de las áreas de producción, para añadir calidad a las prendas/accesorios y crear una diferenciación clara de producto.

➤ Estrategias ofensivas (FO)

Mediante estas estrategias se pretende aprovechar y obtener el máximo beneficio de las oportunidades utilizando las fortalezas.

- Estrategia FO8: aprovechando el tirón que está teniendo en estos últimos años el deporte, que es prácticamente una moda, esta estrategia consiste en lanzar al inicio de cada estación una edición limitada de los productos más vendidos en la misma estación en el ejercicio anterior, con diferencias y mejoras, especializando los productos en función del mercado de cada país en el que se lanzaría la edición.
- Estrategia FO9: el alto nivel de competencia existente en el sector puede servir a la empresa para llevar a cabo una estrategia de diferenciación con los competidores basada en la rapidez y bajos gastos de entrega, aprovechando la gran red de distribución que caracteriza a Deporvillage.



A continuación, se muestra un resumen de las estrategias elegidas para la empresa, donde veremos el número de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas recopiladas de Deporvillage, y se clasificarán según la estrategia elegida.

	Amenazas (A)	Oportunidades (O)
Debilidades (D)	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Estrategia DA1: D1, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A6</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Estrategia DO2: D2, D3, O4, O6</p> <p>Estrategia DO3: D1, D3, D6, O1, O2, O7</p>
Fortalezas (F)	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>Estrategia FA4: F1, F5, F6, A7, A8</p> <p>Estrategia FA5: F1, F8, A5, A6, A8</p> <p>Estrategia FA6: F1, F3, F4, F8, A6, A8</p> <p>Estrategia FA7: F1, F4, F5, A5, A6, A7, A8</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Estrategia FO8: O3, O4, F1,</p> <p>Estrategia FO9: F1, F2, F4, F5, O4, O8</p>

Tabla 2: Estrategias DAFO

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Ajuste de estrategias

Una vez fijadas las estrategias, se deben plantear las distintas opciones estratégicas disponibles a nivel corporativo y a nivel de negocio, así decidiremos cuál de las estrategias elegimos para ponerla en marcha.

Para la elección de las estrategias existen unos criterios básicos que son los siguientes:

- Relevancia e importancia para la empresa.
- Irreversible.
- Excluyente (que elimina todas las demás).

Mediante el ajuste se evalúan las estrategias para conocer cómo se adaptan al marco generado en el análisis estratégico.

Tras comparar las distintas opciones y establecer un orden de preferencia de cada estrategia, se valorarán cuantitativamente para así establecer una comparación entre ellas, como podemos observar en la siguiente tabla.



Factores	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9
Fortaleza 1	7	7	7	10	10	10	10	10	10
Fortaleza 2	6	4	7	7	6	5	6	6	10
Fortaleza 3	6	6	6	7	7	10	5	7	6
Fortaleza 4	7	5	8	7	7	10	10	8	10
Fortaleza 5	6	4	8	10	6	5	10	7	10
Fortaleza 6	5	5	5	10	6	5	4	6	5
Fortaleza 7	7	5	6	6	6	5	4	6	5
Fortaleza 8	7	8	6	7	10	10	6	7	6
Fortaleza 9	7	5	6	5	5	4	7	6	5
Fortaleza 10	6	4	5	5	5	4	7	6	5
Fortaleza 11	6	4	5	5	5	4	7	6	5
Debilidad 1	10	10	10	7	8	6	6	6	7
Debilidad 2	6	7	6	6	8	7	6	7	7
Debilidad 3	10	10	10	7	8	7	6	7	7
Debilidad 4	10	6	5	5	6	5	5	6	5
Debilidad 5	8	6	5	5	6	5	5	6	5
Debilidad 6	8	6	10	5	6	5	5	6	5
Oportunidad 1	8	6	10	7	7	6	7	7	7
Oportunidad 2	8	6	10	7	7	6	6	7	6
Oportunidad 3	3	10	2	2	3	2	3	10	2
Oportunidad 4	5	10	4	7	8	7	7	10	10
Oportunidad 5	7	6	5	5	6	6	6	6	6
Oportunidad 6	5	8	4	7	7	7	7	7	7
Oportunidad 7	6	6	10	6	6	6	7	6	7
Oportunidad 8	7	10	6	7	7	7	7	7	10
Amenaza 1	10	5	6	5	5	6	5	5	6
Amenaza 2	10	5	7	6	6	6	5	6	6
Amenaza 3	10	5	6	6	6	6	5	5	6
Amenaza 4	10	5	6	5	6	6	5	6	6
Amenaza 5	8	7	5	7	10	6	5	8	7
Amenaza 6	10	7	6	7	10	10	10	8	7
Amenaza 7	7	7	6	10	7	6	10	7	7



Amenaza 8	6	7	7	10	10	10	10	7	7
Visión	7	5	6	6	6	6	6	7	5
Misión	9	4	7	7	8	5	6	8	5
TOTAL	258	221	228	231	240	221	226	240	230
PONDERACIÓN	74%	63%	65%	66%	69%	63%	65%	69%	66%

Tabla 3: Ajuste de estrategias

Fuente: Elaboración propia

Después de valorarlas cuantitativamente, elegiremos 4 estrategias, las que más puntuación obtengan. Estas estrategias son las siguientes:

- **Estrategia DA1:** implantación de tiendas físicas en los principales mercados en los que opera la empresa.
- **Estrategia FA4:** crear una nueva línea de moda y accesorios de running.
- **Estrategia FA5:** hacer llegar a los clientes ofertas.
- **Estrategia FO8:** crear una edición limitada al inicio de cada estación.

#### 4.3. Aceptabilidad

Una vez elegidas las estrategias, vamos a aplicar los criterios de aceptabilidad, que miden si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de la empresa.

La aceptabilidad se mide mediante los criterios que afecten a los grupos de interés (tanto grupos de poder interno como externo), que consiste en un análisis cualitativo en el que definiremos dos opciones SI (sí aceptan) o NO (no aceptan) en función de la relación que exista entre el grupo de interés y la estrategia.

Grupos de interés	Estrategia 1	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 8
Proveedores	SI	SI	SI	SI
Clientes	SI	SI	SI	SI
Accionistas	SI	SI	SI	SI
Trabajadores	SI	SI	SI	SI

Tabla 4: Aceptabilidad estrategias

Fuente: Elaboración propia

En las cuatro estrategias observamos que todos los grupos de interés las aceptarían, ya que de una forma u otra todos ellos se llegarían a beneficiar con cada una de ellas.



#### 4.4. Factibilidad

La factibilidad consiste en el análisis del funcionamiento de las estrategias escogidas anteriormente, para así, conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos (físicos, humanos y financieros) y capacidades necesarias, además de la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

**Estrategia 1:** consiste en la implantación de tiendas físicas en los principales países en los que opera de forma online, empezando por España, concretamente en Barcelona ya que la empresa tiene su sede en Manresa.

Para llevar a cabo esta estrategia la cantidad de recursos físicos y humanos es estándar, es decir, al crear una tienda física haría falta mucho mobiliario y poco más, ya que se dispone ya de los productos, de proveedores y de líneas de fabricación y hará falta contratar nuevo personal especializado para la atención a los clientes. En cuanto a los recursos financieros, sería necesaria una inversión inicial un poco elevada para la puesta a punto de la tienda física, ya que es una nueva forma de vender a la que no está acostumbrada la empresa.

**Estrategia 4:** se trata de crear una nueva línea de ropa y accesorios de running, para esta estrategia la cantidad de recursos humanos es relativamente elevada, ya que, aunque hoy en día la empresa ya vende productos de running, haría falta personal especializado para la creación y la puesta a punto de la línea; en cuanto a recursos físicos no serían necesarios una alta cantidad, ya que hoy en día la empresa dispone de la maquinaria necesaria para poder lanzar la línea. Por último, haría falta una gran cantidad de recursos financieros ya que nos estamos lanzando a un nuevo mercado (aunque ya vendamos productos sobre este segmento, no es nuestra propia marca, por lo tanto, lo consideraremos un mercado nuevo), y tendremos que llevar a cabo un análisis de la competencia para ofrecer mejores productos.

**Estrategia 5:** se basa en la creación de nuevas ofertas para atraer a los clientes e intentar fidelizarlos. Para llevar a cabo esta estrategia no hace falta gran cantidad de recursos humanos, ya que en la empresa ya existe un departamento de marketing que sería el encargado de elegir aquellas ofertas que puedan ser más beneficiosas para la empresa. En cuanto a la necesidad de recursos financieros y físicos es prácticamente nula, ya que los únicos gastos que supondría esta estrategia serían el trabajo que lleven a cabo a la hora de establecer las estrategias, y lo que supongan los anuncios en las redes sociales.

**Estrategia 8:** consiste en la creación de una edición limitada al inicio de cada estación del año. Esta estrategia supone una alta cantidad de recursos humanos, ya que habría que contratar a especialistas de cada país para poder crear y lanzar las ediciones; supondría también una alta cantidad de recursos financieros, y al igual que los anteriores serían gastos elevados, que se repetirían estacionalmente. Deporvillage dispone de los recursos físicos necesarios, ya que podría adaptar perfectamente su fábrica a la creación de estas ediciones y dispone de una muy buena red de distribución.

En resumen, las estrategias 1 y 4 son las que más inversión necesitan, aunque posiblemente, junto a la 5, sean las que más rentabilidad presenten. Aunque la estrategia 8 es viable, tener que especializar cada temporada un lanzamiento de una edición limitada puede suponer gran controversia. Por lo tanto, la creación de tiendas físicas (estrategia 1), la creación de una línea de ropa y accesorios de running (estrategia 4) y el lanzamiento de nuevas ofertas (estrategia 5) serían las estrategias que pasarían el corte.



## 5. PLAN DE ACCIÓN

El siguiente paso es llevar a cabo un plan de acción que consiste en proponer una forma de alcanzar las estrategias planteadas con anterioridad traduciéndolas en acciones concretas. El plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas; además estable quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo tanto, supone el paso previo a la ejecución efectiva de las estrategias elegidas en el apartado anterior.

Los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y los medios para conseguirlos. Para ello se deben determinar:

- QUÉ se debe hacer.
- CÓMO puede alcanzarse el propósito (establecer acciones).
- CUANDO van a alcanzarse las acciones.
- QUIÉN va a desempeñarlas.
- QUÉ recursos se utilizarán.

### 5.1. Elaboración de los planes de acción

Para su elaboración, es necesario llevar a cabo los siguientes aspectos:

- Asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos.
- Asignar qué recursos serán necesarios (humanos, financieros o físicos).
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Primera estrategia: implantación de tiendas físicas en los principales países en los que opera Deporvillage de forma online, siendo el primer lugar elegido Barcelona.

Nº	ACCIONES	FECHA OBJETIVO	ÁREAS RESPONSABLES	RECURSOS
1	Realizar una reunión con todos los departamentos para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	01/08/2020	Directores Generales	Recursos Humanos: disponibilidad de todos los participantes y un periodo de tiempo de concertación de 7 días.
2	Realización de un estudio de mercado de la zona de Barcelona para analizar la viabilidad.	15/11/2020	Marketing y Diseño	Recursos Humanos: personal para llevar a cabo el estudio. Recursos Financieros: conlleva un coste entre 5.000€ y 7.000€.
3	Una vez realizado el estudio de mercado alquilar el local, empezar las reformas pertinentes y empezar la búsqueda de personal.	01/02/2021	Finanzas y Administración, Aprovechamiento, Recursos Humanos.	Recursos Humanos: contratación de una empresa para poder llevar a cabo las reformas y personal para poder contratar al personal de la tienda. Recursos Financieros: alrededor de 200.000€.



				Recursos Físicos: disposición del local.
4	Empezar a organizar y a abastecer la tienda con nuestra gama de productos.	15/03/2021	Compras, Aprovechamiento.	Recursos Humanos: personal para empezar a decorar la tienda y a organizar los productos. Recursos Financieros: gastos de decoración (sobre 10.000€) y gastos en materias de las líneas de negocio (sobre 500.000€). Recursos Físicos: toda la decoración y los productos que ofreceremos.
5	Realizar la campaña de marketing para la apertura de la tienda.	01/03/2021	Marketing y Diseño	Recursos Humanos: personal que lleve a cabo la campaña. Recursos Financieros: alrededor de 1.300.000€.
6	Organizar la inauguración de la tienda y su consiguiente apertura para llegar a la temporada de primavera.	01/04/2021	Marketing y Diseño	Recursos Humanos y Financieros

Tabla 5: Plan de acción estrategia 1

Fuente: Elaboración propia

Segunda estrategia: creación de una nueva línea de ropa y accesorios de running.

Nº	ACCIONES	FECHA OBJETIVO	ÁREAS RESPONSABLES	RECURSOS
1	Realizar una reunión con todos los departamentos para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	01/07/2020	Directores Generales.	Recursos Humanos: disponibilidad de todos los participantes y un periodo de tiempo de concertación de 7 días.
2	Realización de un estudio de mercado.	15/09/2020	Marketing y Diseño.	Recursos Humanos: personal para llevar a cabo el estudio. Recursos Financieros: conlleva un coste entre 5.000€ y 7.000€.
3	Una vez realizado el estudio de mercado empezar a diseñar y a confeccionar la ropa.	25/11/2020	Finanzas y Administración, Aprovechamiento, Marketing y Diseño.	Recursos Humanos: personal especializado en diseño y confección. Recursos Financieros: alrededor de 70.000€.



				Recursos Físicos: el material utilizado para la confección y diseño.
4	Realizar la campaña de marketing para el lanzamiento de la nueva línea de running.	25/11/2020	Marketing y Diseño.	Recursos Humanos: personal que lleve a cabo la campaña. Recursos Financieros: alrededor de 1.000.000€.
5	Lanzamiento de la nueva línea de ropa y accesorios de running para llegar a la campaña de Navidad.	10/12/2020	Marketing y Diseño.	Recursos Humanos y Financieros.

Tabla 6: Plan de acción estrategia 2

Fuente: Elaboración propia

Tercera estrategia: creación de nuevas ofertas para atraer a los clientes.

Nº	ACCIONES	FECHA OBJETIVO	ÁREAS RESPONSABLES	RECURSOS
1	Realizar una reunión con todos los departamentos para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	01/07/2020	Directores Generales.	Recursos Humanos: disponibilidad de todos los participantes y un periodo de tiempo de concertación de 7 días.
2	Realización de un estudio de mercado para poder conocer las ofertas que los clientes estarían dispuestos a aceptar.	15/08/2020	Marketing y Diseño, Finanzas.	Recursos Humanos: personal para llevar a cabo el estudio. Recursos Financieros: conlleva un coste entre 2.000€ y 5.000€.
3	Una vez realizado el estudio de mercado empezar a establecer qué ofertas llevaremos a cabo.	31/08/2020	Finanzas y Administración, Marketing y Diseño, Directores Generales.	Recursos Humanos: personal especializado en esta parte del marketing. Recursos Financieros: coste cercano a 3.000€.
4	Realizar la campaña de marketing sobre las nuevas ofertas.	01/09/2020	Marketing y Diseño.	Recursos Humanos: personal que lleve a cabo la campaña. Recursos Financieros: alrededor de 1.000.000€.
5	Lanzamiento de las nuevas ofertas para llegar a la campaña de Navidad.	15/09/2020	Marketing y Diseño.	Recursos Humanos y Financieros.

