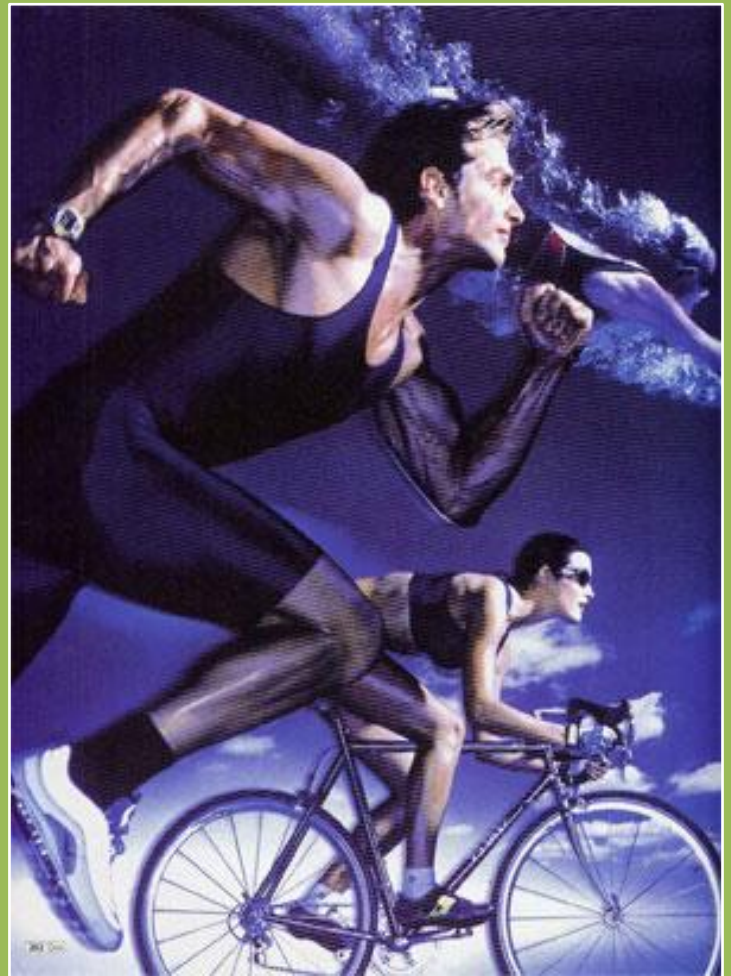


2013

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DAVID HORTELANO HONTANGAS

DIRECTOR: AURELIO BLASCO HERRERO

27/11/2013

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

*Dedicado a:*

*A toda mi familia, por tenerlos siempre a mi lado, y muy especialmente a mis padres.*

*A Fernando, por ser casi como un hermano para mí.*

*A todos mis amigos y los que me quieren, gracias a ellos ha sido más fácil llegar hasta aquí.*

*A Aurelio Herrero, por su ayuda y dedicación dirigiendo este TFC.*

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Resumen .....	11
1.2 Objeto del TFC.....	13
1.3 Asignaturas relacionadas .....	15
1.4 Objetivos .....	21
2. ANTECEDENTES.....	25
2.1 Motivación y justificación del trabajo.....	25
2.2 Panorama actual del running y mountain bike.....	27
2.3 Epílogo.....	31
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	35
3.1 Introducción.....	35
3.2 Análisis del macroentorno .....	37
3.3 Análisis del microentorno .....	54
3.4 Mercado y competencia directa .....	60
3.5 Análisis DAFO .....	65
3.6 Epílogo.....	69
4. PLAN DE OPERACIONES .....	73
4.1 Introducción.....	73
4.2 Localización .....	73
4.3 Operaciones y procesos .....	74
4.4 Epílogo.....	76
5. ORGANIZACIÓN Y RRHH .....	79
5.1 Introducción.....	79
5.2 Misión, visión y valores de la empresa .....	79
5.3 Régimen jurídico/fiscal .....	82
5.4 Análisis de los puestos de trabajo .....	86
5.5 Epílogo.....	91
6. PLAN DE MARKETING .....	95
6.1 Introducción.....	95

