



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE EMPRESA PARA MARCA DE ROPA DEPORTIVA ESPECIALIZADA EN EQUIPACIONES DE FÚTBOL (FUTGOAL)

MEMORIA PRESENTADA POR:

ALBERTO GRACIA LLOPIS

TUTOR/A:

ANA MENGUAL RECUERDA

DAVID JUÁREZ VARÓN

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: SEPTIEMBRE 2021



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de empresa para marca de ropa deportiva especializada en equipaciones de fútbol (FUTGOAL).

RESUMEN

Este proyecto consiste en la realización de un plan de empresa de una marca de ropa deportiva especializada en fútbol (Futgoal), orientada tanto a todo tipo de prendas de entrenamiento, como a la confección de equipaciones para clubes. Esta idea surge por la pasión que genera el fútbol, ya que, es uno de los deportes más practicados y con más seguidores a nivel mundial. La intención de Futgoal es ofrecer un producto especializado y de calidad a sus consumidores.

El objetivo del trabajo será estudiar la viabilidad del proyecto mediante elementos como: un estudio del mercado y la competencia, un plan de marketing, un plan de producción, un plan de recursos humanos, un plan financiero. Con todo esto, se obtendrá una imagen fiel de la situación de la empresa y obtendremos los datos necesarios para su puesta en marcha.

PALABRAS CLAVE

Ropa; Deporte; Fútbol; Prendas; Equipaciones; Clientes; Clubes deportivos; Camisetas; Sudaderas; Pantalinetas; Diseños; Proveedores; Entrenamiento.

ABSTRACT

This project consists of the realization of a business plan for a sportswear brand specialized in soccer (Futgoal), oriented both to all types of training apparel, as well as to the manufacture of equipment for clubs. This idea arises from the passion that soccer generates, since it is one of the most practiced sports and with more followers worldwide. Futgoal's intention is to offer a specialized and quality product to its consumers.

The objective of the work will be to study the feasibility of the project through elements such as: a market and competition study, a marketing plan, a production plan, a human resources plan, a financial plan. With all this, we will obtain a true picture of the situation of the company and we will obtain the necessary data for its start-up.

KEY WORDS

Clothes; Sport; Football; Garments; Equipments; Clients; Sports clubs; T-shirts; Sweatshirts; Shirts; Sweatshirts; Shorts; Designs; Suppliers; Training.

RESUM

Aquest projecte consisteix en la realització d'un pla d'empresa d'una marca de roba esportiva especialitzada en futbol (Futgoal), orientada tant a tota mena de peces d'entrenament, com a la confecció d'equipaments per a clubs. Aquesta idea sorgeix per la passió que genera el futbol, ja que, és un dels esports mes practicats i amb més seguidors a nivell mundial. La intenció de Futgoal és oferir un producte especialitzat i de qualitat als seus consumidors.

L'objectiu del treball serà estudiar la viabilitat del projecte mitjançant elements com: un estudi del mercat i la competència, un pla de màrqueting, un pla de producció, un pla de recursos humans, un pla financer. Amb tot això, s'obtindrà una imatge fidel de la situació de l'empresa i obtindrem les dades necessàries per a la seua posada en marxa.

PARAULES CLAU

Roba; Esport; Futbol; Prendes; Equipaments; Clients; Clubs esportius; Samarretes; Sudaderes; Pantalones; Disseny; Proveïdors; Entrenament.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	11
1.1	Nombre del negocio y logo	11
1.2	Forma jurídica	12
1.3	Motivación del proyecto	13
1.4	Datos básicos del proyecto	14
1.4.1	Descripción de la actividad a desarrolla	14
1.4.2	Tecnología aplicada	15
1.4.3	Mercado de influencia	16
1.5	Dimensión del proyecto	17
2	PLAN ESTRATÉGICO	18
2.1	Misión, visión y valores	18
2.2	Análisis externo	19
2.2.1	Análisis del macroentorno	19
2.2.2	Análisis del microentorno	28
2.3	Análisis interno	32
2.4	Análisis DAFO	33
2.5	Objetivos estratégicos	35
2.6	Estrategias competitivas	36
3	ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA	37
3.1	Identificación y descripción de las necesidades detectadas en el mercado ...	37
3.2	Análisis del mercado	38
3.2.1	Descripción del mercado	38
3.2.2	Evolución previsible del mercado	40
3.2.3	Comportamiento del consumidor	41

3.3	Análisis de la competencia.....	43
4	PLAN DE MARKETING	44
4.1	Objetivos del marketing.....	44
4.1.1	Posicionamiento	44
4.1.2	Plan de ventas.....	45
4.2	Estrategias del marketing	46
4.2.1	Segmentación	46
4.2.2	Ciclo de vida del producto	46
4.3	Marketing mix.....	49
4.3.1	Estrategias de producto.....	49
4.3.2	Estrategias de precios.....	57
4.3.3	Estrategias de comunicación	59
4.3.4	Estrategias de distribución	60
5	PLAN FINANCIERO	61
5.1	Objetivos	61
5.2	Ventas previstas.....	61
5.3	Costes previstos	63
5.4	Fuentes de financiación	65
5.5	Posible escenario	65
5.5.1	Cuenta de pérdidas y ganancias	66
5.5.2	Balance Previsional.....	67
5.5.3	Rentabilidad económico-financiera	68
6	MODELO DE NEGOCIO.....	69
7	CONCLUSIONES.....	73
8	BIBLIOGRAFÍA	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo de la empresa.....	12
Ilustración 2. SMI en España.....	20
Ilustración 3. PIB anual en España.....	22
Ilustración 4. Renta media por hogar	23
Ilustración 5. IPC anual España.....	24
Ilustración 6. Paro en España	25
Ilustración 7. evolución de habitantes	26
Ilustración 8. Grupos estratégicos	29
Ilustración 9. Personas federadas por deporte	40
Ilustración 10. Evolución volumen de mercado	41
Ilustración 11. Ciclo de vida del producto	47
Ilustración 12. Matriz de Ansoff	48
Ilustración 13. Camiseta manga corta	52
Ilustración 14. Camiseta manga larga	52
Ilustración 15. Pantalóneta corta	53
Ilustración 16. pantalón largo.....	53
Ilustración 17. Sudadera sin capucha	54
Ilustración 18. Sudadera con capucha.....	54
Ilustración 19. Candal completo.....	55
Ilustración 20. Calcetines.....	55
Ilustración 21. Medias	56
Ilustración 22. Envase del producto	57
Ilustración 23. Lean Canvas	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. características S.A.	12
Tabla 2. características de la empresa	13
Tabla 3. Perfil estratégico de la empresa	33
Tabla 4. Matriz DAFO.....	34
Tabla 5. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte	39
Tabla 6. Previsión ventas	45
Tabla 7. Tabla de productos	49
Tabla 8. Tabla deprecios	58
Tabla 9. previsión de ventas detalladas	62
Tabla 10. Consumo del ordenador	63
Tabla 11. Precio tarifa internet y teléfono	64
Tabla 12. inversión en publicidad.....	64
Tabla 13. Costes de proveedores	64
Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias	66
Tabla 15. Balance previsional (Activo).....	67
Tabla 16. Balance previsional (pasivo y patrimonio neto)	68
Tabla 17. Tabla de rentabilidad económico-financiera.....	68

1 INTRODUCCIÓN

En este apartado, se procederá a explicar de manera detallada la descripción del proyecto, especificando los datos y dimensiones necesarios para llevar a cabo la idea de negocio. Esta propuesta de negocio es la creación de una marca de ropa deportiva dirigida y especializada en el deporte rey, el fútbol. La motivación principal de esta idea de negocio es la pasión del estudiante, Alberto Gracia Llopis, por dicho deporte y su interés en él. Producto de esto, surge la idea de crear la marca “FUTGOAL”.

La intención de este proyecto es crear una línea de ropa deportiva para entrenamientos, ofreciendo la máxima calidad, comodidad y diseños atractivos para diferenciarnos de nuestros competidores y poder así, dotar de un valor añadido a nuestra marca. Además de esto, también nos enfocaremos en el mercado de las equipaciones completas para clubes, ofreciendo la posibilidad de crear sus diseños personalizados para sus vestimentas.

Este negocio se gestionará mediante la venta por internet a través de una tienda online. La idea de vender de manera online surge gracias a las ventajas que esta ofrece respecto la venta física. La principal y más importante ventaja es la reducción en costes en inversión que supondrá en comparación a la venta física. No obstante, somos conscientes de las desventajas que se nos presentan como el trato con el cliente y el servicio más personalizado, por ello deberemos trabajar duro y centrarnos en el diseño de una web que nos permita mantener un trato cómodo con el cliente.

1.1 Nombre del negocio y logo

El nombre seleccionado para el negocio será “FUTGOAL”. Se ha elegido este nombre porque es una combinación entre las palabras “futbol” y “goal”. La primera palabra, hace referencia al deporte al cual va dirigida la marca y la segunda palabra, representa lo más importante de este deporte, los goles. Es por esto, que esta

combinación forma el nombre perfecto para la empresa ya que solo con escucharlo o leerlo revela mucha información de la marca y a que esta desinada su actividad.

El logo que se ha escogido es el siguiente:

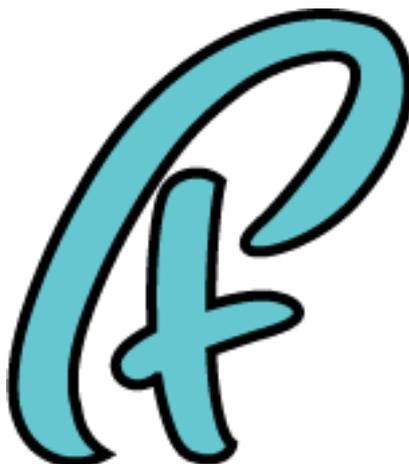


Ilustración 1. Logo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

1.2 Forma jurídica

La empresa FUTGOAL será una Sociedad Limitada (SA). Este tipo de sociedad es la más utilizada en España y presenta las siguientes características:

NUMERO MINIMO DE SOCIOS	PUDE COTIZAR EN EL MERCADO DE VALORES	CAPITAL MÍNIMO	TIPO DE APOTACIÓN SOCIOS
1	NO	3000	MONETARIA/ ESPECIE

Tabla 1. características S.A.

Fuente: Elaboración propia

Las características de la empresa FUTGOAL serán las siguientes:

NUMERO DE SOCIOS	COTIZARÁ EN EL MERCADO DE VALORES	CAPITAL INICIAL	TIPO DE APOTACIÓN SOCIOS
1	NO	3000	MONETARIA

Tabla 2. características de la empresa

Fuente: Elaboración propia

1.3 Motivación del proyecto

La principal motivación que me ha llevado a escoger este proyecto es mi pasión por el fútbol, este es un deporte que me ha acompañado toda la vida, ya sea viéndolo o jugándolo. Me empecé a apasionar por el fútbol a los 5 años, cuando mis padres me apuntaron al equipo de mi pueblo, desde entonces me interesé por este deporte y lo empecé a seguir por la televisión también. A día de hoy, con 22 años, sigo jugando desde que empecé con 5 años.

A demás de esto, este año realice las prácticas de la universidad en una empresa de mi pueblo dedicada a la confección de ropa deportiva para ciclistas, esta empresa lleva operando desde hace más de 10 años y a día de hoy, ha logrado tener una marca bastante importante en el mundo del ciclismo. La experiencia durante las practicas me sirvió mucho para ver el funcionamiento de una empresa de ropa deportiva por dentro y me inspiro en este proyecto.

Obviamente, las limitaciones para una persona de mi edad a la hora de crear una empresa son muy grandes, sobre todo a nivel económico. Por esto, este proyecto está enfocado a crear una marca deportiva con pocas necesidades económicas al inicio de la actividad y poco a poco, lograr ser una empresa importante dentro del mundo del fútbol.

1.4 Datos básicos del proyecto

1.4.1 Descripción de la actividad a desarrollar

La actividad que se desarrollará será la venta de productos deportivos para la práctica de fútbol, además de ofrecer a grupos, clubes y escuelas la posibilidad de crear equipaciones personalizadas con sus propios diseños. Las prendas que se ofrecerán serán camisetas cortas y largas, sudaderas con y sin capucha, pantalones cortos y largos, medias, calcetines y chándales completos. El objetivo de la marca será ofrecer estas prendas en la máxima calidad para que nuestros clientes practiquen su deporte favorito con la máxima comodidad posible para poder mejorar la su experiencia a la hora de la práctica.

FUTGOAL ofrecerá dos líneas de ropa, por un lado, la colección y por otra parte la ropa personalizada. Mediante la web se ofrecerá la ropa de colección, es decir, la ropa que la marca saque con modelos fijos y para todo el mundo. Por otra parte, mediante la web también, existirá un apartado para que los clubes, escuelas o grupos realicen sus pedidos de ropa personalizada, donde deberán establecer todos los detalles necesarios como tallas, diseño, colores etc.

La venta se realizará de forma online, para ello, se deberá crear una plataforma web mediante la cual ofrecer y vender nuestros productos al público. Será muy importante que la web sea cómoda, es decir, fácil de usar, fluida, y con un diseño intuitivo. Si la web no cumple estos requisitos, al ser nuestro medio principal de venta al público, el funcionamiento de la empresa se vería altamente perjudicado. Por esto, se contrata a una empresa especializada desarrollo web para garantizar el correcto funcionamiento de página y, además, gestione el mantenimiento de esta.

La empresa estará formada por un solo trabajador al inicio y, al tratarse de una empresa de venta online, desarrollara sus labores vía telemática, es decir, desde sus casas. Tras la pandemia, se ha visto como la opción de trabajar desde casa es

perfectamente funcional. Con esto, la empresa ahorrara en costes al no tener que disponer de una sede física.