Tabla 7: Plan de acción estrategia 3

Fuente: Elaboración propia



Tras observar los planes de acción de las tres estrategias que han pasado el corte de la factibilidad, decidimos llevar a cabo la primera estrategia, ya que, aunque es la que más coste supone para la empresa y la que más utilización de recursos necesita, es la que más probabilidades de éxito tiene.

## 6. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Mediante la realización de un plan de marketing se definen los principales objetivos buscados y se delimitan los aspectos económicos y técnicos de la inversión previamente a su lanzamiento. Con este plan estudiaremos el entorno que va a rodear nuestro proyecto y así poder afrontar y anticipar sus características y su evolución.

Como se puede observar en el apartado anterior, hemos decidido abrir la primera tienda física de Deporvillage en Barcelona, para ello vamos a llevar a cabo un plan de marketing estratégico, definiendo los objetivos a 3 años vista.

### 6.1. Objetivos del marketing

Los objetivos deben ser concretos, claros, realistas y factibles; además tienen que ser coherentes con los recursos de la empresa y compatibles a los objetivos generales de la misma. Existen dos tipos de objetivos:

- Objetivos cuantitativos: son aquellos que proponen logros mensurables para la organización, expresados en cifras concretas; en nuestro caso serán los siguientes:
  - Incrementar la cuota de mercado un 2,5% como mínimo.
  - Alcanzar un incremento en el volumen de ventas en un 17%.
- Objetivos cualitativos: son aquellos que fijan metas más genéricas y menos “tangibles” pero igual de importantes que los anteriores. A continuación, encontramos los de Deporvillage:
  - Aumentar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes de los que ya dispone Deporvillage.
  - Llegar a nuevos clientes como pueden ser personas que no saben utilizar internet, que no se fían de la compra online, o que simplemente prefieren ver la ropa físicamente antes de comprarla.

### 6.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Encontramos dos aspectos muy importantes para establecer la estrategia de segmentación y el posicionamiento, que son los siguientes:

Misión: contribuir a la salud y el bienestar de la sociedad ofreciendo un servicio online especializado en vender artículos de deporte (especialmente ciclismo, running y outdoor) bajo una experiencia de compra excepcional.

Visión: después de convertirse en líder en España dentro de su sector y consolidarse en el mercado francés, italiano y portugués, Deporvillage fija un nuevo objetivo: comercializar sus productos por todo el mundo.



### 6.2.1. Segmentación del mercado

No existe una forma única de segmentar un mercado, por ello existen distintas variables que podrían utilizarse para segmentar un mercado y se pueden agrupar según varios criterios. En las siguientes tablas especificaremos el segmento en el que opera Deporvillage.

- **Criterios geográficos:** gracias a estos criterios las empresas pueden implementar diferentes estrategias que tengan en cuenta las diferencias culturales y los distintos criterios que observamos a continuación. Además, es muy útil para las empresas que desean captar clientes para sus tiendas físicas.

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
País/región del mundo	España
Región de país	Barcelona
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	Más de 5.500 millones
Clima	Mediterráneo

*Tabla 8: Criterios geográficos*

*Fuente: Elaboración propia*

- **Criterios demográficos:** consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de estos datos. Entre las variables que tiene en cuenta se encuentran las siguientes.

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
Edad	Desde 14 años
Género	Femenino, masculino
Ocupación	Amateurs y profesionales
Generación	Generación X, Millenials y Generación Z

*Fuente 1: Elaboración propia*

*Tabla: Criterios demográficos*



- **Criterios psicográficos:** estos criterios tratan de proporcionar a las empresas un perfil del consumidor que les sirva para aumentar las ventas de sus productos, fidelizar a los clientes e incrementar el prestigio de sus marcas. Estas variables hacen referencia a la personalidad, estilo de vida, intereses, aficiones y valores de los consumidores.

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
Clase social	Media alta
Estilo de vida	Luchador, superviviente
Personalidad	Compulsivo/a, ambicioso/a

*Tabla 9: Criterios psicográficos*

*Fuente: Elaboración propia*

- **Criterios de comportamiento:** estas variables segmentan el mercado a partir de las percepciones y preferencias de los consumidores y los beneficios y usos esperados de los productos.

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
Momento de uso	Durante el deporte y después del deporte
Beneficios	Calidad, servicio, rapidez
Frecuencia de uso	Usuario medio o habitual
Estatus de lealtad	Media, Fuerte
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva

*Tabla 10: Criterios de comportamiento*

*Fuente: Elaboración propia*



### 6.2.2. Selección del mercado objetivo (Targeting)

Tras observar la segmentación de mercado, debemos decidir a cuáles y a cuántos nos dirigiremos, es decir, establecer el mercado objetivo, que consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes y a los que la empresa desea dirigirse. Existen distintas formas de abordar la selección del mercado objetivo:

Marketing no diferenciado o de masas: esta estrategia se caracteriza más por los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores que en las diferencias entre ellos. Además, la empresa ignora las diferencias que haya entre segmentos y se dirige al mercado con una oferta única para todos. No optaríamos por esta opción, ya que, aunque Deporvillage opera solo en el mercado de artículos deportivos, vende productos de muchos deportes distintos, por lo que sería un error llevar a cabo una oferta única para todos.

Marketing concentrado o de nicho: mediante este tipo de marketing la empresa obtiene una posición más sólida en el mercado debido a un mayor conocimiento y adecuación a las necesidades de los consumidores a los que se dirige. Esta opción no es válida para nosotros ya que esta estrategia es más utilizada por empresas con recursos limitados y que buscan una participación grande dentro de uno o algunos segmentos pequeños.

Micromarketing: consiste en adaptar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos; y encontramos dos tipos: marketing local (implica adaptar marcas y comunicación a las necesidades y los deseos de grupos de clientes locales, ciudades, barrios e incluso tiendas específicas) o marketing individual (adapta los productos y programas de marketing a las necesidades y las preferencias de clientes individuales). Aunque vayamos a abrir la tienda en Barcelona, no quiere decir que vayamos a producir en función de las características de los clientes de allí. Está claro que influirá, pero no marcará nuestra estrategia principal.

Marketing diferenciado o marketing segmentado: según esta estrategia, la empresa decide dirigirse a varios segmentos o nichos de mercado, y diseña ofertas diferentes para cada uno de ellos, intentando conseguir así más ventas y una posición más fuerte en cada segmento. Aunque conlleva un incremento en los costes, ya que, por ejemplo, requiere mayor investigación de marketing, teniendo en cuenta también los costes en comunicación aumentan cuando se intenta llegar a segmentos diferentes del mercado con publicidad diferente. Esta sería nuestra estrategia elegida, ya que Deporvillage abarca distintos tipos de deporte, muy diferentes entre ellos, además, los clientes que eligen nuestra empresa para comprar artículos deportivos son tanto hombres como mujeres y con un rango de edad bastante amplio. Teniendo en cuenta esto, el marketing diferenciado es la mejor opción para Deporvillage.





### 6.2.3. Posicionamiento

Tras decidir en qué segmentos del mercado vamos a actuar, debemos decidir qué posicionamiento queremos tener en ellos. El posicionamiento de un producto es la forma en que los consumidores los definen basándose en sus atributos más importantes en comparación con otros productos. Consiste en el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen de un producto comparado con los productos de la competencia. En este caso, cuando hablamos de producto nos referimos a la tienda física en sí.

La definición de una estrategia de posicionamiento se puede reducir en tres pasos básicos:

- Identificación de posibles ventajas competitivas sobre las que construir el posicionamiento. En el caso de Deporvillage podemos encontrar las siguientes ventajas competitivas:
  - La continua innovación de Deporvillage se podría considerar perfectamente una de sus ventajas competitivas, ya que no para de reinventarse, como por ejemplo estos últimos años sacando su propia línea de ropa y accesorios de ciclismo.
  - La entrega rápida o la disposición de servicios de consultoría a los clientes.
  - Deporvillage se ha consolidado en su sector, siendo una de las empresas que mayor confianza transmiten dentro de él.
- Selección de las ventajas competitivas apropiadas:

Criterio	Descripción	Innovación	Servicios adicionales	Consolidación
Importante	La diferencia proporciona un beneficio muy valorado por los consumidores objetivo	X		
Distintiva	Los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera más distintiva			X
Superior	La diferencia es superior a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio		X	
Comunicable	La diferencia se puede comunicar y se percibe por los compradores	X	X	X
Exclusiva	Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia	X		
Asequible	Los compradores pueden pagar por la diferencia	X	X	
Rentable	La empresa puede introducir la diferencia con rentabilidad	X		

Tabla: Selección ventaja competitiva

Tras observar la tabla anterior, podríamos concluir que la ventaja competitiva que diferencia a Deporvillage del resto de competidores del sector es su continuo interés a la hora de innovar.

➤ Selección de una estrategia general de posicionamiento:

El posicionamiento de un producto es la forma en que los consumidores lo definen basándose en sus atributos más importantes en comparación con otros productos, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

Encontramos cinco tipos de estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento más por más: consiste en ofrecer el mejor bien o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los elevados costes. Esta estrategia simboliza estatus social y un estilo de vida más elevado, ya que normalmente la diferencia de precio es superior a la diferencia real de calidad. Al adoptar este posicionamiento se debe tener en cuenta que el segmento al que va destinado es muy pequeños, probablemente suponga un 10% como mucho del mercado total, lo que conlleva a que los precios ofertados deben ser sumamente altos para recuperar la inversión.
- Posicionamiento más por igual: se caracteriza por dar más beneficios por el mismo precio, y es una forma de atacar el posicionamiento de “más por más”. Con esta estrategia se busca ofrecer una calidad excelente y un producto de alto desempeño que supere a toda la competencia, pero se pretende tener un precio alto que sea similar al de los competidores; y con esto se intenta provocar que el cliente perciba un valor superior en el producto con respecto a la competencia.
- Posicionamiento más por menos: se trata de ofrecer la mayor cantidad de ventajas y características en un producto o servicio por un precio sumamente menor al que tienen los competidores en la industria.
- Posicionamiento igual por menos: se define por ofrecer casi los mismos productos o servicios que otros establecimientos, pero con un precio inferior, para lo que la estructura de costes y procesos deberá ser muy eficiente para generar ventajas internas que ayuden a mantener un precio inferior al de la competencia a pesar de ofrecer prácticamente lo mismo.
- Posicionamiento menos por menos: consiste en ofrecer menos y, por lo tanto, el precio es menor, ubicándolo en un umbral mucho menor al de los competidores. Este posicionamiento va destinado a un segmento muy amplio de la población que normalmente no pueden tener lo mejor y mediante esta estrategia pueden adquirir una marca que de otra forma no les sería posible.

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más Por igual	Más por menos
	Igual			Igual por menos
	Inferior			Menos Por menos

*Ilustración 6: Estrategias de posicionamiento*

*Fuente: Temario asignatura Dirección Comercial*

Tras observar los distintos tipos de posicionamiento y teniendo en cuenta que no estamos introduciendo un servicio nuevo y que hay competencia, hemos decidido adoptar la estrategia de posicionamiento igual por menos. Mediante la cual ofrecemos un servicio similar al de la competencia, pero llevaremos a cabo distintas ofertas y rebajas para que el precio sea inferior al del resto de la competencia.

### 6.3 Marketing Mix

El Marketing Mix es un análisis de estrategia de aspectos internos en el que se analizan cuatro aspectos básicos de su actividad como son el producto, el precio, la distribución y la comunicación y promoción. En este caso deberemos tener en cuenta que en nuestro caso hablamos siempre de un servicio.



*Ilustración 7: Marketing Mix*

*Fuente: Temario asignatura Dirección Comercial*

### 6.3.1 Estrategia de producto

Tras observar las necesidades del cliente potencial, esta estrategia se lleva a cabo para diseñar y realizar un producto o servicio adecuado a ellas. Además de tratar las necesidades de los clientes, también hay que tener en cuenta los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, como pueden ser el servicio postventa, la garantía o el servicio técnico.

Un aspecto básico es conocer a quien dirigimos nuestro servicio. Para ello hemos llevado a cabo un cuestionario, a través de la cual podemos conocer a nuestros clientes potenciales, iba dirigido a la gente que vive en Barcelona o cerca y que suela comprar en tienda física (el cuestionario y los resultados estarán disponible en el apartado Anexos).

Tras obtener los resultados de la encuesta podemos decir que nuestro cliente estrella sería hombre de entre 20 y 30 años que vive en Barcelona o cerca, que invierten un promedio de 50€ en la compra de artículos deportivos y que principalmente suele adquirir productos de las marcas blancas de las tiendas multiusos en las que suelen comprar.

### 6.3.2. Estrategia de precio

Nos encontramos, probablemente, ante la estrategia más importante del marketing-mix, ya que ayuda a determinar el momento de máximo beneficio, por lo que es importante elegir una buena estrategia de precios óptima para implementar el servicio que vamos a desarrollar. Aunque debemos tener en cuenta que el precio es una variable relativa, ya que cada consumidor puede percibirlo de una manera distinta.

A continuación, vamos a comparar los precios de unos cuantos artículos que se ofertan tanto en Deporvillage como en algunos de sus principales competidores como son Decathlon y Sprinter.