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

6.2 Segmentación y público objetivo.....	96
6.2 Análisis del producto (servicio).....	98
6.2 Análisis del precio .....	102
6.3 Análisis de la promoción, comunicación y distribución.....	103
6.6 Servicio ampliado o mejoras del servicio .....	106
6.7 Epílogo.....	108
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	113
7.1 Introducción.....	113
7.2 Plan de inversión-financiación.....	113
7.3 Tesorería .....	116
7.4 Balances de situación y cuentas de resultados previsionales .....	121
7.5 Cálculo de VAN y TIR.....	127
7.6 Epílogo.....	129
8. CONCLUSIONES.....	133
9. BIBLIOGRAFÍA .....	139

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Carrera de montaña .....	28
Ilustración 2: Carrera por asfalto.....	29
Ilustración 3: Bicicleta mountain bike .....	30
Ilustración 4: Carrera de mountain bike (MTB).....	31
Ilustración 5: Análisis PEST-EL .....	38
Ilustración 6: Densidad de población en España.....	50
Ilustración 7: Densidad de población Comunidad Valenciana .....	51
Ilustración 8: 5 fuerzas de Porter .....	54
Ilustración 9: Localización escogida, Valencia .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución PIB España 2001-2013.....	41
Gráfico 2: Evolución tasa de paro en España 1990-2013.....	42
Gráfico 3: Poder adquisitivo de los salarios 1982-2012 .....	44
Gráfico 4: Evolución ingresos brutos.....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación por PIB PPA .....	40
Tabla 2: Tasa de desempleo por CCAA 2005-2013.....	43
Tabla 3: Practicantes de deporte por CCAA .....	45
Tabla 4: Encuesta de hábitos deportivos en España 2005-2010.....	46
Tabla 5: Práctica deportiva por modalidad en 2010 .....	47
Tabla 6: Población por CCAA EN 2011.....	49
Tabla 7: Provincias más pobladas en 2011.....	49
Tabla 8: Carreras de Montaña en Castellón .....	61
Tabla 9: Carreras sobre asfalto en Castellón.....	61
Tabla 10: Carreras de montaña en Valencia.....	61
Tabla 11: Carreras por asfalto en Valencia.....	62
Tabla 12: Formas jurídicas de empresa .....	83
Tabla 13: Estimación del precio de inscripción .....	103
Tabla 14: Material diverso.....	114
Tabla 15: Inversión inicial .....	114

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Tabla 16: Costes orientativos para un evento estándar.....	116
Tabla 17: Calendario de eventos .....	117
Tabla 18: Previsión Ingresos y Costes.....	119
Tabla 19: Presupuesto de tesorería.....	120
Tabla 20: Balance previsional 3 escenarios .....	122
Tabla 21: Cuenta PyG previsional 3 escenarios.....	125
Tabla 22: Cálculo de VAN y TIR.....	128

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen

A lo largo del presente trabajo se puede ver un proyecto de creación de una empresa de organización de eventos deportivos de running y mountain bike.

Este documento constituye un plan de empresa para un hipotético negocio, que puede ser desarrollado en la realidad en el futuro.

De manera introductoria hablaremos de los motivos que han llevado al autor a la realización de este proyecto en particular, explicando de donde ha surgido la idea y el por qué de su motivación y posterior desarrollo aquí plasmado.

A continuación haremos un análisis estratégico del entorno de la empresa, comenzando desde fuera, hacia dentro, es decir, del entorno general que rodea a esta actividad, hasta el entorno más cercano y la propia empresa.

Este análisis comienza con el estudio del macroentorno de la empresa, el cual ha sido analizado a través del modelo PEST, que incluye los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que le rodean.