El funcionamiento de la empresa sin ningún tipo de almacén o tienda se podrá llevar a cabo ya que se dispondrá de un proveedor de ropa “print on demand”, es decir, la empresa no dispondrá de stock, sino que la web estará conectada directamente con este proveedor y le redirigirá los pedidos a dicho proveedor. Además, el proveedor enviara las prendas directamente al cliente. La función de la empresa será actuar como marca mediante sus diseños, logo e imagen y, por otra parte, ofrecer un buen servicio post venta para solucionar cualquier incidencia. Este método de actuar permite a la empresa ahorrar considerablemente en costes y facilita el emprendimiento con pocos recursos.

En un futuro, si el volumen de ventas aumenta, se aumentará el número de trabajadores en función a las necesidades.

1.4.2 Tecnología aplicada

La tecnología aplicada es un recurso que aporta grandes avances en un mercado cada vez más competitivo y deja en una posición desfavorable a aquellas empresas que rechazan estos avances tecnológicos.

El objetivo de esta es optimizar los procesos mediante la utilización de la tecnología. Esta empresa hará uso de la tecnología aplicada de Big Data. Esta consiste en procesar una gran cantidad de datos que provienen de fuentes distintas. Este sistema permite obtener información de gran valor sobre la empresa y los diferentes ámbitos como los clientes y competidores.

El Big Data se basa en la medición de las siguientes dimensiones:

- Volumen: Gran cantidad de datos almacenados con el objetivo de ser procesados y transformados.
- Velocidad: La rapidez en la que los datos se crean, almacenan y se procesan.

- Variedad: Numerosas fuentes, tipos y formas en las que se almacenan los datos (documentos de texto, correos electrónicos, audios, vídeos, imágenes, etc.)
- Veracidad: Hace referencia la calidad de los datos, es decir, el grado de fiabilidad de la información.
- Viabilidad: Capacidad de generar respuestas eficaces del gran volumen de datos que se maneja.
- Visualización: Modo en el que los datos son visualizados para su estudio.
- Valor: Datos que se transforman en información, que a su vez se convierte en conocimiento y a su vez en una acción. Con los datos la empresa genera valor para diferenciarse de sus competidores.

En definitiva, esta información permitirá a la empresa tomar las mejores acciones posibles en base a la información que se recibe del mercado y poder así, lograr ventajas competitivas como la reducción de los costes, mejoras en la evaluación de los productos, optimización de los recursos etc.

1.4.3 Mercado de influencia

Al ser una marca enfocada al fútbol, el cliente objetivo será, principalmente, gente joven de entre 15 y 35 años los cuales practiquen este deporte. No obstante, aunque este es nuestro marco de referencia porque es donde más gente practica el deporte, la ropa estará a disposición de todo el mundo, sea cual sea su edad.

Esta marca estará solo disponible para la gente que haga sus pedidos desde España, ya que la empresa es nueva y estará limitada económicamente al principio. La intención de FUTGOAL es crecer y expandirse poco a poco por todo el mundo.

El propósito de la marca será ofrecer ropa enfocada a la práctica del fútbol y se buscará que la ropa tenga las condiciones más adecuadas para la práctica de este deporte en concreto. En el caso de que la gente decida hacer uso de la ropa para otro fin u otro deporte, será su elección ya que el enfoque único de las prendas será la práctica de fútbol.

1.5 Dimensión del proyecto

NUMERO DE TRABAJADORES:

El número de trabajadores inicial será de un único empleado, el director y fundador de la marca. El será el encargado de todas las gestiones que se requieran para el funcionamiento de la empresa.

VOLUMEN DE IVERSION PREVISTO:

El volumen de inversión inicial previsto de la empresa será reducido ya que no habrá que invertir en instalaciones ni maquinaria, por tanto, la única inversión necesaria será la contratación de una empresa para la gestión, diseño y mantenimiento de la página web. Esta inversión estimada será de 1.500€ el primer año y un mantenimiento anual de 400€.

Además de esto, se hará una inversión en publicidad estimada en 1.000€

VOLUMEN DE NEGOCIO ESTIMADO:

Los ingresos estimados para el primer año de actividad económica serán de 50.000€ para poder cubrir los costes y que el emprendedor obtenga una remuneración por su gestión.

FINANCIACION PROPIA:

La aportación de capital propio del fundador de la empresa será de 3.000€

FINANCIACION AJENA:

En cuanto a la financiación ajena de la empresa, en un inicio, no se solicitará ningún tipo de crédito o póliza ya que no será necesario.

CAPACIDAD FUTURA DE CRECIMIENTO (PROXIMOS 5 AÑOS):

El crecimiento de las ventas previsto para los próximos 5 años de la empresa es de un 100% cada año. Como el volumen de ingresos estimado para el primer año era de 50.000€, la previsión es aumentar el volumen del año anterior en esta cifra, es decir, se prevé que el volumen de ventas del año cinco sea de 250.000€.

2 PLAN ESTRATÉGICO

En el plan estratégico de la empresa, se analizará tanto el entorno como la propia empresa. En el análisis de estos elementos se encontrarán condiciones negativas (amenazas y debilidades) y condiciones positivas (oportunidades y fortalezas). Por último, se determinarán los objetivos estratégicos y como lograrlos.

2.1 Misión, visión y valores

Se entiende el concepto de misión como un concepto estratégico esencial para la empresa, es decir, el propósito general del proyecto. Representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y con vistas al futuro, desde un punto de vista general. Es por esto por lo que la misión de la empresa FUTGOAL será:

“Ser el mejor compañero de cada futbolista”.

Por otro lado, la visión se entiende como la pauta a seguir por la empresa representando las características más importantes de la marca en el largo plazo. Debe servir como referencia para las actuaciones de la empresa. La visión de FUTGOAL será:

“Conseguir ofrecer a nuestros clientes los productos con mayor calidad del mercado para que los futbolistas logren sacar el máximo rendimiento con nuestras prendas”.

Para acabar, se determinarán los valores de la empresa, los cuales determinarán como actúa la empresa y que se considerará más importante en el camino a alcanzar los objetivos establecidos. Tienen como función, guiar a la empresa, motivar a los miembros de la empresa y transmitir a los clientes las intenciones de la empresa. Los valores de la marca serán los siguientes:

- Calidad
- Innovación
- Ambición

- Pasión

2.2 Análisis externo

En este punto se realizará el análisis externo para la empresa, donde se estudiarán los acontecimientos y variaciones que se presentan en el entorno pudiendo influir de una manera u otra en la actividad económica de la empresa FUTGOAL. Este análisis nos permitirá identificar ciertas influencias positivas (oportunidades) y negativas (amenazas) para poder controlarlas y adaptarnos a ellas.

Para este análisis, se dividirá el entorno en dos grandes niveles, por un lado, el entorno general o microentorno, en este nivel tendremos en cuenta el medio socioeconómico que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica. Por otro lado, el entorno específico o microentorno, donde se centrará el análisis en el entorno más próximo a la actividad de la empresa, es decir, su sector.

2.2.1 Análisis del macroentorno

En el análisis del macroentorno obtendremos las principales amenazas y oportunidades de las cuales dispone la empresa. Para poder realizar este análisis se estudiarán aquellos factores del entorno que afectan de algún modo a la empresa, estos factores serán político-legales, económicos, sociales, y tecnológicos.

Estos factores se analizarán mediante la técnica PEST, la cual consiste en estudiar los factores anteriormente descritos que influyen sobre la empresa. Su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro. Para esta técnica, se debe definir los límites geográficos, en este caso, el análisis se realizará en el marco nacional, España.

2.2.1.1 Análisis PEST para el sector de la ropa deportiva

FACTOR POLITICO LEGAL

Uno de los puntos a destacar del marco político-legal es el reciente aumento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) aprobado por el PESOE, que se produjo a inicios del 2020 el cual aumento en 50€, de 900€ a 950€. Esto es una clara oportunidad para las empresas ya que, al aumentar el SMI, las personas disponen de más dinero a final de mes para gastar y esto podría suponer para el sector un aumento de las ventas. Además de esto, el gobierno planea aumentar aún más el SMI para este año 2021, lo cual podría intensificar la oportunidad nombrada anteriormente.

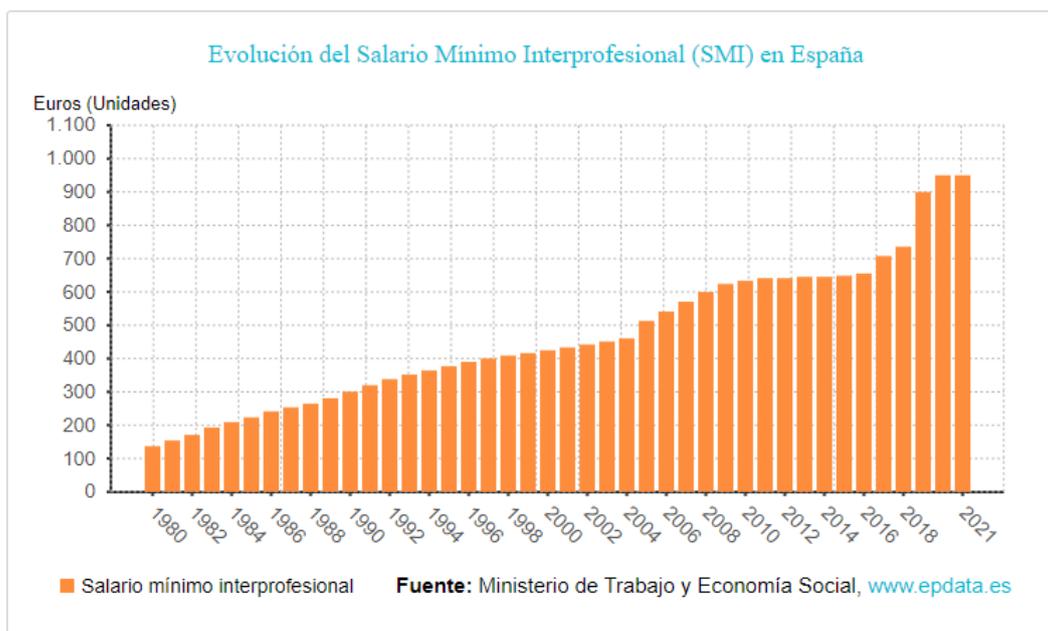


Ilustración 2. SMI en España

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social, www.epdata.es

Otra oportunidad que se distingue en este marco es la estabilidad de gobierno en España. La formación de gobierno desde el pasado enero de 2020 por el Partido Socialista Obrero Español (PESOE) en coalición con Unidas Podemos impuso una estabilidad y normalidad tras una época de incertidumbre política. Esto es una

oportunidad para las empresas que están situadas en el territorio español u operan en él, ya que con un gobierno estable se toman medidas para buscar el máximo beneficio para el desarrollo del país. En el caso de haber inestabilidad política, los consumidores tienden a ser más precavidos con su dinero y ahorrar más esperando la estabilidad y las políticas aplicadas por el partido gobernante.

Por último, una gran oportunidad que se presenta para las empresas del sector es que España se encuentra dentro de la unión europea, esto supone que entre los países miembros no existen barreras arancelarias entre ellos y, por tanto, no supondrá costes adicionales realizar exportaciones e importaciones entre empresas de estos países. Dentro de los últimos acontecimientos sucedidos en relación con la unión europea encontramos la noticia de la reciente salida de Reino Unido de la unión europea (el Brexit). Esto se entiende como una amenaza ya que Reino Unido era uno de los países miembros más importantes a nivel económico.

FACTOR ECONOMICO

En la dimensión económica, se considerarán los indicadores que se relacionan con el poder adquisitivo de los consumidores y su capacidad de compra dentro del macroentorno de las empresas españolas

En primer lugar, estudiaremos el Producto Interior Bruto (PIB) del país. Esta variable indica el valor monetario de la producción de bienes y servicios del país en un cierto espacio de tiempo, generalmente, anual. Observando los datos de la evolución del PIB en los últimos años, se puede ver un constante aumento de este indicador desde el año 2014 hasta el año 2019 donde este crecimiento se detiene y los datos del 2020 indican una disminución del 10,8% en relación con el año anterior. Estos datos sitúan a España en el puesto 15 de los países con mayor PIB anual del mundo. Esta recesión del PIB se debería considerar una amenaza ya que es una pérdida considerable al tratarse de más de un 10%, no obstante esta disminución tiene un factor común a todos los demás países del mundo, se trata de la pandemia mundial surgida en 2020 a raíz del COVID-19, la cual ha afectado a todos los países del mundo y, por tanto, considerando los datos de años anteriores, España solo ha perdido un puesto en el ranking mundial

de países con mayor PIB anual, es por esto que el nivel de PIB se considerara como una oportunidad ya que se encuentra entre los mayores del mundo.

Evolución: PIB anual España			Evolución: PIB Per Capita España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2020	1.121.698M.€	-10,8%	2020	23.690€	-10,4%
2019	1.244.772M.€	2,0%	2019	26.430€	2,6%
2018	1.204.241M.€	2,4%	2018	25.770€	3,2%
2017	1.161.867M.€	3,0%	2017	24.970€	4,1%
2016	1.113.840M.€	3,0%	2016	23.980€	3,3%
2015	1.077.590M.€	3,8%	2015	23.220€	1,9%
2014	1.032.158M.€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.020.348M.€	-1,4%	2013	22.518€	-0,2%
2012	1.031.099M.€	-3,0%	2012	22.562€	-0,9%
2011	1.063.763M.€	-0,8%	2011	22.760€	-1,2%
2010	1.072.709M.€	0,2%	2010	23.040€	-0,1%
2009	1.069.323M.€	-3,8%	2009	23.060€	-4,4%
2008	1.109.541M.€	0,9%	2008	24.130€	1,5%
2007	1.075.539M.€	3,6%	2007	23.780€	5,1%
2006	1.003.823M.€	4,1%	2006	22.630€	6,5%
2005	927.357M.€	3,7%	2005	21.240€	5,9%
2004	859.437M.€	3,1%	2004	20.050€	5,5%
2003	802.266M.€	3,0%	2003	19.010€	5,1%
2002	749.552M.€	2,7%	2002	18.090€	5,2%
2001	700.993M.€	3,9%	2001	17.200€	7,7%
2000	647.851M.€	5,2%	2000	15.970€	8,2%

Ilustración 3. PIB anual en España

Fuente: www.datosmacro.com

Por otro lado, un factor importante a estudiar es la renta media de las familias españolas, ya que esto indicara su capacidad de consumo. Este indicador se obtiene al dividir los ingresos totales de los miembros de una familia entre el número de miembros que la forman. Si este dato no es positivo, es decir, que las familias disponen de poco dinero para gastar, estas optaran por ser más cuidadosos en sus compras, buscando los productos de primera necesidad y ahorrando lo máximo posible. Según el instituto nacional de estadística (INE), el último dato que se conoce es del 2019 donde la media era de 29132€ por familia, media que sigue una tendencia alcista desde el año 2015.