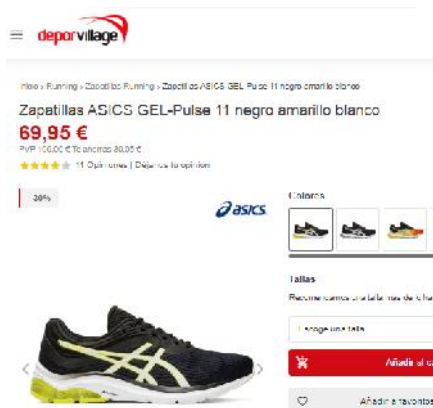


Ilustración 8: Zapatilla Asics Deporvillage

Fuente: Deporvillage



Ilustración 9: Zapatilla Asics Sprinter

Fuente: Sprinter



Ilustración 10: Camiseta Puma Deporvillage

Fuente: Deporvillage



Ilustración 11: Camiseta Puma Sprinter

Fuente: Sprinter

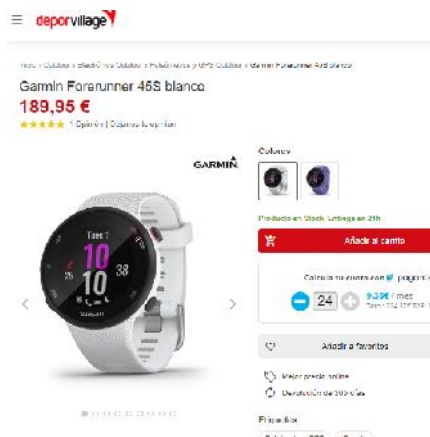


Ilustración 12: Reloj Garmin Deporvillage

Fuente: Deporvillage

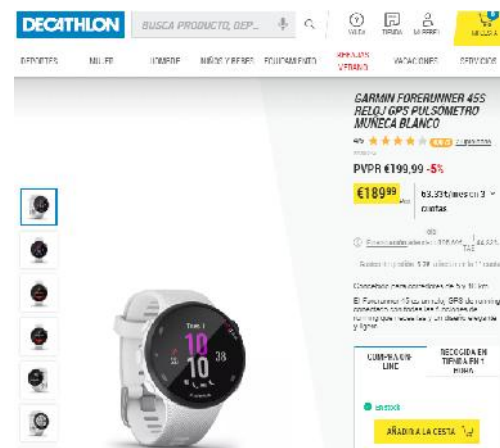


Ilustración 13: Reloj Garmin Decathlon

Fuente: Decathlon

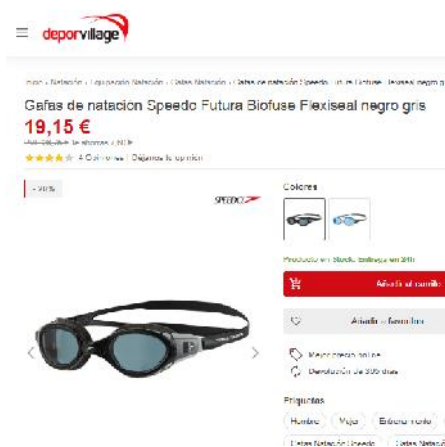


Ilustración 14: Gafas natación Speedo Deporvillage

Fuente: Deporvillage

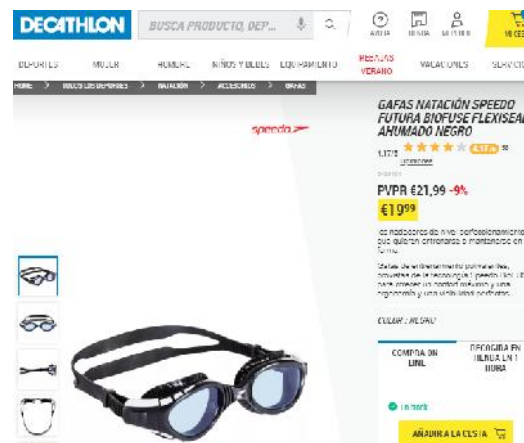


Ilustración 15: Gafas natación Speedo Decathlon

Fuente: Decathlon

Tras comparar algunos precios hemos decidido mantener los mismos tanto en la tienda física como en la online, ya que dejándolos igual no difieren mucho de los precios de los principales competidores de la empresa.

### 6.3.3. Estrategia de distribución

La distribución comercial consiste en un sistema formado por un entramado de agentes comerciales, cuyo fin es poner los bienes y servicios a disposición del consumidor final en el momento preciso, en el lugar adecuado, de la forma más atractiva para el comprador y al menor coste total posible para el fabricante.

Nos encontramos ante una tienda física, por lo tanto, serán los clientes los que se acerquen a ella para adquirir los productos que deseen. No obstante, hay productos que no pueden transportar ellos mismos, como pueden ser las bicicletas, las cintas de correr o remos; por lo tanto, será Deporvillage el encargado de hacer llegar a los domicilios de los clientes los productos que hayan comprado. Y para ello utilizaremos las empresas de envíos que ya utilizamos en la tienda online, siendo los gastos de envío los mismos que se ofrecen en la web.

Al igual que en la tienda online, los gastos de envío corren a cargo del cliente.



*Ilustración 16: Empresas de distribución*

*Fuente: Deporvillage*

#### – Merchandising

El merchandising consiste en un conjunto de técnicas desarrolladas en el punto de venta, que actúan sobre el comprador, con el objetivo de que satisfaga los deseos que le llevaron allí, le recuerde algunos olvidados y le cree algunos nuevos para aumentar la cantidad y frecuencia de compra. Consta de tres pilares básicos:

- Implantación del punto de venta: existen distintos puntos en una tienda que pueden promover la adquisición de artículos:
  - Punto caliente: localización en el establecimiento, en la que por causas naturales (zonas de espera, cajas registradoras) o artificiales (promociones, ambientación) se concentra una buena parte de la clientela y aumenta la compra de productos.
  - Puntos fríos: suelen producirse por la propia arquitectura del establecimiento (rincones, pasillos sin salida, etc.) y reducen la posibilidad de compra por parte del cliente.

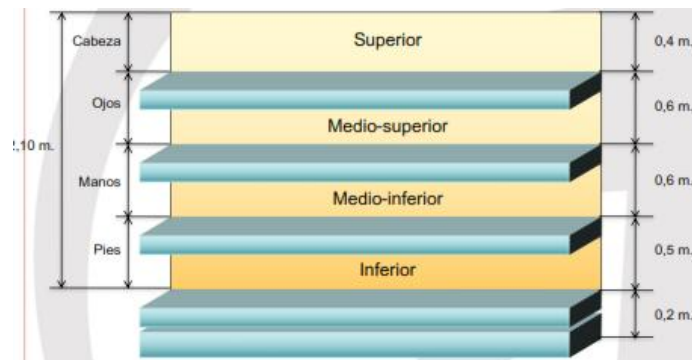
Debemos potenciar los puntos calientes e intentar eliminar los fríos, para ello, en nuestro caso vamos a situar en cada caja registradora una góndola con productos que pueden ser complementarios a los productos que suelen adquirir los clientes; y cartelera de promociones que pueden utilizar para la compra o para las siguientes.





- La gestión lineal: es una de las partes más importantes de la gestión en los puntos de venta, ya que es muchas de las veces la clave para que se produzca la compra por parte del consumidor, y la altura del producto en la estantería cambia radicalmente la proporción de ventas, ya que dependiendo de ella el cliente los percibe a una altura muy distinta en la que se puede fijar más o menos en el producto.

En nuestro caso, aunque no dispondremos de estanterías propiamente dichas, sí que utilizaremos expositores que tienen diferentes alturas, por lo tanto, este es un detalle importante a tener en cuenta.



*Ilustración 17: Gestión lineal de distribución*

*Fuente: Temario asignatura Dirección Comercial*

- Animación del punto de venta: son un conjunto de técnicas cuyo objetivo es ejercer una influencia positiva sobre la atención del cliente y estimular y precipitar la decisión de compra.

En nuestro caso llevaremos a cabo Animación Interna (AI), ya que hemos decidido traer a la tienda a deportistas catalanes, estén o no en activo. En un primer lugar hemos pensado en los siguientes:

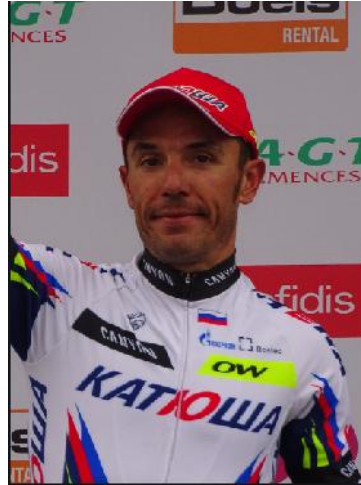
- Ona Carbonell (natación sincronizada)



*Ilustración 18: Animación en el punto de venta (1)*

*Fuente: Google*

- Joaquim Rodríguez “Purito Rodríguez” (ciclismo)



*Il·lustració 19: Animació en el punt de venda (2)*

*Fuente: Google*

La visita de estos deportistas al establecimiento supondrá la organización de una firma de productos. Al incitar a la gente a venir a la tienda a ver a los atletas, puede suponer la compra por parte de ellos.

A parte de la AI, crearemos experiencia de compra. En nuestro caso corresponde a la habilitación de una pequeña pista para la prueba de bicicleta, patines eléctricos, etc. y una pequeña zona de rocódromo en el que poder probar el material de escalada.



#### 6.3.4. Estrategia de comunicació

Esta estrategia tiene como fin, estimular la demanda, mediante la comunicación de la existencia del producto/servicio, dando a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. También recuerda la existencia del producto/servicio a los clientes actuales, para conseguir que éstos sigan siendo clientes habituales y no prefieran otros productos/servicios sustitutivos.

Existen distintas herramientas de la comunicación, por lo que las empresas no utilizan una sola herramienta, sino que utilizan varias de ellas para comunicar un producto/servicio. Este tipo de comunicación se conoce como comunicación integrada. De las herramientas existentes utilizaremos las siguientes:

- Publicidad: consiste en la utilización de espacios pagados en ellos medios de comunicación de masas, además está dirigida a un público objetivo y tiene un objetivo específico.
  - Publicidad convencional:
    - Revistas o periódicos especializadas/os en el sector de deportes, mediante anuncios de la apertura (Sport, AS...)
    - Televisión → tanto en ámbito nacional (aprovechando que uno de nuestros accionistas es el Grupo Mediaset) como en ámbito regional (autonómico) mediante un spot publicitario.
    - Internet → mediante la página web.
  - Publicidad no convencional:
    - Marketing Directo → mediante e-mailing, informando a todos los clientes que están registrados en la página web.
    - Patrocinio → aprovechamos el patrocinio, que lleva a cabo Deporvillage, de algunos equipos de natación y de triatlón como el Club Triatló Sallent, Team Calella y Club Natació Minorista, y el patrocinio en eventos deportivos, para dar a conocer el nuevo servicio. En la siguiente foto podemos encontrar algunos de los eventos que ha patrocinado Deporvillage en 2019:



Il·lustració 20: Patrocinio Deporvillage 2019

Fuente: Deporvillage

- Social Media Marketing:
  - o Mediante anuncios en las distintas redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, al poseer cuentas en cada una de ellas solo hará falta anunciarse.

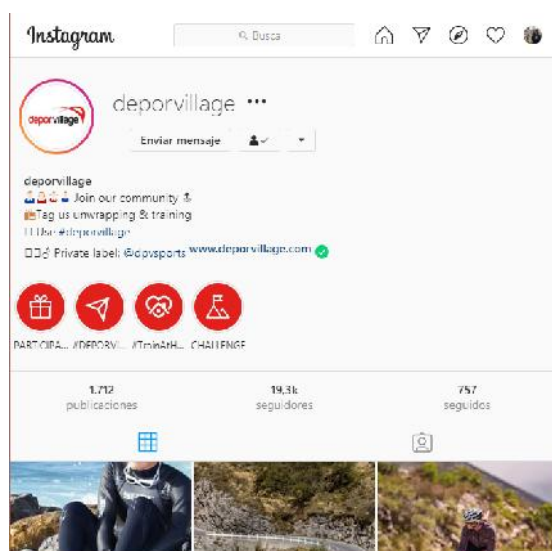


Ilustración 21: Social Media Marketing (Instagram)

Fuente: Instagram

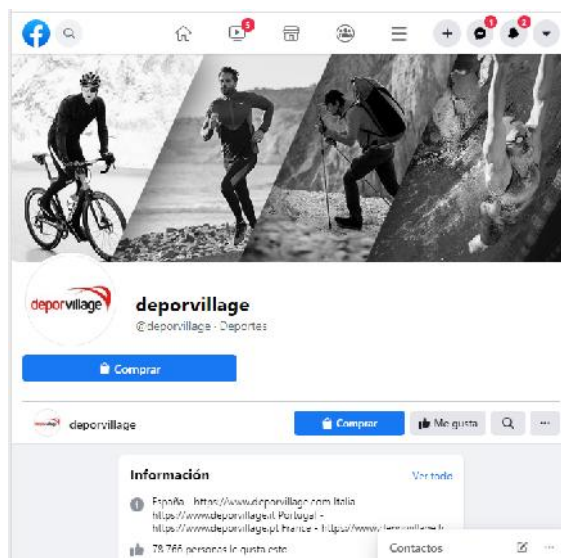


Ilustración 22: Social Media Marketing (Facebook)

Fuente: Facebook



Ilustración 23: Social Media Marketing (Twitter)

Fuente: Twitter

- Influencers: descubrimos un nuevo medio de publicitar Deporvillage, los/las influencers. Son personas conocidas a las que sigue mucha gente, en este caso buscaremos a gente que sea, principalmente, de Barcelona, para que lleguen a más clientes potenciales. Entre los influencers optaremos tanto por los que sus publicaciones están destinadas al deporte como aquellos que simplemente tengan bastante influencia. En el precio que se les paga por promocionar la tienda, también se incluye la patrocinación de sorteos/concursos que la empresa pueda llegar a hacer.
  - ❖ Sergio Turull: las bases de su perfil son el deporte y el fomento de la vida sana.

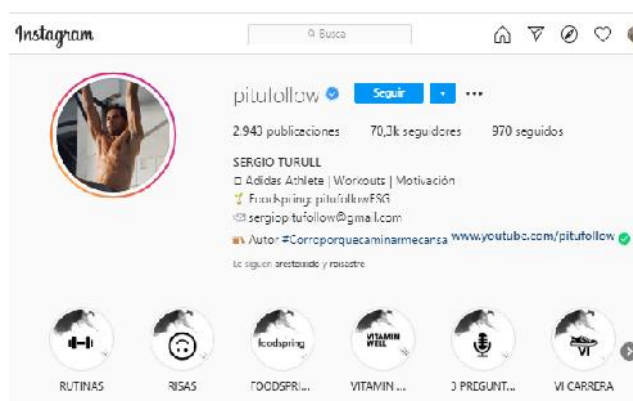
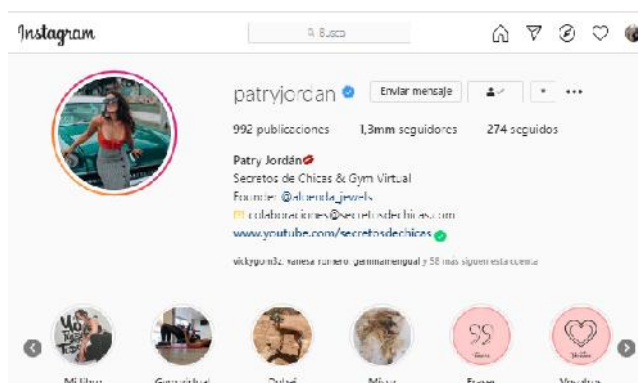


Ilustración 24: Sergio Turull (influencer)

Fuente: Instagram

- ❖ Patry Jordan: su contenido engloba el deporte, la belleza y la moda.



*Ilustración: Patry Jordan (influencer)*

*Fuente: Instagram*

- ❖ Valentí San Juan: su contenido se caracteriza por llevar a cabo retos deportivos.