Tras el macroentorno, estudiaremos el microentorno, es decir, el entorno más cercano y que afecta de manera directa a la empresa, su propio sector. Para ello se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que estudia a los clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos y barreras de entrada al mercado. Se profundizará en el estudio de las empresas rivales dentro del mercado en el que compita nuestra empresa; y por último, analizaremos mediante una matriz DAFO, las fortalezas y debilidades a nivel interno de la empresa propuesta, y las oportunidades y amenazas que se le presentan.

El siguiente punto de este trabajo se refiere al Plan de Operaciones, de la empresa, donde veremos la localización escogida para iniciar su actividad y los procesos que realizará para llevarla a cabo.

El punto siguiente habla de la propia organización. Nos mostrará cuales serán su misión, visión y valores. Se elegirá el régimen jurídico y fiscal más adecuado a las

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

características de la empresa y se definirá la estructura de puesto de trabajo y recursos humanos.

El Plan de Marketing, es el siguiente punto. En él definiremos cual es el mercado y el público objetivo de nuestro servicio y una vez determinado, estudiaremos las variables producto, servicio, precio y promoción, de manera que definamos las mismas y con ellas la estrategia de la empresa para competir en el mercado.

Analizaremos seguidamente, los aspectos económico-financieros previsionales para la empresa, de manera que nos sirva de base para determinar la viabilidad de este proyecto y su potencial. Para ello nos serviremos de unas estimaciones sobre el volumen de operaciones e ingresos y gastos, sobre las que construiremos los estados contables previstos.

Para finalizar el trabajo, elaboraremos un punto de conclusiones, que resumirá todos los aspectos más importantes y destacables de cada capítulo del trabajo, y hará una valoración final del plan de empresa.

Cerraremos el trabajo con la Bibliografía, que recoge las consultas realizadas por el autor para la realización del Plan de Empresa.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1.2 Objeto del TFC

El presente trabajo de fin de carrera se propone como un plan de empresa de nueva creación, que aprovechando los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, y poniéndolos en práctica, sea capaz de determinar si es viable desde el punto de vista económico, la creación de una empresa de organización de eventos deportivos.

Sin embargo, aunque éste sea el objetivo final, existen otros objetivos intermedios que desarrollaremos durante el TFC, y que serán claves para determinar la viabilidad de este proyecto.

Estos objetivos intermedios serán determinar con la mayor exactitud posible los siguientes aspectos:

- La factibilidad desde el punto de vista administrativo y legal de organizar las pruebas deportivas.
- La capacidad para hacer frente a los costes necesarios para el desarrollo de la actividad; tanto humanos como materiales.
- Una estrategia adecuada de marketing y comunicación de la empresa para conseguir los objetivos.
- La capacidad para cubrir costes y generar beneficios que tiene la empresa.

A través del estudio y el desarrollo de todos los puntos clave que se desarrollarán durante el trabajo, es como determinaremos la viabilidad de este proyecto.

### ¿QUÉ ES VIABLE?

Para determinar si este proyecto es viable o no, es decir, para determinar el objeto del mismo, primero es necesario especificar de un modo más concreto cual es ese objetivo.

Para ello es necesario concretar que se considerará viable, y que no lo será.

Actualmente atravesamos un momento de crisis, en el que encontrar trabajo es muy difícil, en general, para todos.

También lo es para los jóvenes que a pesar de realizar estudios superiores, y tras muchos años de estudio y preparación, tienen un complicado acceso al mercado laboral; siendo la oferta de trabajo muy superior a la demanda.

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

En numerosas ocasiones encontramos que los puestos de trabajo no se corresponden con la formación recibida, están mal remunerados, poco valorados, o tienen una fecha de caducidad temprana y muy pocas expectativas de futuro o desarrollo profesional.