Aun y no ser una renta excesivamente elevada, es un buen dato y el hecho de encontrarse en constante crecimiento, indica un desarrollo económico positivo del país. Por esto, se considerará como una oportunidad.



Ilustración 4. Renta media por hogar

Fuente: www.ine.es

El índice de precios al consumo o inflación mide el impacto de la variación de los precios (de los bienes y servicios más consumidos) en el coste de vida, es decir, mide el precio de la cesta de una familia e informa de su evolución. Este indicador se calcula mensualmente, pero para estudiar su evolución se considerará el valor general anual. Según los datos, respecto al año anterior, el IPC General ha sufrido una disminución del 0,5%. Esto es positivo ya que, al reducirse el precio medio de la cesta, las familias dispondrán de más dinero para gastar.

España: IPC General anual			
	2020		2019
IPC General [+]	-0,5%	■	0,8% ■
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,1%	■	1,7% ■
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,3%	■	0,4% ■
Vestido y calzado [+]	0,9%	■	0,9% ■
Vivienda [+]	-0,1%	■	-5,0% ■
Menaje [+]	0,4%	■	0,6% ■
Medicina [+]	0,5%	■	0,5% ■
Transporte [+]	-4,4%	■	4,0% ■
Comunicaciones [+]	-4,1%	■	0,7% ■
Ocio y Cultura [+]	-1,6%	■	0,1% ■
Enseñanza [+]	-0,2%	■	0,9% ■
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,3%	■	2,0% ■
Otros bienes y servicios [+]	1,2%	■	1,4% ■

Ilustración 5. IPC anual España

Fuente: www.datosmacro.com

Para acabar, la tasa de desempleo presenta un aumento de más del 2% respecto el año anterior, centrándonos en la información más detallada, observamos que el porcentaje de desempleo de los menores de 25 años es del 40,8%, este dato es muy elevado y representa más de un 10% en relación con el 2019, esto es muy negativo ya que el público objetivo de este sector será en su mayoría este rango de edad. Además, en general, este aumento de la tasa de desempleo es una clara amenaza para el sector ya que puede significar una disminución de las ventas.

España: Paro		
	2020	2019
Tasa de desempleo	16,1%	13,7%
Desempleo hombres	14,1%	12,2%
Desempleo mujeres	18,3%	15,5%
Desempleo menores de 25	40,8%	30,3%
Diferencia desempleo hombres/mujeres	4,2%	3,3%
Desempleo hombres menores de 25 años	39,1%	29,0%
Desempleo mujeres menores de 25	42,9%	32,0%
Paro mayores de 24 años	14,4%	12,5%
Paro hombres mayores de 24 años	12,4%	10,9%
Paro mujeres mayores de 24 años	16,7%	14,4%

Ilustración 6. Paro en España

Fuente: www.datosmacro.com

FACTOR SOCIOCULTURAL

La tasa de crecimiento de la población española será un buen indicador para el desarrollo de las empresas en el sector puesto que cuanto mayor sea la población, más consumidores y potenciales consumidores habrá, por el mismo motivo, en caso de disminuir la población, las ventas tenderán a disminuir. Según los datos publicados en el INE, la población española se mantiene en crecimiento desde el año 2010, es por esto por lo que se verá como una oportunidad para las empresas del sector.

- Evolución de habitantes 1975-2020:

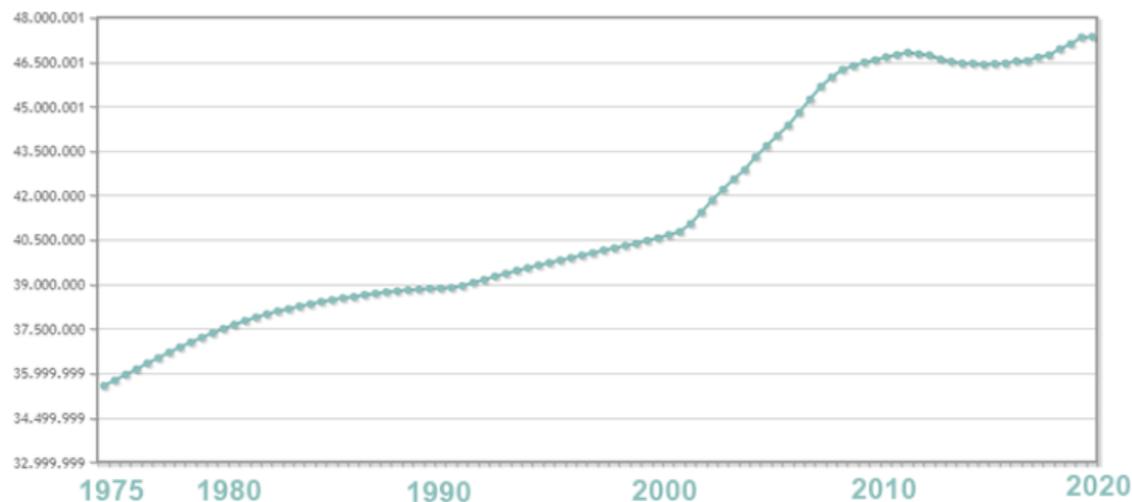


Ilustración 7. evolución de habitantes

Fuente: www.ine.es

A raíz de la pandemia del 2020 por culpa del COVID-19, la gente estuvo mucho tiempo encerrada en casa y a causa de esto, la tendencia a realizar deporte ha aumentado en la población. Esta experiencia de confinamiento ha provocado un cambio en los hábitos de las personas, generando un mayor interés en el deporte en la población. Este cambio en los hábitos de las personas es una clara oportunidad para las empresas ya que, si la gente se interesa más por el deporte, existirán más consumidores potenciales para ellos.

Otro factor social que influye en las empresas del sector es la fidelidad que presentan los consumidores de ropa deportiva y la gran ventaja que tienen las mayores empresas en relación con el resto. Estas empresas, como pueden ser Nike o Adidas entre otras, tienen captado una gran porción del mercado por causa de la fidelidad de los consumidores. Este factor supone una gran amenaza para las empresas más humildes y para las empresas que quieran entrar en el sector, ya que, les supondrá más complicado ganarse una imagen y posicionamiento dentro del sector.

Al igual que la tendencia a realizar deporte ha aumentado tras la pandemia, también lo ha hecho la tendencia a las compras online las cuales estaban experimentando un gran aumento en los últimos años gracias a los avances

tecnológicos, pero, a causa de la pandemia y el hecho de que la gente no salga tanto de casa por miedo al COVID-19 y las restricciones, las ventas online son uno de los canales de venta más utilizados en la actualidad, esto es una oportunidad ya que supone una mayor facilidad para que la gente compre sin la necesidad de salir de casa.

FACTOR TECNOLÓGICO

El primer punto que estudiar dentro del factor tecnológico es la velocidad en la que la sociedad avanza tecnológicamente y la facilidad que presenta el acceso a ella. En España, al ser un país desarrollado, la mayor parte de la población tiene acceso a la tecnología y a internet, por eso, esto es una gran oportunidad para las empresas, ya que el gran desarrollo tecnológico hace que el consumo online sea más fácil y accesible a todo el mundo, favoreciendo así las ventas por este canal.

El avance tecnológico favorece también a los procesos productivos de las empresas ya que, al aplicar esta tecnología, se consigue aumentar el ritmo productivo permitiendo esto satisfacer mayores niveles de demanda. Estos avances no se traducen solo en mejoras en las herramientas de producción o la automatización de los procesos, sino que también permiten el desarrollo de las redes de carreteras, las cuales facilitan y hacen más cómoda la distribución de las mercancías. También favorece la tecnología a la mejora de las plataformas web, haciéndolas fáciles de usar e intuitivas para ofrecer y vender los productos a cualquier persona del territorio nacional.

Otra característica de los avances tecnológicos es la aparición de las redes sociales ya que estas se han convertido en una forma de publicidad para las empresas mediante las cuales poder llegar a todo el mundo de una manera más económica en comparación a los medios tradicionales de publicidad como pueden ser los anuncios en televisión, carteles, revistas etc.

2.2.2 Análisis del microentorno

En este punto, se analizará el entorno específico o microentorno, es decir, aquello que rodea de manera más próxima a la actividad a desarrollar y vamos a interactuar y relacionarnos. Con esto, junto al análisis del macroentorno, se completará el análisis del entorno general.

Para realizar un correcto análisis del sector de la ropa deportiva, se utilizará el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, esta técnica consistirá en analizar detalladamente la rivalidad entre los competidores, los posibles competidores futuros, los productos sustitutivos, el poder que tienen los proveedores y para acabar, los clientes. Con todo esto, se extraerán las principales amenazas y oportunidades que presenta el sector en el cual quiere operar la empresa y les servirán para la toma de futuras decisiones y adaptar las estrategias. Este análisis se limita a el ámbito nacional.

Además de la técnica de las cinco fuerzas de Porter, se realizará un mapa de los diferentes grupos estratégicos del sector relacionando la calidad con el precio. Esto servirá para entender mejor el sector, viendo como están situados los competidores para poder decidir cómo quiere posicionarse la empresa. Esta herramienta es muy útil para analizar y tomar decisiones en sectores con una alta competencia.

2.2.2.1 Mapa de grupos estratégicos

El mapa de los principales grupos estratégicos del sector de la ropa deportiva es el siguiente:

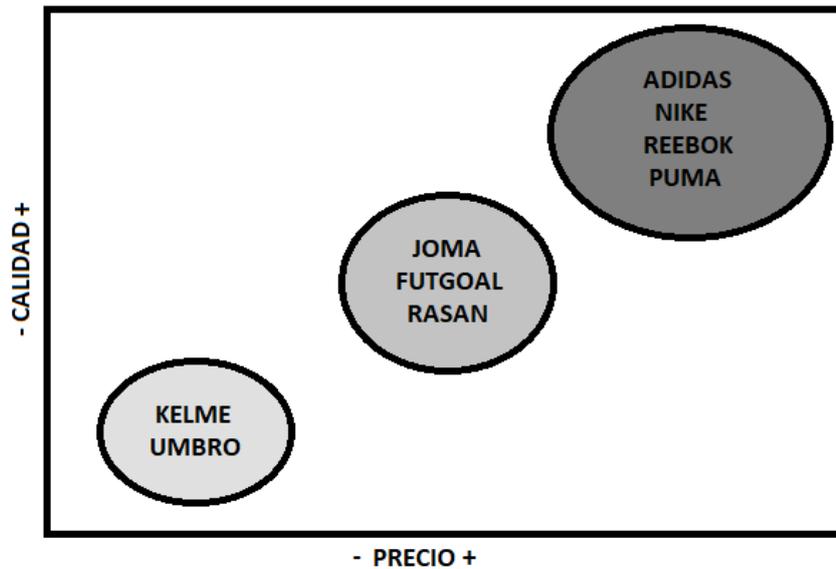


Ilustración 8. Grupos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Se ha decidido meter a FUTGOAL en el grupo estratégico donde predominan marcas como Joma o Rasan ya que las empresas de este grupo siguen una estrategia similar a la que quiere implementar FUTGOAL. Esta estrategia consiste en ofrecer a los clientes la mayor calidad de las prendas en relación con el precio, es decir, gran calidad a cambio de unos precios asequibles. Por otro lado, se han descartado las otras dos estrategias ya que la primera se centra en ofrecer productos de bajo precio sacrificando calidad, lo que hace que los consumidores se sienten atraídos por los precios, pero no se fidelizan con la marca a largo plazo. La segunda también se ha rechazado ya que el hecho de ofrecer una alta calidad hace que los precios sean muy elevados, por tanto, el público objetivo de estas marcas es la gente con un poder económico elevado y es el más reducido de todas las estrategias.

2.2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Se empezará la técnica de las cinco fuerzas de Porter mediante el análisis de los **productos sustitutivos** de la ropa deportiva. Se entiende como producto sustitutivo a todo aquel producto que cumpla un papel similar y además satisfaga las mismas necesidades que el producto ofrecido por la empresa. La existencia de estos productos es negativa para la empresa ya que representa la existencia de una mayor competencia en el sector. En el caso de la ropa deportiva especializada en fútbol, no existe un alto número de productos sustitutivos si no que más bien son escasos. El único producto que podría satisfacer las mismas necesidades sería las camisetas y pantalonetas enfocadas al running, es habitual en el mundo del fútbol, usar camisetas transpirables de running en los entrenamientos de fútbol ya que sin transpirables y ajustadas al igual que las camisetas enfocadas solamente a la práctica del fútbol.

En cuanto a los **competidores potenciales**, se pondrá la atención en el atractivo del sector, es este caso, el sector de la ropa deportiva es un sector atractivo para futuros competidores. Una de las características más atractivas para los competidores potenciales son las bajas barreras de entrada ya que puedes ejercer la actividad comercial si la necesidad de altas inversiones iniciales. Esto es una amenaza clara para las empresas del sector, pero, a su vez, es una gran oportunidad para las empresas que quieren entrar en a operar en dicho sector. Para FUTGOAL se entiende esto como una oportunidad ya que su intención es entrar al sector. Además de esto, este es un sector con grandes empresas con un poder muy elevado, esto es una amenaza para las empresas que desean entrar al sector puesto que les supondrá esfuerzo y tiempo ganar una alta cuota de mercado y un buen posicionamiento en él.