*Ilustración: Valentí San Juan (influencer)*

*Fuente: Instagram*

- Los clientes que sigan a Deporvillage en las redes sociales y a los influencers tendrán un detalle tras la compra de artículos, concretamente una camiseta de running con el logotipo de la empresa. En este caso prevemos producir unas 2500 camisetas.
- Aprovechando el tirón que están teniendo ahora los sorteos en las redes sociales, llevaremos a cabo uno en el que tras seguir a Deporvillage, a los influencers y comentando en la publicación a tres amigos/as, se entrará en un sorteo de un vale de 60€ para gastar en la tienda física. En este sorteo habrá 5 ganadores.



- Promoción de ventas: entre sus objetivos podemos encontrar el aumento de las ventas a corto plazo, introducción de un nuevo producto/servicio, mejorar la distribución en los puntos de venta, motivar el canal de distribución, etc. En nuestro caso vamos a utilizar el siguiente tipo de promoción:
  - Consumidor final → tras haber comprado un mínimo de 100€ en la tienda física se entrará en un sorteo en el que habrá tres premios y se podrá elegir uno de ellos, estos premios serán: dos billetes de avión a París + la estancia de una noche para disfrutar de la última etapa del Tour de France; dos entradas para ver un clásico en el Camp Nou; y por último dos billetes de avión a Londres + la estancia de una noche para disfrutar de la Maratón de Londres.
  - Por cada compra superior a 50€ el cliente obtendrá un producto como regalo (aprovechamos y damos salida a productos que tenemos en el almacén de otras temporadas que no se han vendido). Esta promoción llegará a su fin cuando hayamos conseguido dar salida a todos los productos no vendidos de temporadas anteriores.
  - Tras la compra de bicicletas, de cintas de correr, etc. se aportará al cliente un vale con un 15% de descuento para su próxima compra.



#### 6.4. Plan de acción y presupuesto

<b>Acción</b>	<b>Área del Marketing-mix</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costes aproximados</b>
Desarrollo y apertura de la tienda	<b>Producto</b>	<b>Director de producto</b>	<b>Abril 2021</b>	---
Estrategia de precios	<b>Precio</b>	<b>Director de Marketing</b>	<b>Noviembre 2020</b>	---
Reparto de productos pesados	<b>Distribución</b>	<b>Director de distribución</b>	<b>Marzo 2021</b>	---
Contratación de deportistas (merchandising)	<b>Distribución</b>	<b>Director de distribución</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>5.000€</b>
Pista prueba de bicis (merchandising)	<b>Distribución</b>	<b>Director de distribución</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>1.618,03€</b>
Revistas/periódicos especializadas/os	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>160.000€</b>
Spot en televisión	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>500.000€</b>
Internet	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	---
E-mailing	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	---
Participación en eventos deportivos y patrocinio de quipos de natación y triatlón	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>500.000€</b>
Redes sociales (social media marketing)	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>50.000€</b>
Influencers (social media marketing)	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>45.000€</b>
Camiseta Deporvillage	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>5.000€</b>
Sorteo en redes sociales	<b>Comunicación</b>	<b>Directos de comunicación</b>	<b>Marzo 2021</b>	<b>Incluido en el apartado "influencers"</b>
Concurso (promoción de ventas basadas en el premio).	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Dependiendo del premio elegido</b>
Producto regalo	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Abril 2021</b>	---
Vale descuento	<b>Comunicación</b>	<b>Director de comunicación</b>	<b>Abril 2021</b>	---

Tabla 11: Plan de acción y presupuesto Plan de Marketing

Fuente: Elaboración propia

## 7. PLAN FINANCIERO

Para poner en marcha nuestro proyecto necesitamos conocer todos aquellos factores que ayuden a que funcione, entre ellos podemos encontrar qué necesitamos (necesidades de inversión), qué nos va a costar y cómo lo vamos a financiar (necesidades de financiación).

El proyecto que tenemos en marcha, como hemos comentado anteriormente, está relacionado con el sector del comercio al por menos de artículos deportivos en establecimientos especializados. Deporvillage tiene su sede en Manresa, lo que nos ha llevado a concluir que la apertura de la tienda física debe realizarse en Barcelona o cerca de la ciudad.

Tras observar algunos locales del centro de la ciudad, centros comerciales y demás zonas comerciales, hemos encontrado un polígono industrial llamado Santa Margarida en Terrassa que se encuentra a escasos metros del centro comercial Parc d'Oci Parc Vallès. Creemos que es una ubicación óptima ya que disponemos de  $1.333 m^2$  y podríamos ofrecer una gran experiencia de compra, ya que, teniendo en cuenta que ofrecemos productos de ciclismo, podríamos habilitar una pequeña área para que los clientes puedan probar los artículos; también debemos tener en cuenta que ofrecemos bicicletas y productos electrónicos, por lo tanto, debemos poner a disposición del cliente una zona de soporte técnico.

En cuanto a la zona para reparar los posibles problemas que puedan tener las bicicletas, hemos decidido intentar llegar a un acuerdo con un taller de bicicletas cercano (a unos 15 minutos en coche), estableciendo que de cada reparación de bicicleta se llevarían sobre un 65%, el taller se llama Taller de la Bicicleta y se encuentra en Sabadell.

La propuesta de tener una zona para probar las bicicletas consiste en acondicionar una parte del parking (con un área de 150m) que dispone la nave vallándola.

La tienda va a tener varias líneas de servicio, de momento no vamos a ofrecer todas las que están disponibles en la web. Después de analizar el comportamiento de los consumidores en Cataluña observamos que los deportes más practicados son el ciclismo y la natación, por lo tanto, esas serán nuestras principales líneas de negocio, aunque también ofreceremos la línea de running, ya que es prácticamente el deporte de moda. La idea es poder ir ampliando estas líneas a corto plazo, ya que el objetivo final es ofrecer el mismo servicio tanto online como físicamente. Líneas de negocio son:

- Ciclismo (línea A).
- Natación (línea B).
- Running (línea C).

Mediante este plan vamos a observar la viabilidad de la apertura de la primera tienda física de Deporvillage, observando los posibles riesgos que puedan surgir y el funcionamiento de la empresa a largo plazo. En resumen, analizaremos distintos puntos como la forma de financiar el proyecto y qué nos va a costar esta financiación; la viabilidad y los riesgos, los cuales los obtendremos a través de un modelo de planificación financiero (Modeleva) para valorar el proyecto desde su inicio; finalmente tras observar los resultados decidiremos si podemos llevar a cabo el proyecto o no.



### 7.1. Necesidades de inversión

El inicio de este proyecto va a requerir un desembolso importante para poder acondicionar el local y adquirir todo aquello que sea necesario para ponerlo en marcha.

Mobiliario	Cantidad	Precio ud.	Total
<i>TIENDA</i>			
Mostradores	5	240,00 €	1.200,00 €
Taburetes para los mostradores	5	16,99 €	84,95 €
Probadores de ropa	10	40,04 €	400,40 €
Bancos para probar los zapatos	10	79,00 €	790,00 €
Espejos para probadores	10	109,00 €	1.090,00 €
Espejos cuerpo entero	7	49,00 €	343,00 €
Espejos para calzado	10	65,00 €	650,00 €
Paneles de rejilla	30	30,93 €	927,90 €
Mural de lamas	80	55,64 €	4.451,20 €
Pechero media altura	20	125,07 €	2.501,40 €
Expositores de gafas	200	2,73 €	546,00 €
Expositores de relojes	30	0,73 €	21,90 €
Maniquies (busto mujer)	15	53,00 €	795,00 €
Maniquies (busto hombre)	15	55,90 €	838,50 €
Maniquies (piernas mujer)	15	68,00 €	1.020,00 €
Maniquies (piernas hombre)	15	80,00 €	1.200,00 €
Perchas de metal	300	1,26 €	378,00 €
Perchas de metal con pinzas	300	0,93 €	279,00 €
Perchas de metal con muescas	300	1,28 €	384,00 €
Accesorios para unir perchas	600	0,05 €	30,00 €





Soporte de pared bicicletas	100	19,95 €	1.995,00 €
Soporte para cascos	120	2,66 €	319,20 €
Exposición material de musculación	Utilizaremos el propio mobiliario que oferta la empresa para almacenar el material		-
Exposición material de fitness			-
Cestas	150	15,61 €	2.341,50 €
Carros	100	18,51 €	1.851,00 €
Catenaria con cinta	10	74,95 €	749,50 €
Calcetines de plástico (500 uds)	3	6,50 €	19,50 €
Cesta expositora para cada mostrador	10	78,83 €	788,30 €
Poste dispensador gel desinfectante	2	97,78 €	195,56 €
Pistola Navetes	5	4,84 €	24,20 €
Navetes 15 mm (5.000 uds)	3	4,24 €	12,72 €
Etiquetadora	Las prendas vienen marcadas del almacén, ya que se ofrecerán los mismos productos que vía online		0,00 €
Marcadora de precios			0,00 €
Porta precios	2000	0,47 €	940,00 €
Etiquetas adhesivas (1.000 uds)	2	9,56 €	19,12 €
Portarrollos papel regalo	5	48,00 €	240,00 €
Bolsas de papel (50 uds)	30	9,38 €	281,40 €
Arco de seguridad (pack 2 uds)	2	240,79 €	481,58 €
Chapa antihurto (100 uds)	20	8,00 €	160,00 €
Desprendedor de alarmas antihurto	5	24,20 €	121,00 €
Espejos vigilancia	7	36,30 €	254,10 €
Iluminación de techo (tienda, vestuario, almacén) (12 uds)	5	558,00 €	2.790,00 €



VESTUARIO DE TRABAJADORES			
Taquillas (6 puertas)	2	254,00 €	508,00 €
Banco con percha	2	193,00 €	386,00 €
ALMACÉN			
Estanterías	30	114,00 €	3.420,00 €
Escalera	4	90,00 €	360,00 €
Carro transporte	4	228,00 €	912,00 €
Carretilla	4	90,00 €	360,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>37.460,93 €</b>

Tabla 12: Gasto mobiliario (1)

Fuente: Elaboración propia

PISTA PRUEBA DE BICIS	Cantidad	Precio Ud.	Total
Rollo malla (2x25 m)	7	77,89 €	545,23 €
Poste esquinero	4	64,80 €	259,20 €
Poste intermedio	50	15,72 €	786,00 €
Poste final	2	13,80 €	27,60 €
<b>TOTAL PISTA PRUEBA DE BICIS</b>			<b>1.618,03 €</b>

Tabla 13: Gasto mobiliario (2)

Fuente: Elaboración propia

<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	<b>39.078,96 €</b>
-------------------------	--------------------

Tabla 14: Gasto total mobiliario

Fuente: Elaboración propia



Uniformes	Cantidad	Precio Ud.	Total
Polo manga corta mujer	40	12,90 €	516,00 €
Polo manga corta hombre	40	12,90 €	516,00 €
Polo manga larga mujer	40	16,86 €	674,40 €
Polo manga larga hombre	40	16,86 €	674,40 €
Pantalón largo mujer	40	24,80 €	992,00 €
Pantalón largo hombre	40	24,80 €	992,00 €
Porta tarjetas identificativas (pack de 50)	1	13,99 €	13,99 €
Zapatos	30	30,00€	900,00€
<b>TOTAL UNIFORMES</b>			<b>5.278,79 €</b>

Tabla 15: Gasto uniformes

Fuente: Elaboración propia

Decoración	Cantidad	Precio Ud.	Total
Vinilos, cartelería, etc			<b>10.000,00 €</b>

Tabla 16: Gasto decoración

Fuente: Elaboración propia

TECNOLOGÍA	Cantidad	Precio Ud.	Total
TPV + programa de gestión tpv + caja	5	308,68 €	1.543,40 €
Tablets (que funcionan con el mismo tpv)	12	109,99 €	1.319,88 €
Teléfonos fijos	5	26,35 €	131,75 €
Aparato de música	3	130,91 €	392,73 €
Datáfono	Alquiler en banco		-
Televisiones	7	403,99 €	2.827,93 €
Instalación de la alarma	1	1.000,00 €	1.000,00 €
Cámaras de vigilancia	7	144,99 €	1.014,93 €



Máquina detectora de billetes falsos	5	99,99 €	499,95 €
<b>TOTAL TECNOLOGÍA</b>			<b>8.730,57 €</b>

Tabla 17: Gasto tecnología

Fuente: Elaboración propia

OBRA	Precio
Proyecto de obra	5.000,00 €
Acondicionamiento de local	225.475,00 €
· Acabados (suelo, falso techos y paredes)	33.325,00 €
· Carpintería (puertas y ventanas)	18.200,00 €
· Instalación fontanería y saneamiento	27.000,00 €
· Instalación eléctrica y telecomunicaciones	60.000,00 €
· Instalaciones de ventilación y climatización	62.000,00 €
· Instalaciones contra incendios	24.000,00 €
· Suelo oficina	700,00 €
· Puertas y ventanas oficina	250,00 €

Tabla 18: Gasto obra (1)

Fuente 3: Elaboración propia

<b>TOTAL OBRA</b>	<b>230.475,00 €</b>
-------------------	---------------------

Tabla 19: Gasto total obra

Fuente: Elaboración propia

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>293.563,32 €</b>
--------------------------------	---------------------

Tabla 20: Total inversión inicial

Fuente: Elaboración propia



Tras establecer todos los gastos de los aspectos comentados con anterioridad obtenemos una inversión inicial que asciende a 293.563,32€.

También debemos tener en cuenta los gastos que nos van a suponer los salarios del personal contratado. Para ello, hemos planteado los siguientes horarios, en el cual se reparten las horas semanales de cada empleado/a; en este caso contrataremos a 30 empleados, los cuales se rotarán. Dividiremos el día laboral en tres turnos (9:00-13:00; 13:00-17:00; 17:00-21:00), de lunes a jueves en el primer y tercer turno estarán en tienda 10 trabajadores, mientras que en el segundo habrá 7; los viernes y sábados en el primer y tercer turno encontraremos a 15 empleados en la tienda, mientras que en el segundo a 10. Contrataremos dos empleados a 40 horas semanales que serán los encargados de la tienda, habiendo siempre uno de ellos en la tienda exceptuando el miércoles y el jueves en el segundo turno que al no esperarse a mucha gente en ese horario puede encargarse cualquiera de los empleados responsables de las líneas de negocio. Habrá otros 7 empleados a 28 horas semanales, 6 de ellos serán responsables de las secciones (2 para cada sección) y el que falta será un empleado más como los que explicamos a continuación. Además, se contratarán a 13 empleados a 24 horas, que al igual que los otros 8 empleados contratados a 20 horas semanales harán las labores de cajero, reponedores y dependientes de las distintas secciones

Las tablas de los horarios estarán adjuntadas en el fichero de anexo en zip. La "x" indicará el momento en el que trabajan, indicando la casilla en blanco los turnos que librarán (mostraremos una hoja semanal habitual, sin contar que pudiese haber días festivos).

Tras establecer los horarios y el salario diario (observando el convenio colectivo), hemos calculado el gasto que supondrá cada trabajador/a, tanto mensual como anualmente.



	Hora jornada completa	Horas media jornada	Días jornada completa	Días media jornada	Horas semanales	Horas mensuales	Salario hora	Salario semanal	Salario/mensual	Salario/anual
Dependiente 1	8	4	5	0	40	160	10,41 €	416,40 €	1.665,60 €	19.987,20 €
Dependiente 2	8	4	5	0	40	160	10,41 €	416,40 €	1.665,60 €	19.987,20 €
Dependiente 3	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 4	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 5	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 6	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 7	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 8	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 9	8	4	2	3	28	112	9,42 €	263,76 €	1.055,04 €	12.660,48 €
Dependiente 10	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 11	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 12	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €



Dependiente 13	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 14	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 15	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 16	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 17	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 18	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 19	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 20	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 21	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 22	8	4	1	4	24	96	8,00 €	192,00 €	768,00 €	9.216,00 €
Dependiente 23	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 24	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 25	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 26	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 27	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €



Dependiente 28	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 29	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
Dependiente 30	8	4	1	3	20	80	8,00 €	160,00 €	640,00 €	7.680,00 €
<b>TOTAL SALARIOS</b>									<b>25.820,48 €</b>	<b>309.845,76 €</b>

*Tabla 21: Gasto personal*

*Fuente: Elaboración propia*



Además de los gastos que acabamos de exponer, también hay que contemplar otro tipo de costes, además de los gastos fijos (alquiler) y los gastos variables (luz y agua):

	Único pago
Licencia de apertura	3.500,00 €
Licencia de obra	2.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.500,00 €</b>

Tabla 22: Otros gastos

Fuente: Elaboración propia

	Mensual	Cada dos meses	Anual
<b>Gastos fijos</b>			
Alquiler	5.000,00 €		60.000,00 €
<b>Gastos variables</b>			
Luz	600,00 €		7.200,00 €
Agua		150,00 €	900,00 €
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>68.100,00 €</b>

Tabla 23: Gastos fijos y variables

Fuente: Elaboración propia

Otro gasto inicial fundamental es el que nos va a suponer comprar el material de cada línea que vamos a ofertar en la tienda. Para calcularlo, como se puede observar en las tablas (disponibles en el archivo NECESIDADES DE INVERSIÓN en el fichero zip), hemos diferenciado en cada línea los productos que se van a ofrecer y qué marcas vamos a utilizar en cada uno de ellos. Para calcular el gasto de cada producto sacamos un promedio entre las marcas elegidas de cada producto y diferenciando entre hombre, mujer (o ambos), niño, niña (o ambos), o un precio único; tras realizar una búsqueda para conocer cuánto sacan de beneficio las tiendas en la venta de los artículos deportivos, hemos decidido que de las bicicletas el beneficio obtenido por venta es del 20%, y en el resto de los productos un 40%.

Las marcas que vamos a tener como proveedores de nuestros artículos son las siguientes:

Ciclismo:



Ilustración 25: Marcas ciclismo

Fuente: Deporvillage

Natación:



Ilustración 26: Marcas natación

Fuente: Deporvillage

## Running



Ilustración 27: Marcas running

Fuente: Dejavillage

Tras llevar a cabo todos los cálculos, el gasto de los materiales de las líneas son los siguientes:

	MENSUAL	ANUAL
CICLISMO	323.375,43 €	3.880.505,22 €

Tabla 24: Gasto material ciclismo

Fuente: Elaboración propia

	MENSUAL	TOTAL
NATACIÓN	42.999,77 €	515.997,24 €

Tabla 25: Gasto material natación

Fuente: Elaboración propia

	MENSUAL	ANUAL
RUNNING	90.121,91 €	1.081.462,93 €

Tabla 26: Gasto material running

Fuente: Elaboración propia

Debemos tener en cuenta que, para el cálculo de los gastos en los que vamos a incurrir en este proyecto, se considerarán los datos de los dos primeros meses, en función de estocaje.

Total inversión inicial	293.563,32 €
Total gasto personal	25.820,48 €
Total gastos	68.100,00 €
Total otros gastos	5.500,00 €
Total material ciclismo	646.750,87 €
Total material natación	85.999,54 €
Total material running	180.243,82 €
<b>TOTAL GASTO INICIAL</b>	<b>1.305.978,03 €</b>

Tabla 27: Gasto inicial (I)

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Necesidades de financiación

Para poner en funcionamiento el proyecto, necesitamos capital, y normalmente, como es en nuestro caso, el capital que disponemos no cubre todas las necesidades de inversión. Para cubrir las necesitamos otras fuentes de financiación.

### 7.2.1. Financiación propia

Tras estudiar las cuentas de Deporvillage, observamos que la empresa dispone de 900.000€ en concepto de Fondos Propios. Tras calcular las ventas esperadas mensuales y cuánto facturaríamos mensualmente, hemos decidido invertir 250.000€ en el proyecto, ya que supone prácticamente un 3,5% del total de facturación anual.

Facturación mensual ciclismo	571.400,7 €
Facturación mensual natación	68.799,63 €
Facturación mensual running	144.195,06 €
<b>FACTURACIÓN MENSUAL</b>	<b>730.395,39 €</b>
<b>FACTURACIÓN ANUAL</b>	<b>8.764.744,62 €</b>

Tabla 28: Previsión de facturación

Fuente: Elaboración propia

Deporvillage adquiere el material en cantidades muy elevadas para poder tener suficiente stock, por lo que hemos decidido aprovechar el material que ya tenemos en el almacén y el 30% del material de cada producto que tenemos previsto ofrecer en la tienda lo vamos a traer del almacén, considerando que no afectará al negocio on-line. Por lo tanto, nos ahorramos el 30% del gasto en cada línea de negocio (273.898,27€ entre las tres líneas), quedándonos el siguiente coste de material:

Total material ciclismo	452.725,61 €
Total material natación	60.199,68 €
Total material running	126.170,68 €
<b>TOTAL MATERIAL</b>	<b>639.095,96 €</b>

Tabla 29: Gasto final en material

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el verdadero gasto inicial del proyecto sería el siguiente:

Total inversión inicial	293.563,32 €
Total gasto personal	25.830,48 €
Total gastos	68.100,00 €
Total otros gastos	5.500,00 €
Total material ciclismo	452.725,61 €
Total material natación	60.199,68 €
Total material running	126.170,68 €
<b>TOTAL GASTO INICIAL</b>	<b>1.032.089,77 €</b>

Tabla 30: Total Gasto Inicial

Fuente: Elaboración propia

De los 250.000€ para la puesta en marcha de la tienda física vamos a cubrir, en primer lugar, los gastos del personal; el alquiler, la luz y el agua del primer año (gastos fijos y variables); y la licencia de apertura y de obra (otros gastos), lo que supone una cantidad de 99.430,48€.

De esa cantidad quedarían 150.569,52€, los cuales financiarán alrededor del 51,3% del gasto de inversión inicial (293.563,32€), en el que se encuentran el mobiliario, uniformes, decoración, tecnología, la pista de prueba de bicis y la obra; quedando un total de inversión inicial de 142.993,80€ que se financiarán mediante financiación ajena.

51,293711% inversión inicial	150.569,52 €
Total gasto personal	25.820,48 €
Total gastos	68.100,00 €
Total otros gastos	5.500,00 €
<b>FINANCIACIÓN FONDOS PROPIOS</b>	<b>250.000,00 €</b>

Tabla 31: Financiación propia

Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.2. Financiación ajena

Después de haber establecido el dinero que vamos a financiar con financiación propia (24,22%), debemos definir la manera en la que vamos a financiar el porcentaje restante del gasto inicial del proyecto (75,78%).

Total material	639.095,96 €
48,709696% inversión inicial	142.993,80 €
<b>FINANCIACIÓN AJENA</b>	<b>782.089,76 €</b>

Tabla 32: Financiación ajena

Fuente: Elaboración propia

Para poder financiar el resto de inversión, y tras consultar distintas opciones, hemos decidido hacer uso de un préstamo, concretamente de las líneas ICO (Instituto de Crédito Oficial) para empresas y emprendedores, ya que van destinadas a autónomos, entidades públicas y privadas que realicen su actividad empresarial en España; este tipo de préstamo lo ofrecen distintas entidades de crédito como por ejemplo CAIXABANK, BANKIA, SABADELL o BBVA. Hemos elegido este último banco ya que es el que más información nos ha dado sobre estas líneas de crédito.

En nuestro caso necesitamos un préstamo que recoja las siguientes necesidades:

- Importe: 800.000€
- Plazo de amortización: aproximadamente 10 años.
- Tipo de interés: fijo.

- Sin carencia.

Las líneas ICO ofrecen las siguientes condiciones:

- Importe: hasta 12,5 millones de euros.
- Plazo de amortización: entre 1 y 20 años.
- Tipo de interés: fijo o variable, más el margen establecido por el banco según el plazo de amortización.
- No tienen comisión de apertura y se podrá formalizar durante todo el 2020.

El Instituto de Crédito Oficial establece una tabla en la que se indica la TAE en función de si el tipo de interés es variable o fijo, de los años de amortización y de la elección de tener o no carencia. La siguiente imagen corresponde a la tabla de tipo fijo.

Plazos	Carencia	TAE
1 año	Sin carencia	2.313
1 año	1 año de carencia	2.313
2 años	Sin carencia	4.04
2 años	1 año de carencia	4.04
3 años	Sin carencia	4.04
3 años	1 año de carencia	4.04
4 años	Sin carencia	4.04
4 años	1 año de carencia	4.04
5 años	Sin carencia	4.346
5 años	1 año de carencia	4.346
6 años	Sin carencia	4.346
6 años	1 año de carencia	4.346
7 años	Sin carencia	4.346
7 años	1 año de carencia	4.346
7 años	2 años de carencia	4.346
8 años	Sin carencia	4.346
8 años	1 año de carencia	4.346
8 años	2 años de carencia	4.346
9 años	Sin carencia	4.427
9 años	1 año de carencia	4.429
9 años	2 años de carencia	4.433
10 años	Sin carencia	4.449
10 años	1 año de carencia	4.451
10 años	2 años de carencia	4.455

*Ilustración 28: TAE línea ICO*

*Fuente: Instituto de Crédito Oficial (ICO)*

Teniendo en cuenta las necesidades expuestas con anterioridad, la TAE que corresponde a la elección de amortización de 10 años es de 4,449%.

### 7.3. Análisis financiero

Para poder observar la viabilidad del proyecto utilizaremos el programa de simulación modeleva. En primer lugar, debemos establecer la fecha de inicio de éste, teniendo en cuenta que la apertura de la tienda será en abril del 2021, hay que tener un margen de unos dos meses para poder prepararlo todo, estableciendo, por tanto, como fecha de inicio del proyecto Febrero del 2021.

El punto de partida del proyecto serán las inversiones: instalaciones, equipamientos, obras, mobiliario... estos datos han sido planteados en apartados anteriores, por lo tanto, vamos a ver qué cantidad necesitamos, cómo lo financiamos y a qué coste. Además de obtener otra información necesaria para el cálculo del plan financiero.

INPUTS DEL MODELO	Nombre -->	Proyecto Ejemplo	
<b>FINANCIACIÓN INICIAL</b>			
Coste Recursos Propios	7,0%		
Múltiplos de capital	1	Cuántia	
Capital	24,22%	436.268	
Subvención	0,0%	0	
Deuda 1	75,78%	1.365.003	
Deuda 2	0,0%	0	
Deuda 3 (flotante)	0,0%	0	
		Deuda 1	Deuda 2
Tipo de Deuda	Francés		
Duración	10		
Coste	4,449%		
Pagos anuales	12		
Carencia	0		
Comisión	0,00%		
<b>OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>			
Financiación Extra Inicial	No	Años subvención	1
Interés Activo	2,5%	Interés Pasivo	5,5%
Deuda Mínima	10,00%	Deuda Máxima	40,00%
Dividendos	10%	Pago Dividendos	Ene
Crecimiento Residual	2,5%	Equilibrio	Si

Ilustración 29: Datos financiación

Fuente: Modeleva

Otra información adicional necesaria para el programa será la siguiente:

Mes inicio -->	Feb	
		<b>INFLACIÓN</b>
	IPC	0,70%
	IPC Ingresos	100%
	IPC Costes	100%
		<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>
	Tasa Impositiva	25,0%
	Tasa Reducida	15,0%
	Tramo Reducido	0 Eur
	Pago Impuestos	Abr
		<b>IVA</b>
	IVA Compras	21%
	IVA Otros Explotación	21%
	IVA Costes Fijos	21%

Ilustración 30: Inflación e impuestos de sociedades

Fuente: Modeleva



La tienda física de Deporvillage se compone de tres líneas de negocio, por lo tanto, debemos averiguar las unidades aproximadas de venta de cada línea de productos, y así obtener los ingresos anuales (las tablas se encuentran en el archivo MODELEVA disponible en el fichero de anexos en zip). Además, necesitaremos el crecimiento anual que podríamos alcanzar en los próximos 7 años, y el IVA que le tenemos que aplicar.

LÍNEAS DE NEGOCIO	Línea Ciclismo	Línea Natación	Línea Running
Inicio Línea	Año 1	Año 1	Año 1
Precio Venta Inicial	209,57 Eur	33,20 Eur	32,22 Eur
Ventas Iniciales	45.600	27.072	59.376
IVA	21,0%	21,0%	21,0%
Crecimiento, 1 - 2	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento, 2 - 3	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento, 3 - 4	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento, 4 - 5	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento, 5 - 6	3,0%	3,0%	3,0%
Crecimiento, 6 - 7	3,0%	3,0%	3,0%

Ilustración 31: Datos líneas de negocio

Fuente: Modeleva

También es necesario para conocer la viabilidad los costes fijos y los variables (entre los que se encuentra el coste de material, de logística, de almacenamiento y de comercialización).

Costes Fijos	Datos Base
Personal	309.845,76
	Incremento
Seguros y Tributos	80.000
Alquileres	60.000
	Incremento
Gastos Generales	
	Incremento
Suministros Otros	8.100
<b>TOTAL FIJOS</b>	

Ilustración 32: Datos costes fijos

Fuente: Modeleva

COSTES VARIABLES	
Línea Ciclismo	DATO BASE
Materiales	105,00
Materiales (%)	
Otros de Explotación	
Otros de Explotación (%)	10,0%
Comercialización	
Comercialización (%)	10,0%
Línea Natación	
Materiales	20,00
Materiales (%)	
Otros de Explotación	
Otros de Explotación (%)	10,0%
Comercialización	
Comercialización (%)	10,0%
Línea Running	
Materiales	20,00
Materiales (%)	
Otros de Explotación	
Otros de Explotación (%)	10,0%
Comercialización	
Comercialización (%)	10,0%

Ilustración 33: Datos costes variables

Fuente: Modeleva

Una vez obtenidos todos los datos mencionados con anterioridad, podemos analizar el plan financiero y los resultados obtenidos.