En este punto se hace referencia a la actuación de los **competidores existentes** en el sector. En la actualidad, existen muchas marcas de ropa deportiva que ofrezcan ropa para la práctica del fútbol y algunas tienen mucha fuerza en el sector como, por ejemplo, Adidas o Nike entre otras. Centrando la vista en estas marcas, Adidas es líder del sector con un 38% de cuota de mercad seguido muy de cerca por Nike, que dispone de un 36% de cuota. Estas dos marcas son las líderes del sector con mucha más fuerza

que el resto de las marcas. Otras marcas fuertes del sector son, Puma con una cuota del 8% y Umbro con un 4% de cuota. El resto de las marcas suponen el 14% cuota de mercado restante. Estas cifras demuestran la alta competencia y la fuerza de Nike y Adidas dentro de este sector.

El sector de la ropa deportiva se encuentra en constante crecimiento ya que el deporte cada vez es practicado por más gente y en el último año, a causa de la pandemia, la práctica de deporte se ha visto aumentada considerablemente. Esto se traduce en un aumento de la demanda.

Para acabar este punto, las barreras de salida del sector variaran en función del tipo de empresa. En el caso de las empresas que opten por realizar ellos la producción de sus prendas, las barreras serán altas ya que habrán necesitado una gran inversión inicial en maquinaria, infraestructuras y en la contratación de empleados. En el caso de las empresas que obtén por depender de empresas externas para la producción de sus prendas, las barreras serán bajas al no necesitar realizar dichas inversiones iniciales. En el caso de FUTGOAL, se optará por esta segunda opción, por lo cual las barreras de salida para ella serán bajas y esto supondrá una oportunidad para ella.

En cuanto al poder de negociación que ejercen los **proveedores** en el sector, existen un gran número de proveedores, esto es una oportunidad para las empresas ya que no dependen de ellos y pueden cambiar de proveedor en busca de un buen servicio. La diferenciación que existe en este sector es baja, puesto que todas las compañías ofrecen ropa deportiva, que, aunque puedan dar un diseño diferente o una mejora de calidad respecto a las otras, la finalidad es la misma.

En este sector, la integración hacia delante de los proveedores puede ser relativamente sencilla ya que los proveedores que ofrecen los productos confeccionados a falta de implementar un diseño o logo pueden crear su propia marca y convertirse en un competidor más dentro del sector.

El número de **clientes** en este sector es muy elevado puesto que el deporte es una actividad necesaria en la vida y salud de las personas, además, cada vez más gente realiza deporte, tanto de manera más profesional como a nivel aficionado.

El nivel de negociación de estos es bajo, puesto que, como se ha dicho anteriormente, no existen muchos productos sustitutivos y por lo tanto deben hacer uso de las prendas ofrecidas por las marcas del sector. La diferenciación de los productos no puede ser muy elevada ya que, al fin y al cabo, son prendas de ropa y no ofrecen la posibilidad de realizar muchos cambios en ellas, esto hace que, en general los clientes no presenten una elevada fidelidad hacia una marca.

La integración hacia atrás es muy complicada ya que la mayoría de los clientes no tienen ni los conocimientos ni los medios suficientes como para poder confeccionar su propia ropa.

2.3 Análisis interno

Para el análisis interno existen múltiples herramientas de análisis como el análisis funcional el cual consiste en identificar las principales capacidades en relación con las distintas áreas funcionales de la empresa. Otra técnica es el análisis de la Cadena de valor de Porter, esta consiste en separar las actividades de la empresa en forma de una cadena secuencial. En este caso, al tratarse de una empresa nueva y aun no constituida, se realizará un perfil estratégico de la empresa, el cual consiste en definir y valorar las principales debilidades y fortalezas que presenta la empresa en cada área en el momento previo a su creación.

Esta técnica escogida, consistirá en la elaboración de una tabla donde se enumerarán las diferentes variables (fortalezas y debilidades) internas consideradas como importantes para determinar el éxito y viabilidad del proyecto. Estas variables, se valorarán de 1 a 5 según su importancia.

La tabla del perfil estratégico para la empresa FUTGOAL será la siguiente:

VARIABLES POR ÁREA FUNCIONAL	GRAN DEBILIDAD (1)	DEBILIDAD (2)	NEUTRAL (3)	FORTALEZA (4)	GRAN FORTALEZA (5)
DIRECCIÓN					
Experiencia del emprendedor		X			
Conocimientos				X	
Liderazgo				X	
POSICIÓN COMPETITIVA					
Posicionamiento en el mercado		X			
Reputación de la marca		X			
Producto novedoso en el sector	X				
Tamaño de la empresa		X			
COMERCIAL					
Cuota de mercado			X		
Cartera de productos				X	
Diseños de los productos				X	
Comunicación				X	
OPERACIONES					
Productividad		X			
Costes de producción					X
Calidad de las prendas				X	
FINANCIERO					
Endeudamiento				X	
Inversión inicial					X
Coste del proyecto					X

Tabla 3. Perfil estratégico de la empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4 Análisis DAFO

Una vez realizados los análisis internos y externos de la empresa FUTGOAL, se completa el análisis externo con la matriz DAFO, esto sirve para resumir lo que se ha estudiado y tener una visión global de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades para poder establecer los objetivos y formular las estrategias para lograrlos. El uso de esta técnica es muy habitual por su sencillez y utilidad para la toma de las decisiones.

Asimismo, las estrategias deberán ir encaminadas a potenciar los puntos fuertes e intentar minimizar las debilidades, además de esto, se pretenderá minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia del emprendedor • Mal posicionamiento de la marca al entrar al mercado • Falta de reputación de la marca • Producto poco novedoso para el sector Empresa pequeña • Dependencia de empresa externa para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Brexit • Recesión del PIB • Aumento del desempleo • Fidelización de los clientes a las grandes marcas • Sector atractivo para futuros competidores • Grandes empresas asentadas en el sector • Fácil integración hacia delante de los proveedores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del emprendedor • Amplia cartera de productos • Enfoque en el diseño de los productos • Facilidades para la comunicación • Bajo coste de producción • Calidad de las prendas • Baja necesidad de endeudamiento • Reducida inversión inicial • Bajo coste del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del SMI • Estabilidad de gobierno • España pertenece a la Unión Europea • Renta de las familias españolas • Disminución del IPC • Tasa de crecimiento de la población positiva • Mayor interés por el deporte tras la pandemia • Aumento de las compras online • Fácil acceso a la tecnología • Avances tecnológicos • Redes sociales como medio de publicitación • Falta de productos sustitutivos • Bajas barreras de entrada • Bajas barreras de salida • Bajo poder de negociación de los proveedores • Muchos clientes en el sector • Difícil integración hacia atrás de los clientes • Bajo poder de negociación de los clientes

Tabla 4. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del previo análisis del entorno de la empresa y el análisis interno, se ha confeccionado la anterior matriz DAFO la cual reúne de manera resumida las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que dispone la empresa. Todas estas, servirán para determinar las futuras líneas de actuación de la empresa a la hora de elegir sus estrategias y poder, con ellas, lograr los objetivos establecidos.

Se puede afirmar que la empresa se encuentra en un punto fuerte, aunque se va a enfrentar a grandes empresas ya establecidas con mucha fuerza en el sector, la creación de FUTGOAL no supone unos elevados gastos en inversión inicial ni de producción, al tratarse de una empresa que dependerá de una empresa externa para la producción, las barreras de entrada para ella serán bajas y se podrá destinar mayor inversión a buscar proveedores que ofrezcan mayor calidad de las prendas. Además de esto, la mayor ventaja es que se operara en España, uno de los países más desarrollados del mundo tal y como indican los principales indicadores económicos estudiados en el análisis del macroentorno, a excepción del PIB. Para acabar, al tratarse de una empresa online, parte de la ventaja de que en España el acceso a la tecnología está al alcance de casi el todo el mundo.

La idea general que se puede extraer de esta matriz DAFO es que la empresa dispone de más puntos fuertes que débiles lo cual es positivo para ella y se puede entrever, a priori, que FUTGOAL tiene más posibilidades de tener éxito que de fracasar. De todos modos, aún es pronto para saber esto ya que el éxito del proyecto dependerá de más factores los cuales estudiaremos más adelante.

2.5 Objetivos estratégicos

A nivel interno, se marcarán los siguientes objetivos estratégicos:

En primer lugar, el objetivo a corto plazo de la empresa será alcanzar unos beneficios mínimos mediante su actividad económica, los cuales supongan una

adecuada remuneración en relación con la actividad y compensar las inversiones realizadas.

Además de buscar la rentabilidad del proyecto, se buscará una consolidación dentro del sector a medio plazo para garantizar un adecuado posicionamiento de la marca dentro de él, también se intentará conseguir la consolidación y fidelización de los clientes.

Por último, el objetivo de la empresa será generar valor mediante el crecimiento de las ventas, el lanzamiento de nuevos productos, incremento de las inversiones y buscar nuevos mercados. En resumen, convertirse en una empresa grande e importante a nivel nacional a largo plazo, y más adelante, buscar una expansión a nivel internacional.

En cuanto a los objetivos externos, la empresa se centrará en la responsabilidad social, por esto, la ética de la empresa será buscar la protección de los consumidores, la remuneración justa de los empleados y la reducción de los costes sociales como la contaminación y el cambio climático.

2.6 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son aquellas que tienen como objetivo explotar una ventaja competitiva la cual permita a la empresa superar a sus competidores a lo largo de su vida productiva.

La actividad de la empresa FUTGOAL será la venta de prendas deportivas enfocadas a la práctica del fútbol y operará dentro del sector de la ropa deportiva. Con su actividad económica, buscare satisfacer unas ciertas necesidades del sector ofreciendo ropa de gran calidad y con diseños atractivos a un precio razonable. La empresa actuara en el marco geográfico nacional.

La posición competitiva de la empresa es el papel que desempeña está en el mercado y el que quiere ocupar en el futuro. En este caso, FUTGOAL adoptara la posición

competitiva especialista, es decir, no abarcará todo el mercado de la ropa deportiva si no que se especializará solamente en un deporte, el fútbol. Con esta especialización se busca conseguir una buena parte de cuota de mercado en su especialización.

Por último, se determinará la estrategia competitiva mediante la cual la empresa se va a enfrentar a sus competidores en el sector y mantener o mejorar su posición dentro del mercado. Ya que la empresa opera en un sector con muchos competidores, optará por una estrategia competitiva de liderazgo en coste, es decir, ofrecer precios más económicos en comparación a los competidores para conseguir una ventaja competitiva respecto a ellos. Además de esta estrategia, la empresa seguirá, también, una estrategia competitiva de especialización o enfoque, es decir, se centrará en un solo deporte dentro del sector de la ropa deportiva.

3 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

En este punto se va a analizar el mercado y a la competencia. Realizar un estudio completo de estos factores, hará que la empresa consiga una posición privilegiada en su lanzamiento y obtenga un buen reconocimiento de marca.

3.1 Identificación y descripción de las necesidades detectadas en el mercado

La marca FUTGOAL tiene como objetivo social, aportar a la sociedad ganas y motivación a la hora de practicar fútbol. La empresa es consciente de lo importante que es el deporte en la gente y, por eso, la motivación principal del proyecto es lograr una penetración en la conciencia de la gente y estimularlos a jugar al fútbol. Además, este último año ha sido muy complicado para todo el mundo en general ya que, por la pandemia, la gente ha estado confinada en casa sin poder jugar al fútbol y muchos de ellos, han perdido la motivación por el deporte. Es por esto, que FUTGOAL quiere influir

en la sociedad impregnando de motivación a la gente para que vuelvan a disfrutar de este deporte.

La situación global respecto el COVID-19 está evolucionando positivamente, por esto, se cree que es buen momento para iniciar este proyecto.

Por otro lado, otra necesidad del mercado detectada es la falta de marcas especializadas en un solo deporte, en este caso el fútbol. Si se piensa en las principales empresas relacionadas con las prendas deportivas para la práctica del fútbol, no existe ninguna que este enfocada en su totalidad a este deporte, todas están dirigidas a varios deportes. Por esto, si la marca FUTGOAL entra en el mercado como una empresa 100% dirigida al fútbol, tendrá una ventaja competitiva respecto los competidores y será mejor percibida por los consumidores que busquen prendas para realizar este deporte.

3.2 Análisis del mercado

3.2.1 Descripción del mercado

En primer lugar, cabe incidir en que la empresa FUTGOAL operara solamente en el terreno nacional, es decir, en España. Se prevé, que, si la empresa crece, poder expandirse internacionalmente en los próximos años.

Las prendas de la empresa son productos que van dirigidos a toda la población mayor a 15 años, aunque, bien es cierto que, al tratarse de una marca deportiva enfocada al futbol, los consumidores de los productos serán aquellos que practiquen deporte y más concretamente, el fútbol. Como se ha explicado anteriormente, al tratarse de productos como camisetas, pantalones, sudaderas... la gente puede hacer uso de estas prendas para otro fin diferente a la práctica del fútbol. Todo y esto, el enfoque que la marca da a las prendas es claro y si los consumidores deciden usar el producto para otro fin, es libre de hacerlo.