A través del siguiente gráfico, que corresponde a la financiación inicial, podemos observar que la mayoría de la financiación que necesitamos proviene del préstamo inicial, siguiéndole los recursos propios.

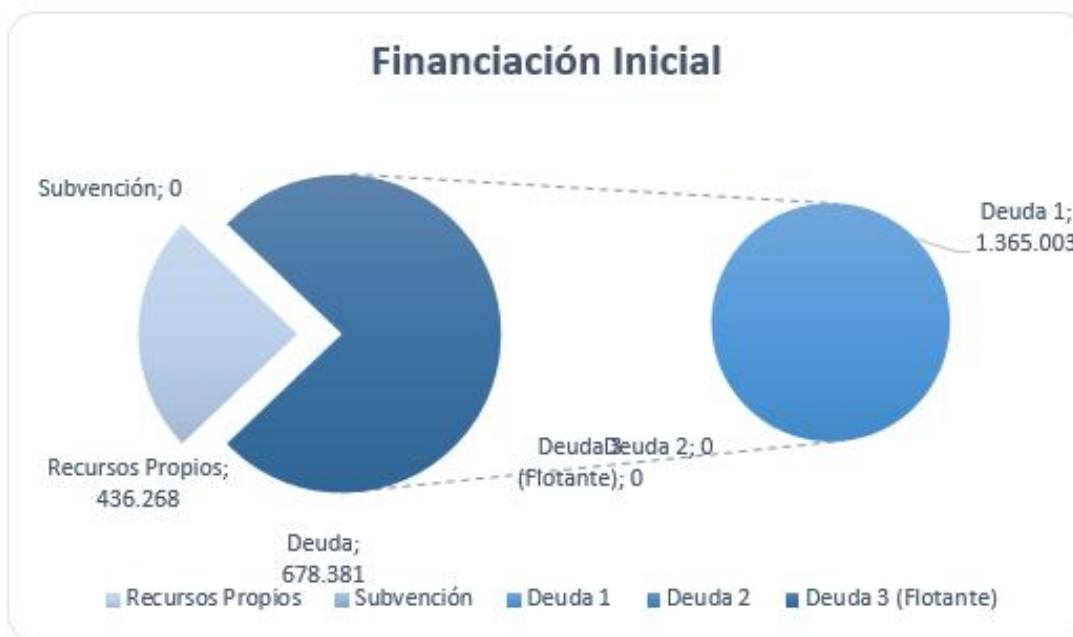


Figura 3: Financiación inicial

Fuente: Modeleva

### 7.3.1. Cuenta de resultados

En la pestaña de Cuenta de Resultados se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Después de analizar los resultados, los dos gráficos más significativos se muestran a continuación:

- En el siguiente gráfico podemos observar los gastos e ingresos financieros en los próximos 7 años. Nos muestra como al inicio del proyecto los ingresos son prácticamente nulos, y en el segundo año empezamos a tener más ingresos (procedentes de los beneficios obtenidos) que gastos.

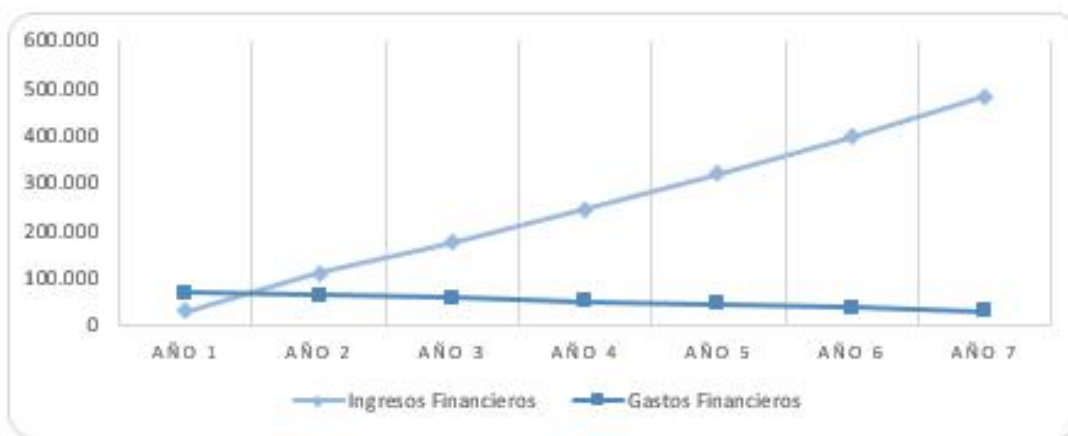


Figura 4: Gastos financieros e Ingresos financieros

Fuente: Modeleva

- En el siguiente gráfico se muestran los ingresos de explotación y el Beneficio Después de Impuestos (BDT). El espacio presente entre ambas líneas representa los intereses e impuestos que tiene que pagar la empresa. Podemos observar que la cantidad de intereses e impuestos que debe pagar Deporvillage es prácticamente continua.

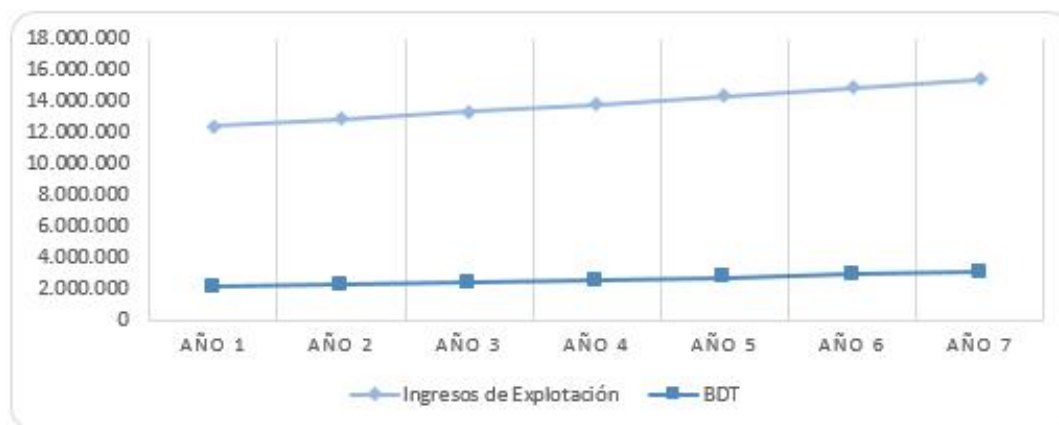


Figura 5: BDT e Ingresos de explotación

Fuente: Modeleva

### 7.3.2. Balance

En la pestaña de Balance, como su propio nombre indica, encontraremos el Balance de Deporvillage. En esta hoja cabe destacar las siguientes gráficas:

- En el siguiente gráfico se muestran el total del activo y el total del patrimonio neto. El espacio existente entre ambas líneas son las deudas a corto y largo plazo que pertenecen al pasivo de la empresa. El espacio es prácticamente el mismo a lo largo del tiempo, por lo tanto, la cantidad de deuda es parecida durante los siguientes años.

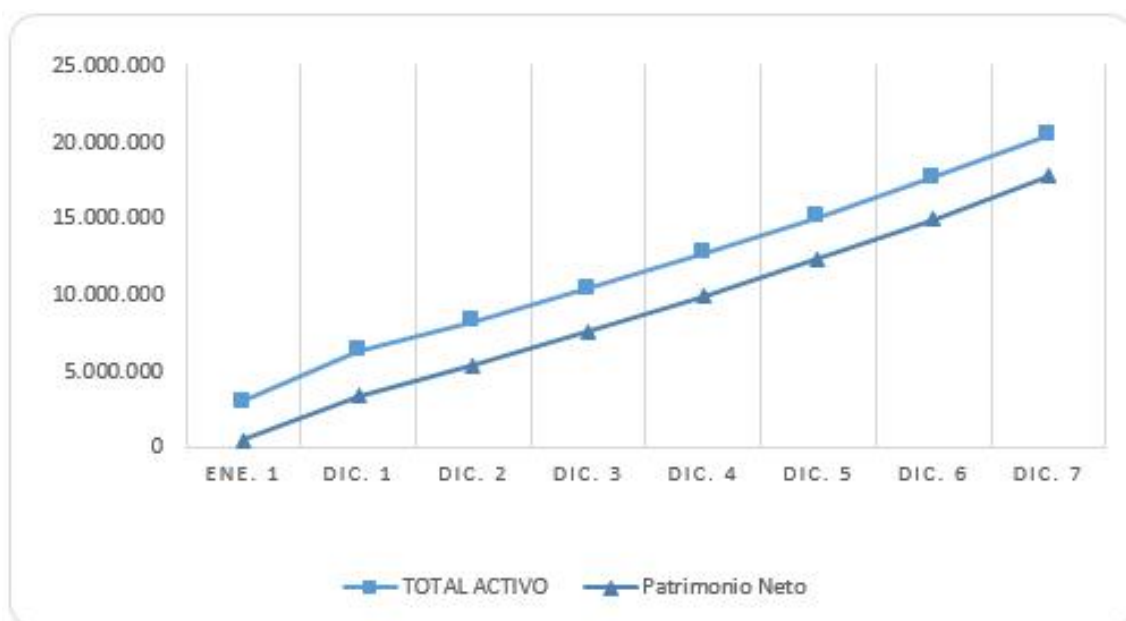


Figura 6: Patrimonio Neto y Total Activo

Fuente: Modeleva

- Relaciona los recursos propios y la deuda a largo plazo. Podemos observar cómo los recursos propios aumentan durante el primer año y ascienden con el paso de los años, mientras que la deuda a largo plazo va disminuyendo, llegando a ser prácticamente nula en el año 7.

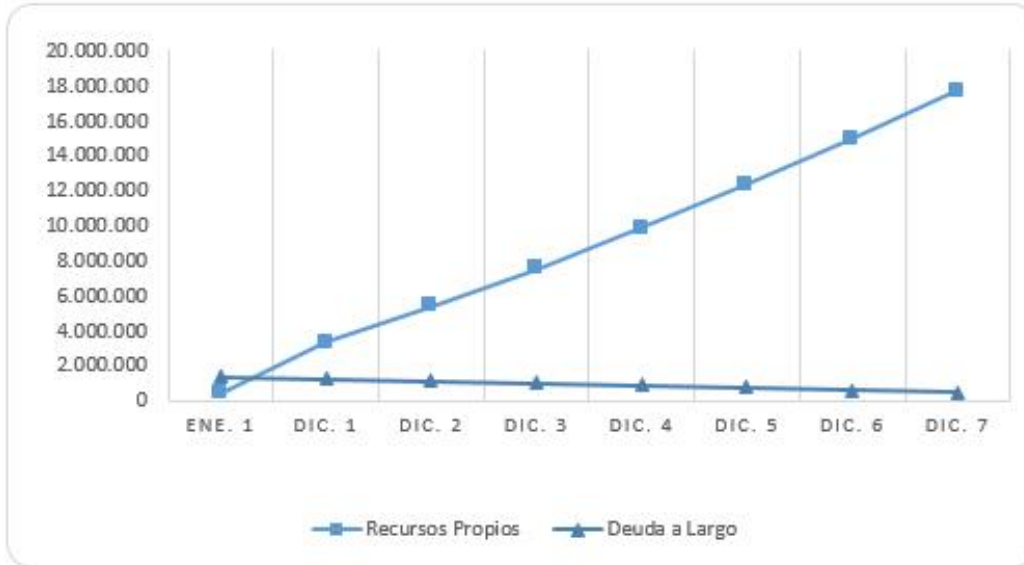


Figura 7: Deuda a Largo y Recursos Propios

Fuente: Modeleva

- En la evolución del Fondo de Maniobra que se muestra a continuación se pueden observar dos masas importantes del balance el pasivo y el activo corrientes. Que el activo corriente sea superior al pasivo corriente nos indica que tendremos liquidez para afrontar las deudas a corto plazo.

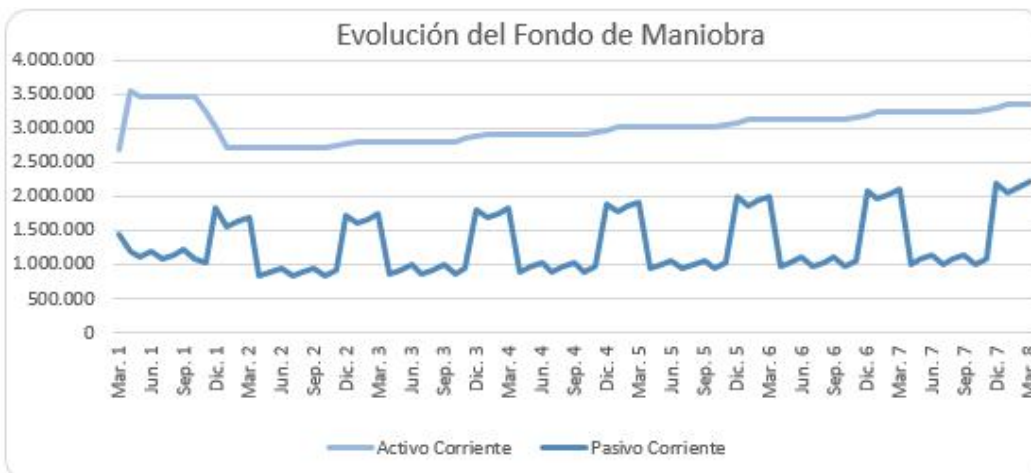


Figura 8: Pasivo corriente y Activo corriente

Fuente: Modeleva

### 7.3.3. Tesorería

En el apartado de tesorería cabe destacar que en ningún momento del periodo de tiempo estudiado obtenemos datos negativos.



Figura 9: Evolución de cobros y pagos operativos

Fuente: Modeleva

#### – Cash-flow operativo y extraoperativo:

El Cash-flow pretende mostrar una visión de ellos flujos reales generados por la actividad operativa de la empresa. Por lo tanto, si nos fijamos en el operativo, podemos observar que todas las cantidades son positivas, lo que nos indica que los ingresos son superiores a los gastos (excepto al inicio del proyecto que, obviamente, los costes son superiores a los ingresos). En esta operación solo se incluyen las ventas y los pagos que tenemos que adquirir materia, costes fijos, impuestos...

<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	-745.938	1.551.501	2.570.160	2.349.973	2.429.427	2.511.391	2.596.060	2.688.661
----------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 33: Cash flow operativo

Fuente: Modeleva

En cambio, en el extraoperativo, podemos observar como a partir del tercer año obtenemos resultados negativos, lo que nos indica que ha dejado de entrar dinero a la empresa proveniente de capital propio, subvenciones o préstamo.

<b>CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO</b>	751.438	1.322.563	-450.350	-248.312	-194.050	-136.135	-74.358	-7.061
---------------------------------	---------	-----------	----------	----------	----------	----------	---------	--------

Tabla 34: Cash-flow extraoperativo

Fuente: Modeleva

### 7.3.4 Ratios

- **Ratio de endeudamiento:** este ratio indica cuantos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia, es decir, señala el porcentaje que supone el importe total de las deudas de la empresa respecto a sus recursos propios. El valor óptimo teórico de este ratio se encuentra entre el 40% y el 60%, por lo tanto, observando los resultados que encontramos en la siguiente imagen, la empresa a lo largo del tiempo va empleando cada vez más los recursos propios.

<b>Ratio de endeudamiento</b>	40,26%	36,16%	31,83%	27,27%	22,50%	17,56%
-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Tabla 35: Ratio de endeudamiento

Fuente: Modeleva

- **Fondo de Maniobra Operativo:** obtenemos resultados positivos en todos los años, lo que significa que la empresa tiene la capacidad suficiente para continuar con el desarrollo de sus actividades a corto plazo.

<b>Fondo de Maniobra Operativo</b>	1.049.312	1.065.641	1.082.030	1.098.579	1.114.991	1.124.674
------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 36: Fondo de Maniobra Operativo

Fuente: Modeleva

- **Deuda neta:** consiste en una relación progresiva de las obligaciones que la empresa tiene en la actualidad. Las cantidades negativas con respecto a la deuda neta (como es nuestro caso) indica que la empresa posee suficiente efectivo y equivalentes de efectivo para pagar su deuda a corto y largo plazo.

<b>Deuda Neta</b>	-3.575.795	-5.819.465	-8.204.384	-10.737.115	-13.424.645	-16.280.871
-------------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------

Tabla 37: Deuda Neta

Fuente: Modeleva

### 7.3.5. Equilibrio

Cuando hablamos de equilibrio, nos referimos a que la empresa tiene la capacidad para hacer frente a sus deudas, es decir, que tiene liquidez para hacer frente a los pagos y responder a las obligaciones y deudas. Si mantenemos el equilibrio podemos decir que la empresa será eficiente.

El equilibrio que observamos a continuación pertenece al año 2022, nos muestra el equilibrio entre ingresos y costes totales, lo que indica el mínimo necesario para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero. Ese punto corresponde al 15,86%, que se traduce en 2.034.090€.

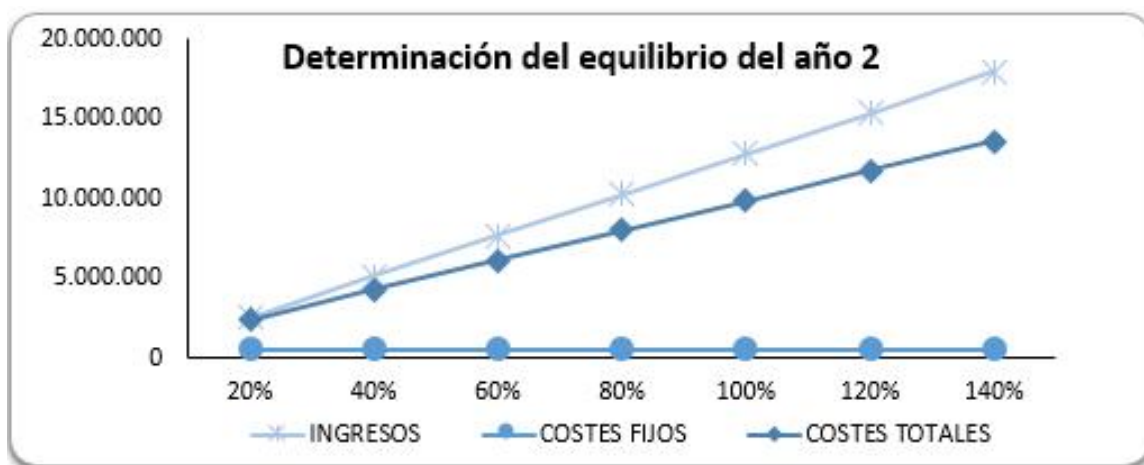


Figura 10: Equilibrio en el año 2

Fuente: Modeleva



### 7.3.6. Análisis Rentabilidad

- **Rentabilidad económica:** mide la capacidad del activo de generar beneficio, independientemente de cuál sea la composición de la estructura financiera de la empresa; también se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado para cada euro invertido en la empresa.



Figura 11: Rentabilidad económica

Fuente: Modeleva

- **Rentabilidad financiera:** nos indica la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas. Representa el coste de oportunidad de los fondos que se mantienen en la empresa, frente al coste del dinero o inversiones alternativas. Es decir, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.



Figura 12: Rentabilidad financiera

Fuente: Modeleva

### 7.3.7. VAN y TIR

Ante estos resultados obtenidos, el Valor Neto Actual (VAN) es positivo, es decir, que todo lo que queremos invertir al inicio del proyecto le podemos sacar gran rentabilidad. Y la Tasa Interna de Retorno (TIR) nos da un porcentaje superior a la tasa de actualización (6,93%), es decir, que estamos ante un proyecto empresarial rentable.

RESULTADOS DEL PROYECTO	
VAN =	34.783.664 Eur
Indice de Rentabilidad Neto =	1589,26%
TIR =	141,86%
TIR Modificada =	61,85%

Ilustración 34: Resultados del proyecto VAN y TIR

Fuente: Modeleva

#### – Retornos sobre capital invertido:

Va aumentando cada año, lo que significa que se ha obtenido rentabilidad de la cuantía de inversión que se ha depositado para el proyecto de inversión.

CÁLCULO DEL ROIC Y EL EVA							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
NOPAT	2.218.461	2.210.890	2.306.239	2.405.483	2.508.316	2.615.747	2.726.681
Capital Invertido, inicio de año	2.178.581	2.049.809	1.816.877	1.738.867	1.661.283	1.584.002	1.507.661
ROIC	101,83%	107,86%	126,93%	138,34%	150,99%	165,14%	180,86%
Valor Económico Añadido (EVA)	2.115.220	2.070.924	2.176.924	2.278.505	2.384.880	2.496.576	2.612.187
							ROIC Promedio dos últimos años 173,00%

Ilustración 35: Retornos sobre capital invertido

Fuente: Modeleva

El siguiente gráfico muestra el crecimiento residual de la Tasa de Reinversión, esto equivale a un buen resultado si se replantea reinvertir en los flujos de caja.

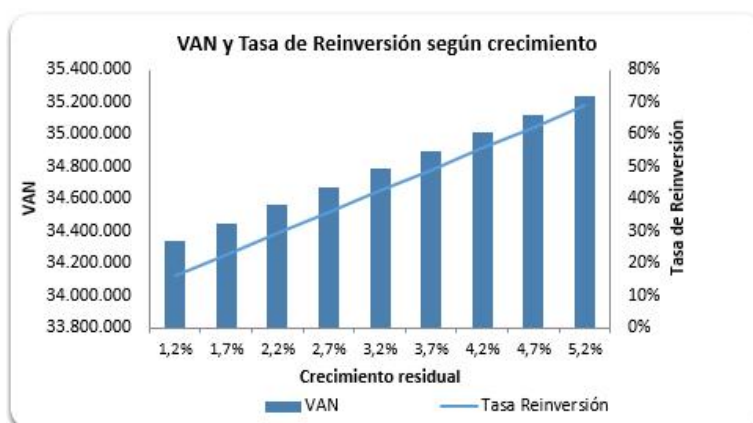


Figura 13: VAN y Tasa de Reinversión

Fuente: Modeleva

## 7.4. Escenarios

En este apartado vamos a analizar el proyecto de inversión realizado desde dos puntos de vista diferentes. Primero tenemos el escenario Pesimista, en el que la inversión y los costes son mayores; la actividad, el precio y el crecimiento son menores. Y, en segundo lugar, el escenario Optimista, en el que la inversión y los costes son menores; la actividad, el precio y el crecimiento son mayores.

Esto se realiza para poder observar los diferentes escenarios en los que hay posibilidad de encontrarse, para comprobar como resultaría el proyecto, en el caso de que fuera bien o mal, fuera viable o no. Debemos saber si es bueno invertir un dinero y sacarle la rentabilidad que necesitamos. Aquí se muestran los 3 escenarios diferentes en los que podemos vernos, y además el VAN y el TIR de cada uno de ellos.

Proyecto Ejem	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista																				
Inversión	100,0%	105,0%	100,0%	95,0%																				
Actividad	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%																				
Precio	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%																				
Costes Variables	100,0%	105,0%	100,0%	95,0%																				
Costes Fijos	100,0%	105,0%	100,0%	95,0%																				
Costes Financieros	100,0%	105,0%	100,0%	95,0%																				
Crecimiento	100,0%	90,0%	100,0%	105,0%																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Actual</th> <th>Pesimista</th> <th>Base</th> <th>Optimista</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAN</td> <td>34.783.664</td> <td>19.794.235</td> <td>34.783.664</td> <td>52.673.603</td> </tr> <tr> <td>TIR</td> <td>141,86%</td> <td>87,16%</td> <td>141,86%</td> <td>218,50%</td> </tr> <tr> <td>TIR Capital</td> <td>86,80%</td> <td>68,81%</td> <td>86,80%</td> <td>102,80%</td> </tr> </tbody> </table>				Actual	Pesimista	Base	Optimista	VAN	34.783.664	19.794.235	34.783.664	52.673.603	TIR	141,86%	87,16%	141,86%	218,50%	TIR Capital	86,80%	68,81%	86,80%	102,80%
	Actual	Pesimista	Base	Optimista																				
VAN	34.783.664	19.794.235	34.783.664	52.673.603																				
TIR	141,86%	87,16%	141,86%	218,50%																				
TIR Capital	86,80%	68,81%	86,80%	102,80%																				

Ilustración 36: Escenarios

Fuente: Modeleva

Como vemos en la siguiente gráfica, tanto en la opción optimista como en la pesimista seguiría siendo rentable invertir en el proyecto.

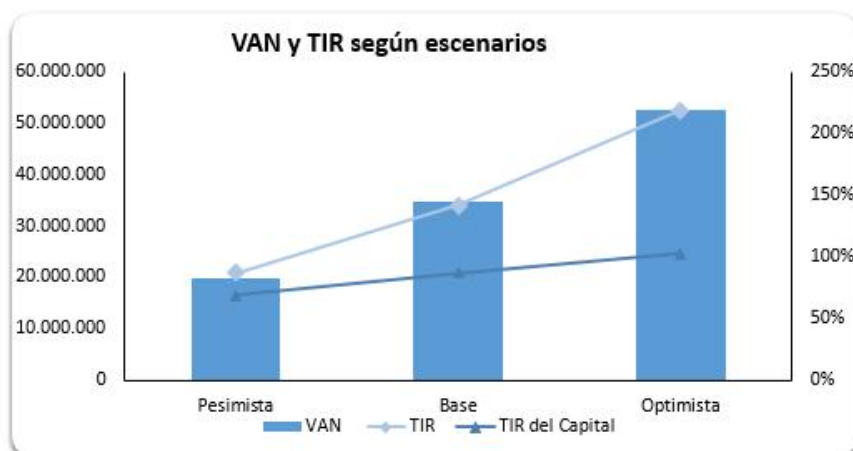


Figura 14: VAN y TIR según escenarios

Fuente: Modeleva

## 8. CONCLUSIONES

Para decidir si la creación de la primera tienda física de Deporvillage es rentable, hemos realizado un estudio sobre el sector en el que opera la empresa (comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados), un análisis estratégico con su consiguiente formulación de estrategias, la elaboración de los planes de acción de las estrategias para poder elegir una de ellas, el desarrollo de un plan de marketing estratégico y después de realizar un plan financiero para observar la viabilidad del proyecto, hemos podido establecer una serie de conclusiones.

Llevar a cabo el proyecto definido con anterioridad supone un gran coste, pero tras establecer las líneas de financiación y calcular el precio medio de venta junto con el coste medio, las ventas y la facturación previstas, observamos unos resultados del VAN (34.783.664€) y del TIR (141,86%) muy positivos, lo que nos indica que el proyecto es viable.

Pero hay otros aspectos que debemos tener en cuenta, uno de ellos es el ratio de endeudamiento y es que éste nos indica que disponemos de una cantidad ociosa de recursos propios, pero existen diversas formas para solucionar este problema, entre ellas encontramos la expuesta con anterioridad, que consiste en ir ampliando las líneas de negocio a corto plazo, para ofrecer los mismos productos tanto en la tienda online como en la física, y financiarlas (en un elevado porcentaje) con recursos propios. Otra alternativa sería crear nuevas marcas propias de Deporvillage de las diferentes líneas de negocio, financiadas con recursos propios.

Otros resultados importantes son los de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Las bajadas en las rentabilidades se deben a la acumulación de los beneficios en los activos y al aumento de los recursos propios, lo que deberemos tener en cuenta a la hora de realizar nuevas inversiones en un futuro a corto plazo.

Finalmente, tanto en el escenario pesimista como optimista los resultados son positivos, por lo tanto, nos encontramos ante un proyecto viable.