Según las estadísticas oficiales del gobierno el gasto medio anual por persona destinado a bienes y servicios vinculados al deporte no varía prácticamente en función del sexo, es por eso por lo que la marca no hará distinciones y tendrá como público objetivo ambos sexos, en cambio, las estadísticas revelan que el gasto medio anual por persona es mayor en la gente comprendida entre los 16 y 45 años. Por esto, el público objetivo definido por la empresa será la gente de entre 15 y 35 años. También se centrará en el resto de las edades, pero focalizará y destinará sus estrategias a este rango de edad. La grafica que muestra estos datos es la siguiente:

Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte por sexo y grupo de edad										
	VALORES ABSOLUTOS (Millones de euros)		En porcentaje del gasto en el total de bienes y servicios		Gasto medio por hogar (Euros)		Gasto medio por unidad de consumo (Euros)		Gasto medio por persona (Euros)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
TOTAL	4.924,9	5.686,5	0,9	1,1	267,0	307,2	159,1	183,1	107,1	123,4
SEXO										
Hombres	3.546,7	4.083,8	1,0	1,1	291,3	332,2	164,6	187,8	108,2	123,5
Mujeres	1.378,2	1.602,7	0,9	1,0	219,9	257,7	146,4	172,1	104,3	123,1
GRUPO DE EDAD										
De 16 a 29 años	151,1	216,5	1,1	1,4	232,2	334,6	154,7	219,6	109,2	155,4
De 30 a 44 años	1.982,0	2.108,1	1,4	1,5	378,8	424,2	222,3	246,7	138,7	153,1
De 45 a 64 años	2.301,2	2.748,5	1,0	1,1	323,2	375,0	174,1	202,7	115,0	134,1
De 65 y más años	490,6	613,4	0,4	0,4	90,2	110,2	62,5	77,0	47,6	58,8

Tabla 5. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte

Fuente: MCUD Anuario de Estadísticas Deportivas 2021

El deporte, hoy en día, es fundamental para la sociedad y está a la orden del día y, por esto la gran mayoría de la población lo practica. Esto hace que el mercado de la empresa sea muy amplio. Ahora, más concretamente, si se centra la mirada en el fútbol, no hay duda de que este es el deporte rey y el más practicado en España. Esto se puede afirmar ya que, según las estadísticas del año 2019, el fútbol fue el deporte con más personas federadas con un total de 1.095.604 personas. Este dato es aún más revelador, cuando se compara con el segundo deporte con más personas federadas, el baloncesto, con un total de 385.635 personas. El fútbol casi triplica las cifras del baloncesto. Además, cabe destacar que estas estadísticas revelan las personas federadas y no tiene en cuenta

la gente que practica el deporte por afición. La fuente de la que provienen estos datos es la página “statista.com” y lo agrupa en la siguiente gráfica:

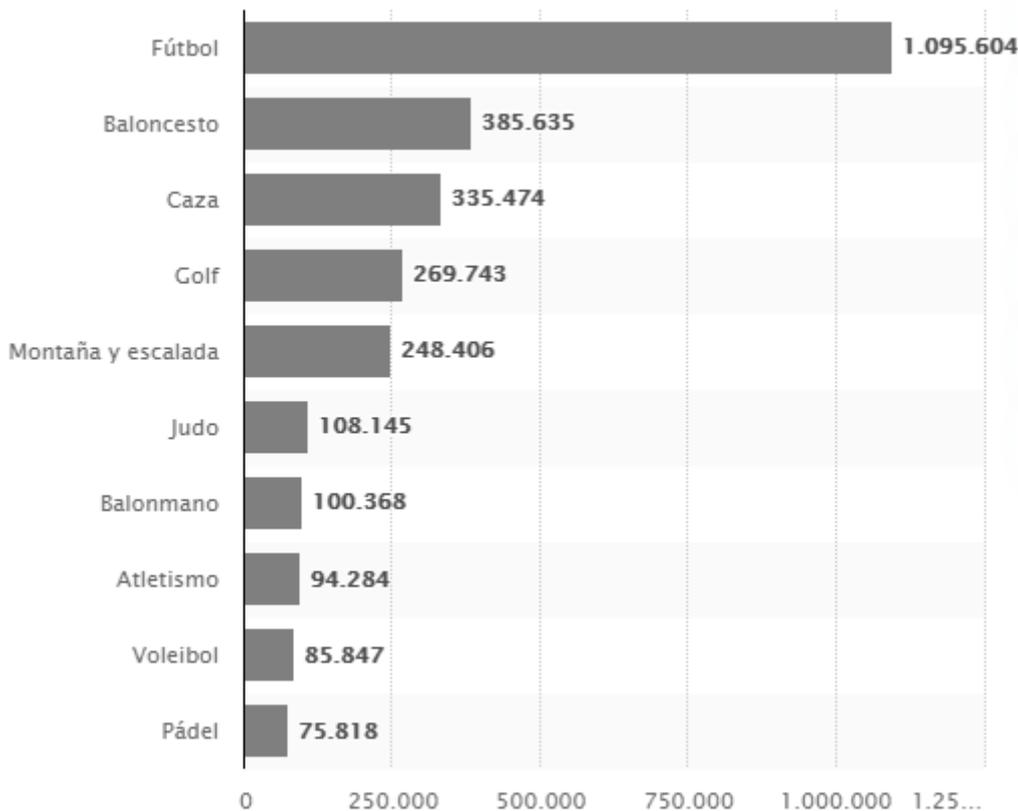


Ilustración 9. Personas federadas por deporte

Fuente: www.statista.com

3.2.2 Evolución previsible del mercado

La situación del mercado de la ropa deportiva ha sufrido un constante aumento de las ventas año tras año, es por esto, que la evolución que se prevé de este mercado es que siga creciendo como hasta ahora. Al tratarse de deporte, este es un hábito extendido entre la población y nunca habrá escasez de clientes.

Según la previsión de la página “statista.com” el volumen de mercado a nivel mundial evolucionara crecientemente sin detenerse. El estudio realizado en 2019,

previo un aumento del volumen de mercado año tras año, siendo en 2025 de 207,79 miles de millones de dólares a nivel mundial.

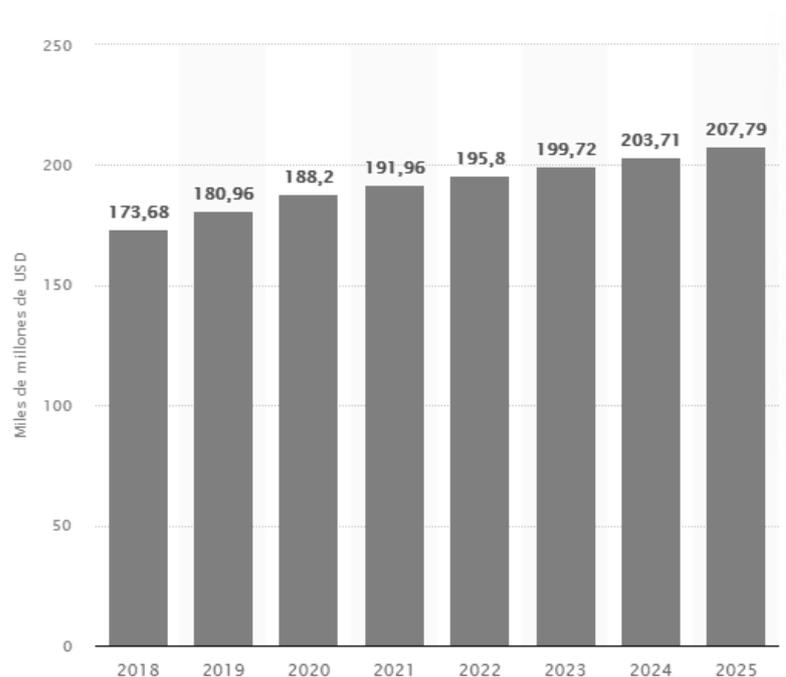


Ilustración 10. Evolución volumen de mercado

Fuente: www.statista.com

Por otro lado, la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos (AFYDAD), presento en 2020, su estudio del sector de artículos deportivos para el año 2019, y en este artículo se analizó la evolución respecto el año pasado. Entre todos los datos del estudio, lo más relevante fue que se facturo 4.113,50 millones de euros en 2019, logrando un crecimiento de más del 5% respecto al año anterior.

Todos estos datos, hacen prever que la evolución del mercado será positiva para los próximos años.

3.2.3 Comportamiento del consumidor

El segmento de la población considerada como consumidor de la marca aquellas personas que practiquen deporte, en concreto, fútbol. Esta gente puede ser desde gente federada que Disfruta del deporte de un modo más profesional o bien gente que

practica el deporte por mero entretenimiento y de forma más amateur. El rango de edad principal será la gente joven de entre 15 y 35 años.

Para conocer el comportamiento del consumidor, se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué compra?

El consumidor se ve motivado a jugar al fútbol, por eso, decide comprar las prendas para poder realizar la actividad. En sus compras, buscaran tanto la comodidad como la calidad.

- ¿Qué compra?

Como se ha dicho en la pregunta anterior, el consumidor basara su decisión de compra en las prendas que cumplan sus necesidades en cuanto a beneficios o cualidades del producto. En el caso de la ropa deportiva, estas cualidades serán, entre otras, la calidad de los tejidos, la transpiración de las prendas, la comodidad y los diseños de la ropa.

- ¿Quién compra y consume el producto?

Al tratarse de ropa deportiva, realmente cualquier persona podría hacer uso de las prendas. En este caso, la ropa está destinada a jugar a fútbol, por tanto, el público objetivo de la empresa será la gente deportista de entre 15 y 35 años. Todo y esto, cualquier persona podrá hacer uso de las prendas con el fin que desee.

- ¿Cómo y dónde se compra el producto?

El único canal de venta del producto será mediante la página web. El tipo de compra será racional, ya que la gente entrará en busca de los productos que necesita, aunque, la compra racional puede venir acompañada de una compra impulsiva al ver otros productos en la web que le llamen la atención.

- ¿Cómo es el poder de negociación de los consumidores?

El número de clientes en este sector es muy elevado y aun así el nivel de negociación de estos es bajo, puesto que, como se ha detallado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, no existen muchos productos sustitutivos y por lo tanto deben hacer uso de las prendas ofrecidas por las marcas del sector.

3.3 Análisis de la competencia

Actualmente, en el sector, hay muchas empresas que se dedican a ofrecer ropa deportiva. Las más poderosas son:

- Adidas
- Nike
- Puma

El líder del sector es Nike, seguido de muy de cerca por Adidas. Estas empresas se dedican a la ropa deportiva en general, por eso, la ventaja competitiva de FUTGOAL es que sus productos van enfocados solamente a la práctica de fútbol y se especializa en un solo deporte.

En cuanto a los productos sustitutivos que pueden suponer competencia para marca, no existen muchos es el mercado. Los dos únicos productos sustitutivos para la ropa dedicada al fútbol que se podrían encontrar son, la ropa de calle, la cual no es una

buena opción para los consumidores ya que no cumplen las características necesarias de comodidad y transpiración. Por otro lado, la opción más clara de producto sustitutivo que se puede encontrar, son las prendas deportivas dedicadas a otros deportes como baloncesto, running etc. En conclusión, no existe mucha competencia en cuanto a productos sustitutivos se refiere.

Para acabar, con relación a las barreras de entrada, al vivir en un mundo tan tecnológicamente desarrollado, la posibilidad de crear empresas online sin necesidad de inversión en maquinarias, almacenes o distribución hace que las barreras de entrada a este sector sean muy bajas y, por tanto, la competencia será muy elevada.

4 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing de una empresa es un documento escrito en el que se recogen los objetivos que se pretenden lograr, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. Por esto, deberá estar bien elaborado y estructurado ya que es la guía de la empresa a la hora de decidir los pasos a seguir en cada momento.

4.1 Objetivos del marketing

Una vez analizado el mercado y el comportamiento de los consumidores, se debe establecer los objetivos del marketing. Estos objetivos serán:

- Cualitativos: El posicionamiento
- Cuantitativos: El plan de ventas

4.1.1 Posicionamiento

El objetivo en cuanto al posicionamiento de la marca en el sector es bastante ambicioso al operar en un sector con grandes marcas establecidas y que presentan mucha fuerza en él, como ya se ha comentado anteriormente, la intención de la empresa es lograr una cuota de mercado lo suficientemente grande como para asegurar el funcionamiento de la empresa en cuanto a ventas. Esto se pretende lograr mediante la diferenciación con los competidores.

El posicionamiento de la marca FUTGOAL estará caracterizado principalmente por las características de las prendas las cuales presentaran una calidad similar a las prendas de los principales competidores, pero a unos precios más asequibles. Otra característica que facilitará el posicionamiento de la marca será la especialización de las prendas en un solo deporte. Al trabajar en sector que engloba muchos deportes, al centrarse en uno solo, la empresa se diferenciara de los competidores y generara valor añadido en los clientes.

4.1.2 Plan de ventas

En cuanto al plan de ventas, tal y como se ha establecido en los objetivos de los estratégicos de la empresa será alcanzar unos beneficios que supongan una adecuada remuneración en relación con la actividad y compensar las inversiones realizadas. Las cifras estimadas para el primer año de actividad son de 50.000€ y la previsión para los siguientes años es que el beneficio por ventas aumente en esa cantidad cada año. La previsión de beneficios para los primeros tres años es la siguiente:

AÑO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
EUROS	50.000,00 €	100.000,00 €	150.000,00 €

Tabla 6. Previsión ventas

Fuente: Elaboración propia

Como la empresa dispone de una amplia gama de productos, cada uno de ellos presentara una estacionalidad en las ventas diferente, es decir, las sudaderas se venderán en mayor medida en invierno, mientras que las camisetas de manga corta, se venderán más en verano. No obstante, la previsión de ventas se ha realizado de manera global y conjunta en el periodo de tiempo de un año.

4.2 Estrategias del marketing

En las estrategias de marketing, se van a definir las cuestiones como la segmentación y el ciclo de vida del producto.

4.2.1 Segmentación

Como se ha establecido en puntos anteriores, el segmento preferente de clientes para la empresa será la gente joven de entre 15 y 35 años, deportista y con afición a la práctica del fútbol. En este punto se va a establecer la estrategia comercial que se seguirá para atender las necesidades de los clientes con nuestros productos.

En este caso, se optará por una estrategia diferenciada, es decir, tratar a todos los segmentos por igual y basarse en una característica que tienen todos en común, en este caso, el fútbol. Consiste en adaptarse con productos estándar para todos los clientes y con las mismas estrategias de marketing. Esta estrategia presenta la ventaja de reducción de costes tanto en la producción, como en la publicidad. Por otra parte, tiene el inconveniente de que sufre una gran cantidad de competencia al actuar en el mismo mercado que muchas otras empresas.

4.2.2 Ciclo de vida del producto

Es importante conocer el ciclo de vida del producto para poder decidir cómo se adaptará la empresa con sus estrategias comerciales a lo largo de los años. Todos los

productos pasan por las mismas fases, se introducen el mercado, crecen, maduran y finalmente, entran en declive. Gracias a conocer estas fases, se podrá establecer estrategias diferentes para adaptarse a cada ciclo del producto.

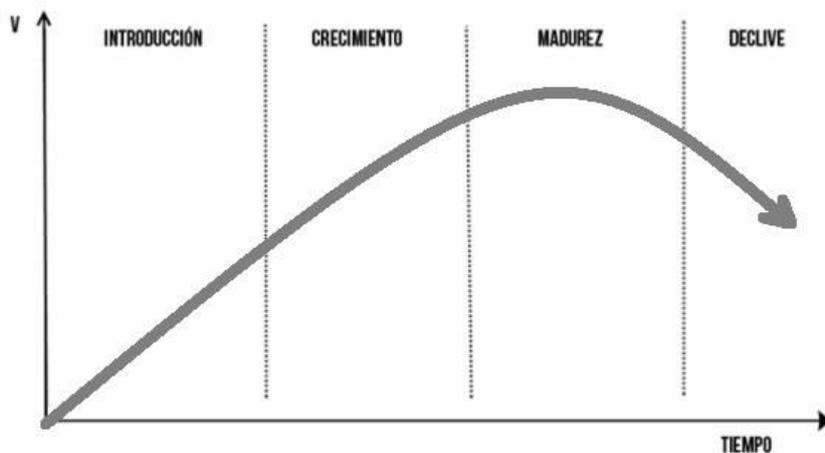


Ilustración 11. Ciclo de vida del producto

Fuente: Elaboración propia

En la fase de **introducción**, al tratarse de un producto poco innovador, se realizarán estrategias de penetración mediante ofertas, mucha publicidad etc. Esta fase será la más dura y complicada para la empresa ya que el sector presenta mucha competencia. Por esto, las estrategias de penetración iniciales serán muy importantes.

En la segunda fase del ciclo, el **crecimiento**, el producto será aceptado por el mercado y se experimentará el mayor aumento de las ventas de todo el ciclo. La empresa deberá establecer estrategia para adaptarse, competir y abarcar todas las ventas que experimente.

Durante la **madurez**, la tendencia de aumento de las ventas experimentado en la fase anterior empezara a disminuir y estas tienden a estabilizarse. En este punto del ciclo, la competencia se hace más fuerte y es por esto por lo que la empresa deberá establecer estrategias para mantenerse en el mercado y no ser superada o desplazada por las demás empresas. En esta fase el marketing cobra una importancia mayor al resto de fases.

Por último, la última fase del ciclo, el **declive**. Esta se produce cuando las ventas empiezan a descender significativamente. Cuando un producto alcance esta fase, la empresa optará por su eliminación ya que este supondrá pérdidas para la empresa e intentar mantenerlo podría generar problemas económicos. La estrategia de la empresa en este punto será la eliminación del producto y puesta en marcha nuevos productos.

En un plan de empresa, es necesario detallar las estrategias del ciclo de madurez ya que es el ciclo más largo e importante para la empresa. Por esto, se realizará una Matriz de Ansoff para conocer que estrategia utilizar cuando el producto pase de crecimiento a madurez.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	NUEVO	Desarrollo de mercado	Diversificación

Ilustración 12. Matriz de Ansoff

Fuente: Elaboración propia

En este caso, al tratarse de un producto existente en un mercado existente, la opción estratégica por la cual deberá optar la empresa será por la penetración de mercado, la cual consiste en intentar conseguir la mayor cuota de mercado quitándole clientes a la competencia. Para ello deberá establecer numerosas promociones, precios más bajos etc. para que los clientes usen y consuman más frecuentemente los productos de la empresa.

4.3 Marketing mix

En el marketing mix se abarcan todas las acciones y decisiones relevantes para el posicionamiento en el mercado de la empresa. Los cuatro elementos básicos del modelo de marketing mix son: estrategia de productos, estrategia de precios, estrategia de comunicación y la estrategia de distribución.

4.3.1 Estrategias de producto

En este punto, se describirá el producto y sus características. A demás de esto, se establecerán las estrategias relacionadas con el producto.

4.3.1.1 Gama de productos

Al tratarse de una marca nueva, se establecerá una gama de productos contra para reducir el esfuerzo comercial y económico inicial. La gama de productos que se ofrecerán será la siguiente.

TABLA PRODUCTOS		
N.º	PRODUCTO	TALLAS DISPONIBLES
1	Camiseta manga corta	S - M - L -XL - 2XL
2	Camiseta manga larga	S - M - L -XL - 2XL
3	Sudadera	S - M - L -XL - 2XL
4	Sudadera con capucha	S - M - L -XL - 2XL
5	Pantalóneta corta	S - M - L -XL - 2XL
6	Pantalóneta larga	S - M - L -XL - 2XL
7	Medias	37/39 - 40/42 - 43/45 - 46/48
8	Calcetines	37/39 - 40/42 - 43/45 - 46/49

Tabla 7. Tabla de productos

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la gama, las cabezas de línea serán las camisetas y pantalonetas cortas ya que estos productos son los que presentan menos temporalidad ya que se utilizan en todas las estaciones del año. En cambio, productos como las sedaderas, pantalones largos o camisetas de manga larga solo se venderán en las estaciones de más frío. Por esto, la empresa se centrará más en estos productos ya que de ellos dependerá el mayor porcentaje de ventas. Por otro lado, los calcetines y medias serán consideradas como complementos.

La política de marca será clara, todos los productos restaran englobados dentro de la marca principal, es decir, no se crearán líneas especiales que se diferencien de la marca principal y tampoco trabajara la empresa con marcas blancas o secundarias. El hecho de que la empresa no trabaje con marcas blancas hace referencia a que empresas externas no podrán vender los productos de la empresa bajo su propia marca. Esto es así, principalmente, porque FUTGOAL no producirá sus productos, sino que dependerá de una empresa externa para su producción.

Cada una de las prendas presentara un modelo único, pero, los clientes tendrán la opción de elegir tanto el color de la prenda y la talla que desee.

Otra estrategia que seguirá la empresa es la de no ofrecer simplemente un producto tangible, sino que los productos irán acompañados de aspectos intangibles como un buen servicio post venta y garantía en todas las prendas. Además, los modelos de las prendas buscaran generar sensaciones en los clientes como aumento de la autoestima o motivación para realizar deporte.

Para acabar, un aspecto básico para la competitividad y el acceso de la marca a los clientes serán los envases. La empresa presentara un envase muy característico de los productos con el logo de la empresa. Además, estos son clave para la distribución ya que será necesario que sean lo suficientemente buenos para que non se debiliten las prendas y lleguen en perfecto estado a los clientes.

4.3.1.2 Descripción del producto

Como ya se ha detallado anteriormente, los productos que ofrecerá la empresa FUTGOAL, serán prendas deportivas destinadas a la práctica de fútbol. Los productos son objetos tangibles como, en este caso, camisetas, sudaderas, pantalones etc. No obstante, también incorporan un componente intangible como el servicio post venta, garantías etc.

La empresa es consciente de la gran importancia de los productos para la imagen de la marca, es por esto por lo que deben cumplir una serie de requisitos para satisfacer las necesidades de los clientes y estos perciban una buena imagen de la marca y aumente la reputación de ella. Los principales atributos que se busca para los productos son, en primer lugar, la calidad, ya que será una herramienta esencial para el posicionamiento y la satisfacción del cliente. Los productos deben ofrecer un nivel de calidad ajustado a las necesidades del mercado y al nivel de la calidad de la competencia. Por otro lado, será muy importante el estilo y diseño de las prendas ya que estos atributos favorecen la apariencia del producto y hace que llamen la atención de los consumidores.

4.3.1.3 Ficha técnica de los productos

A continuación, se expondrán las fichas técnicas de los productos, estas contienen la imagen de los productos con los correspondientes diseños, el nombre de las prendas, el precio de venta al público de las prendas, los colores que estarán disponibles y las tallas. En cuanto a los precios, se han establecido mediante la estrategia de precios que se detallara más adelante en el apartado “Plan de marketing”.

Las fichas técnicas de los productos son las siguientes:



Ilustración 13. Camiseta manga corta

Fuente: Elaboración propia

CAMISTEA MANGA CORTA

P.V.P 17,99€

Colores del producto



Talla



Ilustración 14. Camiseta manga larga

Fuente: Elaboración propia

CAMISETA MANGA LARGA

P.V.P 17,99€

Colores del producto



Talla





Ilustración 15. Pantalóneta corta

Fuente: Elaboración propia

PANTALÓN CORTO

P.V.P 14,99€

Colores del producto



Talla



Ilustración 16. pantalón largo

Fuente: Elaboración propia

PANTALÓN LARGO

P.V.P 24,99€

Colores del producto



Talla





SUDADERA SIN CAPUCHA

P.V.P 29,99€

Colores del producto



Talla



Ilustración 17. Sudadera sin capucha

Fuente: Elaboración propia



SUDADERA CON CAPUCHA

P.V.P 29,99€

Colores del producto



Talla



Ilustración 18. Sudadera con capucha

Fuente: Elaboración propia



CHANDAL

PVP 45€

Colores del producto



Talla



Ilustración 19. Candal completo

Fuente: Elaboración propia



CALCETINES

P.V.P. 11,99€

Colores del producto



Talla



Ilustración 20. Calcetines

Fuente: Elaboración propia



MEDIAS

P.V.P 9,99€

Colores del producto



Talla

37/39	40/42	43/45	46/48
-------	-------	-------	-------

Ilustración 21. Medias

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.4 El envase

Otro punto importante para tener en cuenta es la importancia de los envases de los productos ya que cada vez se está convirtiendo en una herramienta de marketing fundamental. Los envases desempeñan una función importante en la venta porque atraen la atención, describen el producto y pueden influir positivamente en la percepción de la marca por parte del consumidor. Los envases, pueden representar una ventaja competitiva sobre los competidores. En este caso, FUTGOAL es consciente de todo lo descrito anteriormente y se centrará en ofrecer un envase elegante, formado de una caja de cartón con el logo de la marca que contendrá la prenda en su interior envuelta cuidadosamente con un plástico protector. El envase será el siguiente:



Ilustración 22. Envase del producto

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Estrategias de precios

Esta parte del marketing consiste en establecer los precios de los productos en base a diferentes aspectos como los costes de producción, precios de la competencia, cantidad de demanda, objetivos de la empresa etc. Para poder tener una visión más clara, se ha confeccionado una tabla con los principales aspectos para decidir con más facilidad el precio final de cada producto.

La tabla se ha creado teniendo en cuenta los costes de compra a los proveedores, los precios de las dos principales empresas competidoras de la marca que existen en su mismo grupo estratégico y el tipo de demanda de cada prenda.

PRODUCTO	COSTES PROVEEDOR	PRECIO JOMA	PRECIO RASAN	TIPO DEMANDA	PRECIO ESTABLECIDO
Camiseta manga corta	6,43 €	22,00 €	15,00 €	ALTA	17,99 €
Camiseta manga larga	7,72 €	22,00 €	10,00 €	BAJA	17,99 €
Sudadera	22,11 €	31,00 €	27,00 €	ALTA	29,99 €
Sudadera con capucha	22,11 €	26,00 €	31,00 €	MEDIA	29,99 €
Pantaloneta corta	5,37 €	12,00 €	11,00 €	ALTA	14,99 €

Pantaloneta larga	22,82 €	23,00 €	25,00 €	BAJA	24,99 €
Medias	4,29 €	15,00 €	8,00 €	ALTA	9,99 €
Calcetines	4,29 €	5,00 €	9,00 €	ALTA	11,99 €

Tabla 8. Tabla deprecios

Fuente: Elaboración propia

Esta table resume los precios establecidos para cada prenda, estos han sido considerados según la demanda, el precio de la competencia y los costes de los proveedores. En general, son precios competitivos dentro del sector y se han establecido para competir con las grandes empresas competidoras dentro de su grupo estratégico.

Las prendas que darán más beneficios a la empresa serán los pantalones y camisetas cortas ya que son los productos con mayor demanda y presentan una estacionalidad muy baja, es decir, se venden igual en verano que en invierno. Por otro lado, las sudaderas son prendas con alta demanda, pero tienen una estacionalidad más alta que los productos anteriormente mencionados. Las sudaderas, presentan su mayor demanda en invierno.

Las camisetas de manga larga no serán el producto estrella de la marca ya que no son prendas con una alta demanda, no obstante, se ha establecido el mismo precio que las camisetas de manga corta. Estas prendas son un buen sustituto de las sudaderas a un precio más económico. Al igual que las camisetas de manga larga, los pantalones largos tampoco son productos muy demandados, a pesar de esto, FUTGOAL los ofrecerá aun y tener un margen de beneficio bajo.

Los calcetines y medias se considerarán como complementos, aun así, son prendas con alta demanda y supondrán muchas ventas y beneficios para la empresa.

La respuesta psicológica de los consumidores es muy importante para el producto, por lo que fijar precios fraccionarios o que no superen determinadas barreras puede ser muy importante. La técnica que ha utilizado la empresa para fijar los precios es el método del "X'99", es decir, si tu producto vale 9,99€ el consumidor percibe ese precio más atractivo que el que vale 10€, por tanto, la respuesta psicológica de los

consumidores será optar por el producto más económico y en realidad la diferencia es de solamente un céntimo de euro.