## 9. ANEXOS

### ➤ Cuestionario:

¿Vive en Barcelona o cerca?  
114 respuestas

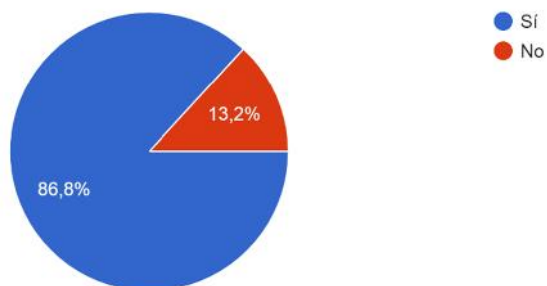


Figura 15: Resultados pregunta 1

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

¿Qué canal de compra prefiere?  
99 respuestas

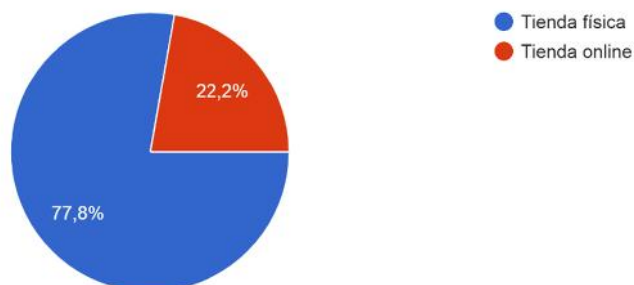


Figura 16: Resultados pregunta 2

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

Edad.  
 77 respuestas

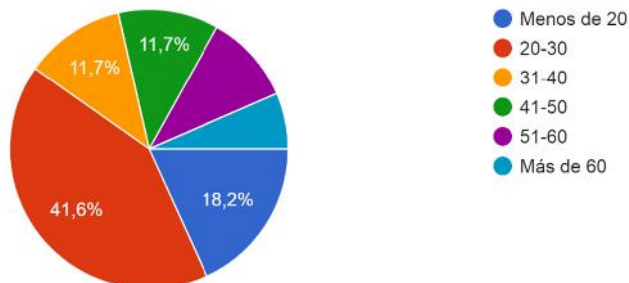


Figura 17: Resultados pregunta 3

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

Género.  
 77 respuestas

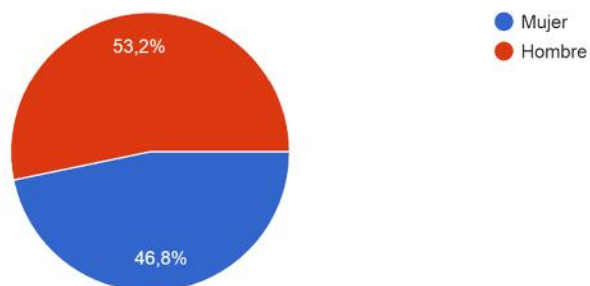


Figura 18: Resultados pregunta 4

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

1. Indique cuántas veces ha comprado artículos deportivos en el último año.

77 respuestas

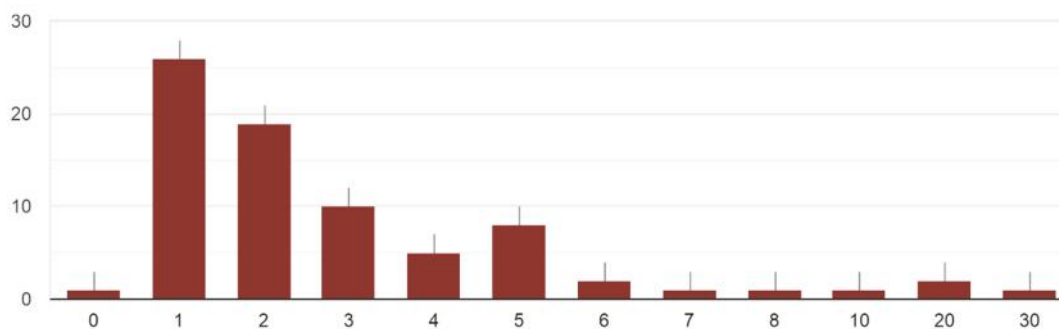


Figura 19: Resultados pregunta 5

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

2. ¿Cuál es la cantidad promedio que invierte en artículos de deporte?

77 respuestas

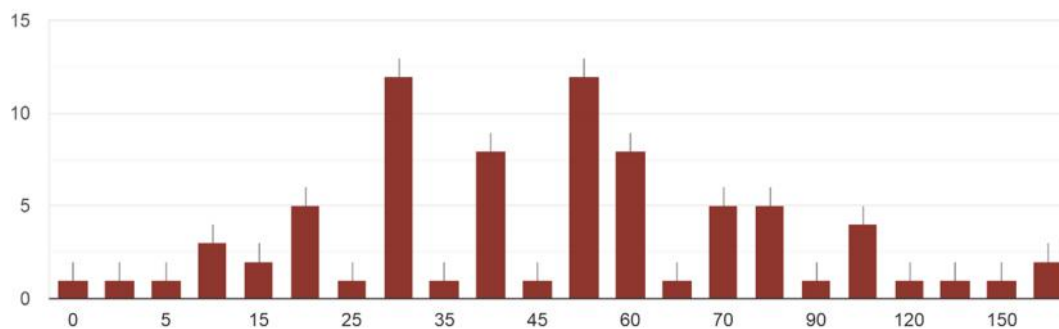


Figura 20: Resultados pregunta 6

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

3. ¿Cuáles son los principales factores que hacen que prefiera comprar en tienda física? Conteste como máximo 2.

77 respuestas

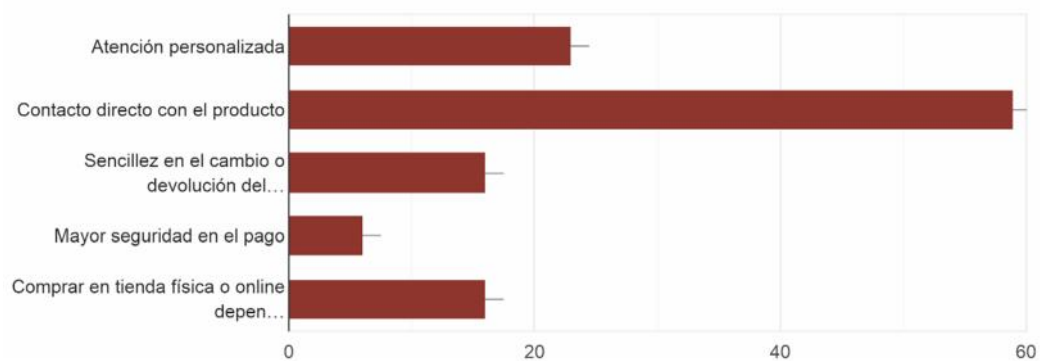


Figura 21: Resultados pregunta 7

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

4. ¿En qué tipo de tienda suele comprar artículos deportivos?

77 respuestas

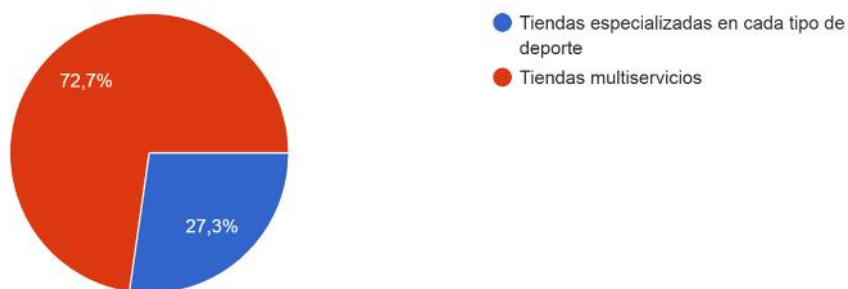


Figura 22: Resultados pregunta 8

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

5. ¿Qué tipo de artículos deportivos suele comprar en tienda física?

77 respuestas

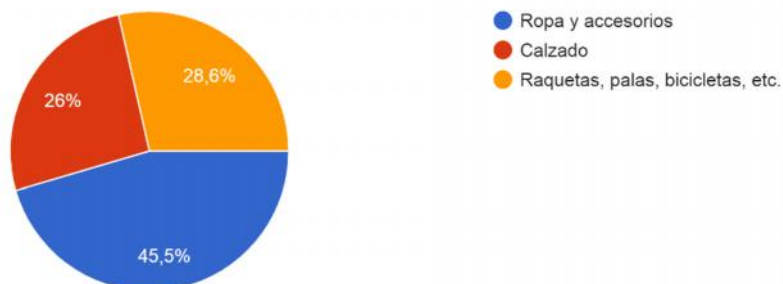


Figura 23: Resultados pregunta 9

Fuente: Cuestionario de elaboración propia

6. ¿Qué marca de artículos deportivos adquiere habitualmente?

77 respuestas

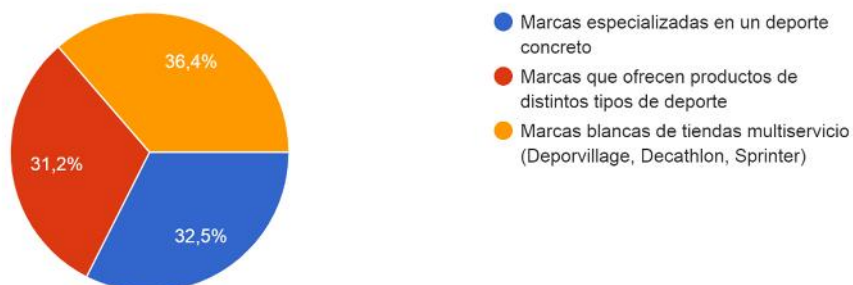


Figura 24: Resultados pregunta 10

Fuente: Cuestionario de elaboración propia



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.afydad.com/wp-content/uploads/2019/06/Ver-presentaci%C3%B3n.pdf>
- <https://ranking-empresas.economista.es/sector-4764.html>
- <https://ranking-empresas.economista.es/DEPORVILLAGE.html>
- <https://economipedia.com/>
- <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- <https://www.global-rates.com/economic-indicators/inflation/consumer-prices/cpi/spain.aspx>
- [http://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2020/ICC\\_04-20\\_3280.pdf](http://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2020/ICC_04-20_3280.pdf)
- <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20180604/encuesta-practica-deporte-barcelona-6855647>
- <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4263f731-1990-43cd-8809-7eff8e7dd27e/graficos-anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>
- <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d12/f12/a2015/C03//I0/&file=H15F3019.px&type=pcaxis>
- [https://www.ine.es/prensa/pp\\_2018\\_2068.pdf](https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf)
- [http://informecotec.es/media/INFORME-COTEC-2019\\_versionweb.pdf](http://informecotec.es/media/INFORME-COTEC-2019_versionweb.pdf)
- <http://prensa.mitramiss.gob.es/WebPrensa/noticias/seguridadsocial/detalle/3798>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0320.pdf>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0120.pdf>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0420.pdf>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0420.pdf>
- <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2020/04/20/781985-el-peor-pronostico-del-banco-de-espana-una-caida-del-pib-superior-al-13-y-nuevos>
- <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/los-principales-desafios-2018-de-los-retailers-del-sector-deportivo/>
- <https://www.cmdsport.com/multideporte/la-cifra-de-espanoles-que-practican-deporte-crece-un-6/>
- <https://www.diffusionsport.com/este-es-el-top-ten-del-ecommerce-del-deporte-en-espana-38886/>
- <https://www.modaes.es/entorno/el-retail-deportivo-crece-en-espana-5100-millones-en-2018-un-5-mas.html>
- <https://www.il3.ub.edu/blog/impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-el-comportamiento-de-los-consumidores/#:~:text=Impacto%20de%20las%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas%20en%20el%20comportamiento%20de%20los%20consumidores,->

[24%20julio%202012&text=La%20evoluci%C3%B3n%20y%20el%20desarrollo,h%C3%A1bitos%20sociales%20y%20de%20consumo.](#)

<https://definicion.de/plan-de-accion/#:~:text=En%20concreto%20podemos%20determinar%20que,recursos%20necesarios%20para%20cometer%20las>

[https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/#Objetivos\\_de\\_marketing\\_mas\\_habituales](https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/#Objetivos_de_marketing_mas_habituales)

<https://www.questionpro.com/es/Segmentacion-demografica.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20segmentaci%C3%B3n%20demogr%C3%A1fica,%2C%20religi%C3%B3n%2C%20ocupaci%C3%B3n%2C%20etc.>

<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-segmentacion-psicografica.html#:~:text=Los%20criterios%20de%20segmentaci%C3%B3n%20psicogr%C3%A1fica,%2C%20abiertos%20al%20cambio%2C%20etc.>

<http://ciberopolis.com/2011/11/08/5-propuestas-de-valor-para-tu-estrategia-de-marketing/>

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

[https://www.foodretail.es/retailers/consumidor-compra-tienda-fisica\\_0\\_1399060094.html](https://www.foodretail.es/retailers/consumidor-compra-tienda-fisica_0_1399060094.html)

<https://www.padigital.es/experiencia-de-cliente/5-factores-que-te-ayudan-a-vender-mas-en-tienda.html>

<https://www.sprintersports.com/>

<https://www.decathlon.es/es/>

<https://magazine.deporvillage.com/category/noticias/>

<https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-sport-en-espana.html>

<https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-diario-as-en-espana.html>

<https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-tv-television.htm>

[https://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad\\_TV\\_TV3.pdf](https://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_TV_TV3.pdf)

[https://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad\\_TV\\_Energy.pdf](https://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_TV_Energy.pdf)

<https://www.idealista.com/inmueble/89056021/>

<https://www.centro-comercial.org/diagonal-mar/>

<http://licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-montar-una-tienda/>

[https://www.habitaclia.com/alquiler-nave\\_industrial-pol\\_terraza\\_park\\_calle\\_llobregat\\_1\\_poligon\\_industrial\\_santa\\_margarida-terrassa-i18331003336569.htm?f=&st=1&from=list&lo=55](https://www.habitaclia.com/alquiler-nave_industrial-pol_terraza_park_calle_llobregat_1_poligon_industrial_santa_margarida-terrassa-i18331003336569.htm?f=&st=1&from=list&lo=55)

<https://www.mobiliariocomercialedico.es/mobiliario-tienda-deportes/>

<https://www.vimor.es/productos/1802/1802---sillas.html>

[https://old2020.wanzl.com/es\\_ES/](https://old2020.wanzl.com/es_ES/)

<https://www.accesoriosparatiendas.com/>

<https://shelf2000.es/shelf2018/es/soporteria-concepadel-accesorios-lama/17-SOPORTE-LAMA-CASCOS-MOTOS.html>

<https://www.mobiliariocomercialmaniquies.com/es/>

<https://www.tpvmax.es/tpv-tiendas/215-tpv-17-tiendas-y-comercios-58mm-lector-de-mano-4gb.html#/31-anadir-rollos-de-papel-pack-10-papel-termico-58mm/67-pantalla-tactil-17-pulgadas/68-disco-duro-sdd-no/63-adaptador-wifi-no/39-lector-inalambrico-no>

<https://www.ledbox.es/iluminacion-led-empotrada-comercios/downlight-led-luxon-cree-18w-regulable>

<http://tustaquillas.com/>

<https://www.worten.es/>

<https://www.retif.es/>

<https://yonhoo.es/es/>

<https://www.jansen-display.es/>

<https://tridecor.net/es/>

<https://www.ikea.com/es/es/>

<https://www.tallerdelabicileta.com/index.php/es/nosotros>

[https://cdn.shopify.com/s/files/1/0225/0031/1115/files/Ficha\\_tecnica\\_-\\_Simple\\_torsion.pdf?v=1583934983](https://cdn.shopify.com/s/files/1/0225/0031/1115/files/Ficha_tecnica_-_Simple_torsion.pdf?v=1583934983)

<https://securfix.es/>

<https://www.bergfreunde.es/>

<https://www.certicalia.com/blog/cuanto-cobra-arquitecto-proyecto-reforma>

<http://licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-reformar-un-local-comercial/>

<http://licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-montar-una-tienda/>

<https://www.masuniformes.com/>

[https://www.amazon.es/ref=nav\\_logo](https://www.amazon.es/ref=nav_logo)

<https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7663/1686741.pdf>

<https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-ciclismo/bicicletas-jose-mari-alerta-del-panorama-desolador-las-tiendas-ciclismo/>

[https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Report.serv?\\_CID=126&context=250QDBPA2DNYX4W&SeqNr=0](https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Report.serv?_CID=126&context=250QDBPA2DNYX4W&SeqNr=0)

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>

<https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/ICO-Empresas-y-Emprendedores-2020/1191360859818/es/>