4.3.3 Estrategias de comunicación

Estas estrategias de comunicación son todas aquellas que están dirigidas a promocionar los productos de la empresa, además, transmiten información a los clientes. En definitiva, estas estrategias tienen el objetivo de informar, persuadir y estimular al consumidor para aumentar las ventas.

No solo existen estrategias de comunicación destinadas al producto, sino que también existen estrategias destinadas a la marca para generar una imagen corporativa de la empresa con el fin de que los consumidores la identifiquen de manera positiva.

La empresa FUTGOAL seguirá las siguientes estrategias de comunicación:

En primer lugar, la política de publicidad que seguirá la empresa estará basada en las redes. Hoy en día, la mayor afluencia de público se encuentra en internet, por eso, la empresa descartará los anuncios tanto en televisión o prensa. Los anuncios se realizarán mediante plataformas online como YouTube, Twitch y Google a través de Google ADS y en Facebook y Instagram a través de Facebook for Business. Esta decisión está fundamentada en que la visualización que presenta la televisión o prensa se ha reducido notoriamente en los últimos años gracias a la importancia que han obtenido las redes entre la gente. Estas plataformas te permiten definir un presupuesto que se adaptan a tus necesidades y en comparativa con los medios tradicionales, los gastos de publicidad son mucho más reducidos. Además, este método de publicidad muestra los anuncios a los usuarios que buscan productos similares a los que ofrece la empresa, permitiendo esto, una mayor precisión de las campañas publicitarias y al realizarse a través de internet, será más fácil llegar el público joven de entre 15 y 35 años que es público objetivo de la empresa

En cuanto a publicidad se refiere, se hará una inversión en publicitar los productos mediante gente de alta influencia en las redes. Se contactará con

“influencers” para que hablen de la marca y los productos a través de sus redes. Este método es muy efectivo ya que la gente que sigue a estos “influencers” confían en ellos y si hablan bien del producto y explican sus características, mucha gente accederá a la web para comprar los productos.

Otra estrategia de comunicación que se realizará durante el lanzamiento de la empresa será una promoción para todas las compras de un 10% de descuento durante los primeros 15 días. Esta propuesta está destinada a promover las ventas a corto plazo y a captar clientes en el periodo de lanzamiento ya que este momento, es el más complicado en cuanto a ventas se refiere.

4.3.4 Estrategias de distribución

La estrategia de distribución es esencial para garantizar que los productos se encuentren a disposición del cliente en el momento, lugar y forma adecuados.

Para esta empresa, no será necesario determinar una estrategia de distribución ya que el encargado de hacer llegar al cliente el producto final será el proveedor, en este caso, la empresa Prendaprint. Es muy importante asegurar que el proveedor es una empresa capaz de hacer llegar los productos en el plazo correcto.

La empresa Prendaprint, además de ser proveedor de ropa, se encargará de las gestiones logísticas, permitiendo almacenar los productos en sus almacenes y ellos se encargan de enviar el producto directamente al cliente bajo la marca de FUTGOAL. Esta empresa dispone de almacenes en Barcelona, España lo cual permitirá que los tiempos de entrega se reduzcan considerablemente.

5 PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un documento el cual se utiliza para calcular los gastos de un negocio y poder así, analizar la viabilidad del proyecto que se estudia. Además, se pondrán metas económicas para diferentes años.

En este plan se estudiará la previsión de ventas, los costes fijos y variables del proyecto y las fuentes de financiación. Cabe destacar que este proyecto no requiere de grandes inversiones para su viabilidad, es por esto por lo que el plan financiero no será tan extenso como el de otros proyectos. El plan se realiza para los tres primeros años.

5.1 Objetivos

El plan financiero tiene como objetivo, demostrar la viabilidad del proyecto que se quiere llevar a cabo. Este plan, pretende traducir los puntos anterior mente formulados, en términos económicos.

El principal objetivo de este plan es definir las estrategias que se necesitaran llevara a cabo para alcanzar las metas económicas. Para ello se deberá utilizar de manera óptima los recursos y generar resultados positivos para la empresa. Además, se estudiarán las necesidades de financiación del proyecto.

5.2 Ventas previstas

Para realizar la previsión de ventas, se partirá de la previsión ya comentada anteriormente. La estimación del volumen de ventas anual para los tres primeros años será de 50.000€, 100.000€ y 150.000€ respectivamente. Detallado en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ESTIMACION VOLUMEN DE VENTAS ANUAL	50.000,00 €	100.000,00 €	150.000,00 €
ESTIMACION VISITAS DIARIAS A LA PAGINA	450	900	1350
TASA DE CONVERSION ESTIMADA	1,99%	1,99%	1,99%
ESTIMACION VENTAS DIARIAS	136,99 €	273,97 €	410,96 €
ESTIMACION CESTA MEDIA CONSUMIDOR	15,30 €	15,30 €	15,30 €

Tabla 9. Previsión de ventas detallas

Fuente: Elaboración propia

Para poder conseguir este volumen de ventas anual, se requerirá lograr un total de 450 visitas diarias en la web, esto se logrará gracias a la publicidad en redes la cual redirija a los consumidores a la página.

Esta meta de visitas se ha calculado a partir de la tasa de conversión, esta tasa hace referencia al porcentaje de gente que visita y acaba comprando en la web. Según el estudio sobre la conversión en negocios digitales españoles realizado en 2019 por la empresa FLAT 101, el ratio medio de conversión para dispositivos no móviles es del 2,45% y la tasa para dispositivos móviles es de 1,53. Por esto, se ha calculado la media de estos dos valores y se ha tomado como referencia para esta previsión de ventas (1,99%).

La clave para lograr estos objetivos de ventas será la publicidad ya que, teniendo en cuenta la tasa media de conversión en el e-commerce. Se deberá lograr un volumen de visitas diario de 450 personas para el primer año, 900 para el segundo año y 1350 para el tercer año. Si se logran estas visitas, se podrá lograr la estimación de ventas anual.

5.3 Costes previstos

A continuación, se expondrán los diferentes gastos que la empresa generara durante su actividad.

En primer lugar, hay que destacar que este modelo de negocio no tendrá grandes costes ya que la empresa no requerirá de un local ni de material de oficina. Además, tampoco tendrá gastos de personal porque al ser el emprendedor al único trabajador de la empresa, no recibirá una nómina mensual, sino que la renta ira en función a los beneficios de la empresa.

El primer coste el cual dispondrá la empresa será la contratación de una empresa para el desarrollo de una página web y su posterior mantenimiento. La empresa Neoattack desarrollará la web y se encargará del mantenimiento de esta. Los costes del desarrollo serán de 1.500€ y su mantenimiento anual será de 400€.

Los suministros requeridos para la actividad de la empresa son, la luz consumida por el ordenador de trabajo y la tarifa de internet y teléfono. Según el informe del “Sector Residencial en España” del instituto para la delegación y ahorro de la energía (IDEA) el consumo anual de un ordenador es de 172 kWh. Sabiendo que el precio actual del kWh de Iberdrola (una de las principales eléctricas de España) es de 0,0994€, obtenemos el consumo anual del ordenador, el cual es de 17,09€ al año.

ELECTRODOMESTICO	CONSUMO ANUAL	GASTO ANUAL
ORDENADOR	172 kWh	17,09 €

Tabla 10. Consumo del ordenador

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tarifa de internet y teléfono que se contratará será la tarifa de Orange, con un precio de 30,95€ mensuales para el primer año y después 40,95€ los años restantes. Esta tarifa incluye llamadas ilimitadas y fibra óptica con velocidad de 600mb, lo suficiente como para no tener problemas de internet ya que este es esencial para el funcionamiento de la empresa. Los gastos anuales serán los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO ANUAL TARIFA INTERNET Y TELÉFONO	371,40 €	491,40 €	491,40 €

Tabla 11. Precio tarifa internet y teléfono

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha estipulado a lo largo del proyecto, los costes desinados a la publicidad estarán repartidos en anuncios en Google Ads, Facebook for Business y, por último, se destinará una parte a anunciarse a través de colaboraciones con influencias. Estos gastos se distribuirán de la siguiente manera:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Publicidad en Google Ads	300 €	500 €	1.000 €
Publicidad en Facebook for Business	300 €	500 €	1.000 €
Publicidad destinada a Influencers	400 €	700 €	1.500 €

Tabla 12. inversión en publicidad

Fuente: Elaboración propia

Por último, para determinar los costes de producción de las prendas, ya que la empresa no va a ser la encargada de producir y, por tanto, no tendrá que comprar materias primas, se ha calculado el porcentaje del coste de cada prenda. Con estos porcentajes, se ha calculado la media para tener una referencia de los beneficios que se obtendrán por el total de las ventas. Estos cálculos se resumen en la siguiente tabla:

PRODUCTO	COSTES PROVEEDOR	PRECIO ESTABLECIDO	% Coste producto
Camiseta manga corta	6,43 €	17,99 €	35,7%
Camiseta manga larga	7,72 €	17,99 €	42,9%
Sudadera	22,11 €	29,99 €	73,7%
Sudadera con capucha	22,11 €	29,99 €	73,7%
Pantaloneta corta	5,37 €	14,99 €	35,8%
Pantaloneta larga	22,82 €	24,99 €	91,3%
Calzas	4,29 €	9,99 €	42,9%
Calcetines	4,29 €	11,99 €	35,8%
		% medio coste unidad	54%

Tabla 13. Costes de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Con esto, se prevé que el 54% de los ingresos en ventas estarán destinados a las compras a proveedores y el 46% se considerarán beneficios.

5.4 Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación aportan liquidez a la empresa, esta liquidez es una característica esencial y define la fortaleza y capacidad de una empresa. La financiación es el proceso mediante el cual la empresa capta fondos para poder desarrollar su actividad. Según el origen de estas fuentes de financiación, pueden ser internas o externas.

Este proyecto, no necesitara de fuentes externas de financiación, es decir, prestamos, líneas de crédito etc. Esto se debe a que este modelo de negocio no requiere de fuertes inversiones al inicio de la actividad.

No obstante, si requerirá de una fuente de financiación interna como es la aportación de los socios, en este caso, el único socio de la empresa hará una aportación en capital de 3.000€.

Al no tener financiación externa, la empresa presentara una fuerte autonomía. A pesar de las ventajas de esta situación, el hecho de no endeudarse la empresa genera un coste de oportunidad ya que endeudarse de forma controlada haría aumentar el potencial de la empresa.

5.5 Posible escenario

En este apartado se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias, además del balance de situación. Para llevar a cabo esto, se tendrán en cuenta los datos expuestos anteriormente como la previsión de ventas, los gastos y las fuentes de financiación.

Una vez realizado esto, se calculará la rentabilidad financiera y económica de este escenario. Con estos datos, podremos tener una imagen fiel de la situación económico-financiera de la empresa y poder tomar decisiones.

5.5.1 Cuenta de pérdidas y ganancias

A continuación, se va a elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Para ello se tomarán los datos previa mente expuestos de las previsiones de ventas y costes. Esta cuenta es el resumen de todos los gastos e ingresos que generara la empresa durante un ejercicio contable. La tabla se realizará para los próximos tres años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	50.000,00 €	100.000,00 €	150.000,00 €
Ventas	50.000,00 €	100.000,00 €	150.000,00 €
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €
GASTOS	30.288,49 €	56.608,49 €	85.408,49 €
Compra de mercaderías	27.000,00 €	54.000,00 €	81.000,00 €
Suministros	388,49 €	508,49 €	508,49 €
Sueldos y salarios	- €	- €	- €
Carga Social (32%)	- €	- €	- €
Amortización inmob. material	- €	- €	- €
Desarrollo y mantenimiento web	1.900,00 €	400,00 €	400,00 €
Publicidad	1.000,00 €	1.700,00 €	3.500,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACION (BAII)	19.711,51 €	43.391,51 €	64.591,51 €
Ingresos financieros	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	19.711,51 €	43.391,51 €	64.591,51 €
Impuesto sobre el beneficio (25%)	4.927,88 €	10.847,88 €	16.147,88 €
RESULTADO NETO	14.783,63 €	32.543,63 €	48.443,63 €

Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se han recogido todos los ingresos y gastos de la empresa. No se contemplan ni ingresos ni gastos financieros ya que la empresa no va a disponer de ningún tipo de financiación externa. Para acabar y obtener el resultado neto, a la

diferencia de los gastos e ingresos se le ha aplicado la base impositiva del 25%, este es el tipo general y está en vigor desde el año 2016.

5.5.2 Balance Previsional

La elaboración del balance de situación previsional es necesario para poder conocer la situación financiera de la empresa ya que muestra la situación patrimonial en cada año. En este caso se realizará el balance de los tres próximos años con los datos de las previsiones anteriores.

	ACTIVO			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	- €	- €	- €	- €
TERRENOS	- €	- €	- €	- €
LOCAL	- €	- €	- €	- €
MAQUINARIA	- €	- €	- €	- €
INSTALACIONES TÉCNICAS	- €	- €	- €	- €
MOBILIARIO	- €	- €	- €	- €
INMOVILIZADO INMATERIAL	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
PÁGINA WEB	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	1.500,00 €	16.283,63 €	48.827,27 €	97.270,90 €
EXISTENCIAS	- €	- €	- €	- €
CLIENTES	- €	- €	- €	- €
TESORERÍA	1.500,00 €	16.283,63 €	48.827,27 €	97.270,90 €
TOTAL ACTIVO	3.000,00 €	17.783,63 €	50.327,27 €	98.770,90 €

Tabla 15. Balance previsional (Activo)

Fuente: Elaboración propia

En el activo de la empresa, cabe destacar que no se poseerá de ningún inmovilizado material, solo se dispondrá de inmovilizado intangible cómo será la web, activo esencial para el desarrollo de la actividad de la empresa valorado en 1.500€. Tampoco se tendrán existencias ya que el modelo de negocio de la empresa consistirá en no tener stock y producir bajo demanda.

	PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	3.000,00 €	17.783,63 €	50.327,27 €	98.770,90 €
CAPITAL	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
RESERVAS	- €	- €	14.783,64 €	47.327,27 €
BENEFICIO EJERCICIO	- €	14.783,63 €	32.543,63 €	48.443,63 €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €
DEUDAS A CORTO PLAZO	- €	- €	- €	- €
PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €
DEUDAS A LARGO PLAZO	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO	3.000,00 €	17.783,63 €	50.327,27 €	98.770,90 €

Tabla 16. Balance previsional (pasivo y patrimonio neto)

Fuente: Elaboración propia

Lo más destacable del Pasivo y Patrimonio Neto es que la empresa tendrá un total de cero deudas. Esto se debe las reducidas necesidades en inversión para la actividad económico. Por esto, la empresa funcionara únicamente con la aportación inicial de los socios. El hecho de no disponer de deuda, al igual que es una ventaja, puede condicionar a la empresa ya que un endeudamiento controlado puede potenciar la actividad de la empresa.

5.5.3 Rentabilidad económico-financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENTABILIDAD ECONOMICA	111%	86%	65%
RENTABILIDAD FINANCIERA	83%	65%	49%

Tabla 17. Tabla de rentabilidad económico-financiera

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la rentabilidad económica se obtiene de la división entre los beneficios antes de intereses e impuestos y el total de activo de la empresa. Este resultado muestra el beneficio obtenido por la empresa por cada 100 euros de inversión. En este caso, la empresa está generando el primer año 111€ por cada 100€ invertidos.

Por otro lado, la rentabilidad financiera indica el beneficio obtenido por cada 100€ de fondos propios. Se calcula mediante la división entre los beneficios netos y los fondos propios. En este caso, la empresa generara el primer año 83€ de beneficio por cada 100€ aportados.

Los resultados obtenidos son muy positivos para la empresa, pero, cabe destacar que con el paso de los años los valores obtenidos disminuyen. La empresa deberá tener esto en cuenta para mejorar sus cuentas en el futuro.

6 MODELO DE NEGOCIO

Para la presentación del proyecto, es necesaria una evaluación de los factores clave de la empresa y para ello, es de gran ayuda realizar un lienzo Lean Canvas. Esta es una herramienta visual que plasma los diferentes elementos clave para el proyecto y permite desarrollar el plan de empresa con una visión clara. El Lean Canvas está formado por nueve apartados diferentes que se complementan y afectan entre ellos.

MODELO DE NEGOCIO: FUTGOAL

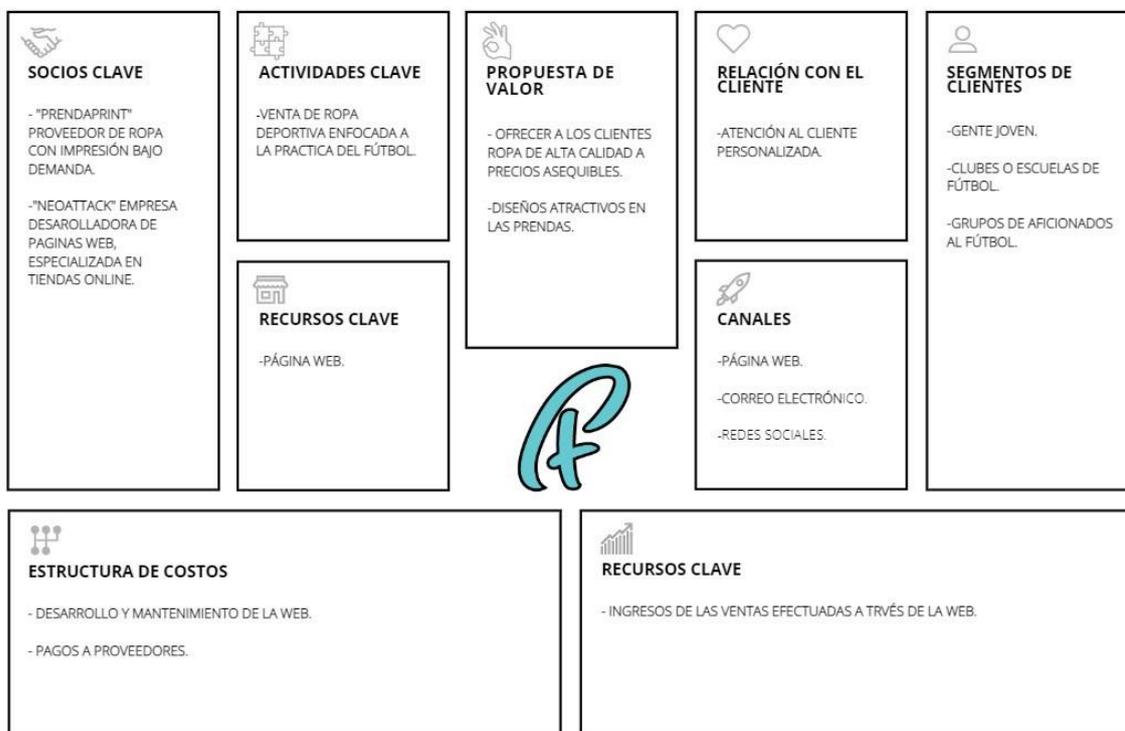


Ilustración 23. Lean Canvas

Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionado el lienzo Lean Canvas, se explicarán un poco más detallados cada uno de los nueve apartados:

- **Socios clave:** Los principales socios que tendrá la empresa son los proveedores de ropa ya que la producción de FUTGOAL será externa, es decir, dependerá de empresas externas proveedoras de ropa ya confeccionada. Por eso, será muy importante la búsqueda de un proveedor que cumpla las necesidades de la empresa tanto de calidad, como de precio. El proveedor será la empresa PRENDAPRINT ya que es una empresa “Print on demand” la cual ofrece buenos precios, calidad es las prendas y rapidez en las entregas.

Otro socio importante será la empresa que desarrolle la página web, se deberá estar en constante contacto con ella para asegurar el perfecto funcionamiento de la web, puesto que la actividad económica dependerá de ella. En este caso, se contará con los servicios de la empresa experta en desarrollo web “NeoAttack”, esta empresa es líder en el desarrollo de tiendas online y se ajusta al presupuesto de la empresa.

- **Actividades clave:** La actividad que realizará la empresa será ofrecer a los clientes una gama de productos de ropa orientados a la práctica del fútbol. La venta de estos productos será vía online. Se ofrecerán camisetas cortas y largas, sudaderas con y sin capucha, pantalones cortos y largos, medias, calcetines y chándales completos. También se dará la posibilidad de personalizar las prendas a los clubes, escuelas o grupos.
- **Recursos clave:** El gran recurso clave que dispondrá la empresa será su página web, esta será tan importante porque la gran mayoría de las ventas se harán mediante ella. Será importante que se realice un correcto desarrollo y mantenimiento para garantizar su funcionamiento. Un error en la web puede significar grandes pérdidas para la empresa. Este será el recurso más importante

de la empresa ya que no dispondrá de ningún tipo de instalación, maquinaria, vehículo etc.

- Propuesta de valor: La propuesta de valor que quiere ofrecer la marca para poder diferenciarse de sus competidores y hacerse fuerte en el sector es ofrecer las prendas a un precio razonable y accesible manteniendo siempre es una gran calidad. Con esto la empresa busca que el consumidor se decante por comprar su marca al tener un buen precio y una vez la prueben, conseguir fidelizarlos por la calidad de las prendas. Esto será posible gracias a que no se necesitará una fuerte inversión inicial, por eso, se podrá invertir más dinero en esta búsqueda de calidad.

Por otro lado, la empresa buscara generar valor mediante sus diseños, permitiendo que clubes, escuelas o grupos puedan personalizar sus equipaciones a su gusto.

- Relación con el cliente: La empresa deberá disponer de una buena atención al cliente ya que no se dispondrá de tiendas físicas donde los consumidores puedan ser atendidos en persona. Esta atención al cliente será vía telefónica, mediante la web y a través del correo electrónico. Sera muy importante gestionar correctamente esta función, además se deberá transmitir a la perfección los valores de la empresa a la hora de atender a los clientes y demostrarles que son importantes para la empresa, generando un sentimiento de fidelidad en ellos para que sigan apostando por la marca.
- Canales: Los principales canales mediante los cuales la empresa mantendrá un contacto con los clientes tanto para solventar sus dudas, preguntas etc. serán la página web, el correo electrónico y las redes sociales. Además, estos canales servirán también a la empresa tanto para publicitarse, como para informar de novedades y ofertas. Mediante las redes sociales, la empresa buscara crearse una buena imagen de marca.

- Segmentos de clientes: El segmento principal al cual van dirigidos los productos es a la gente joven (entre 15 y 35 años aprox.) ya que esta es la parte de la población que más practica fútbol. Otro segmento de clientes serán los clubes, escuelas o grupos a los cuales se los ofrecerá personalizar sus equipaciones. No obstante, aunque la gente joven sea el segmento principal de la marca, la ropa también estará disponible para gente de todas las edades que quieran utilizarla.
- Estructura de costes: Los principales costes de la empresa estarán destinados a la inversión en una buena web con su mantenimiento y a las compras a los proveedores.
- Fuentes de ingresos: La principal y única fuente de ingresos de la empresa será su actividad económica, la cual consistirá en la venta de prendas deportivas para la práctica de fútbol. Las ventas se gestionarán mediante la web.

7 CONCLUSIONES

Para concluir este proyecto, se extraerán los detalles más significantes de los análisis anteriores y con ellos, se determinará la viabilidad de este proyecto.

En primer lugar, el análisis estratégico de la empresa ha determinado que a pesar de que se va a empezar a operar en un sector de alta competencia, las condiciones para su entrada son favorables gracias a su modelo de negocio ya que las barreras de entrada serán bajas debido a los reducidos costes iniciales. También hay que destacar que la empresa va a desarrollar su actividad en España, uno de los países más desarrollados del mundo y, además se encuentra dentro de la unión europea, esto es un plus de garantía ya que los países que lo forman disponen de grandes ventajas como las reducciones arancelarias en operaciones entre países miembros. En general, la empresa dispone de más puntos favorables que desfavorables y esto prevé mayores posibilidades de éxito.

Por otro lado, el mercado en el cual se encontrará la empresa es un mercado con alta demanda y esto, en general, es positivo para las empresas nuevas en el sector. Además, la reciente cuarentena provocada por la pandemia del COVID-19 ha estimulado a la gente a realizar deporte y las estadísticas auguran un continuo aumento de la demanda en este sector. Entre la alta competencia que presenta el sector con grandes empresas asentadas en él, se vislumbra una oportunidad. Esta es la falta de empresas especializadas solamente en el fútbol, oportunidad que FUTGOAL debe aprovechar para ganar cuota de mercado y crear una imagen de marca fuerte pudiendo así asentarse dentro del sector. Asimismo, el fútbol es el deporte más practicado y, por tanto, el que mayor demanda tiene.

Para acabar, el análisis económico-financiero pronostica una alta rentabilidad del negocio. Esto se debe, en su mayoría, a las reducidas necesidades en inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa. Además, al no necesitar endeudamiento, en el caso de no funcionar el proyecto, las pérdidas económicas serían muy bajas.

En resumen, este proyecto presenta una alta viabilidad a bajo coste y es un perfecto modelo de negocio para el perfil del emprendedor.

8 BIBLIOGRAFÍA

Renta por hogar por comunidades autónomas (9949). (2021). Retrieved 25 July 2021, obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9949#!tabs-grafico>

Classroom | Google for Education. (2021). Retrieved 25 July 2021, obtenido de <http://www.classroom.google.com/>

División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2019. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>

Ropa deportiva: previsión del mercado 2018-2025 | Statista. (2021). Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/599663/desarrollo-previsto-del-mercado-de-ropa-deportiva-a-nivel-mundial/>

Federaciones con más deportistas federados en España | Statista. (2021). Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1051888/ranking-de-federaciones-con-mas-deportistas-federados-espana/>

AFYDAD presenta su nuevo estudio sobre el sector de artículos deportivos en 2019 - Afydad | Asociación Española del Deporte - Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos. (2021). Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://www.afydad.com/afydad-presenta-su-nuevo-estudio-sobre-el-sector-de-articulos-deportivos-en-2019/>

¿Qué diferencias hay entre una SL y una SA? (2021). Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2205026-que-diferencias-hay-sl>

Estudio sobre la conversión en negocios digitales españoles 2019 - Flat 101. (2021). Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://www.flat101.es/estudio-sobre-la-conversion-en-negocios-digitales-espanoles-2019/>

¿Qué es un Plan Financiero? | Diccionario Financiero. Recuperado el 25 de julio de 2021, obtenido de <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/plan-financiero/#:~:text=El%20plan%20financiero%20es%20un,alcanzar%20las%20metas%20econ%C3%B3micas%20establecidas.&text=La%20cual%20fija%20o%20desencadena,que%20el%20negocio%20contin%C3%A9%20creciendo.>

¿Cuál es el consumo medio mensual de luz en España? (2021). Retrieved 26 July 2021, obtenido de <https://tarifaluzhora.es/info/consumo-mensual-luz>

Argudo, J. (2021). Ejercicio resuelto rentabilidad económica y financiera 2. Retrieved 26 July 2021, obtenido de <http://www.econosublime.com/2019/05/ejercicio-resuelto-rentabilidad-financiera-economica.html>

Plan de marketing. (2021). [PDF]. Obtenido de <http://file:///C:/Users/User/OneDrive/Escritorio/TFG/MARKETING/PLAN%20DE%20MARKETING%202.pdf>

Capó, J. (2021). [PDF]. Obtenido de <http://file:///C:/Users/User/OneDrive/Escritorio/TFG/ANALISIS%20EXTERNO.pdf>