Ante esta situación por todos conocida, se determinará que la viabilidad de este proyecto se alcanzará cuando la puesta en práctica de esta actividad de organización de eventos deportivos tenga unas expectativas positivas de rentabilidad económica, es decir, que permita que la actividad suponga una salida profesional desde el emprendimiento, con unas ciertas esperanzas de desarrollo profesional y crecimiento futuro.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1.3 Asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía de la Empresa I Economía Española y Regional
Breve justificación	En este capítulo se expondrá de donde surge la idea y cuál es la motivación para la realización de este trabajo. Asimismo se hará una aproximación general al sector de la actividad que desarrollamos, su situación actual y funcionamiento; centrándonos principalmente en la oferta de ocio deportivo en la Comunidad Valenciana.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la Empresa I</p> <p>Dirección Comercial</p> <p>Economía Española Regional</p> <p>Economía Española y Mundial</p> <p>Dirección Estratégica y Política de Empresa</p> <p>Análisis Industrial de la Competitividad</p>
Breve justificación	<p>Se analizará el contexto en el que nos movemos para ayudarnos a conocerlo con mayor detalle y así poder tener una visión global de las oportunidades y peligros, además del conocimiento de la competencia.</p> <p>Estudiar el entorno podrá ayudarnos a conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones.</p>



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de Proyectos Empresariales Dirección de Producción y Logística Contabilidad Analítica Gestión de Calidad
Breve justificación	Se estudiarán las particularidades de las operaciones y procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad y que garanticen la calidad y competitividad del servicio.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RRHH
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral Dirección de Recursos Humanos Gestión Fiscal en la Empresa
Breve justificación	<p>En este capítulo, se determinará cuál será el régimen jurídico más adecuado para desarrollar la actividad y los pasos necesarios para constituirse, así como la estructura organizativa más adecuada para garantizar un correcto funcionamiento.</p> <p>Buscaremos el modo adecuado de estructurar y organizar los recursos humanos, que serán uno de los aspectos más importantes para desarrollar la actividad.</p> <p>Determinar cuáles deben ser esos recursos humanos, sus tareas y responsabilidades, así como su vinculación o contrato más adecuados, será un aspecto clave para garantizar el correcto funcionamiento.</p>

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Gestión de Calidad Marketing Industrial
Breve justificación	De nuevo, analizamos otro de los puntos clave de este proyecto. Nuestra estrategia de Marketing y Comunicación, nos ayudará a introducirnos en el mercado, captar a nuestros clientes, crear una imagen adecuada del servicio y a medio y largo plazo consolidar y mejorar la posición estratégica, resultados y calidad del servicio.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad General y Analítica Contabilidad Analítica Contabilidad Financiera Dirección Financiera Economía de la Empresa II
Breve justificación	<p>En este punto se estudiarán los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la actividad, el modo de conseguir dichos recursos, los balances y cuentas previsionales.</p> <p>Este análisis dará lugar a estudiar los puntos fuertes o débiles y a desarrollar posibles acciones de corrección.</p> <p>Todo ello ayudará a confeccionar unas previsiones de la estructura de ingresos y gastos y por consiguiente a determinar la viabilidad económica de este proyecto.</p>

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1.4 Objetivos

El presente trabajo de fin de carrera tiene como meta determinar si la actividad de organización de eventos deportivos descrita en el mismo tiene capacidad de generar unos rendimientos económicos que la hagan viable, de manera que suponga una opción de emprender un negocio y desarrollarlo, obteniendo un beneficio del mismo y unas expectativas de futuro esperanzadoras.

Para determinar si es posible alcanzar el objetivo, realizaremos una serie de pasos previos que serán:

- El análisis general de la situación actual del sector.
- Un análisis del entorno que rodea a la empresa, desde la situación económica actual en España y más concretamente en la Comunidad Valenciana, hasta la competencia directa y el mercado en el que actuará, o las oportunidades y amenazas existentes.
- Definir las operaciones que serán necesarias para la organización de los eventos.
- Definir el régimen jurídico adecuado para el negocio, los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la actividad, y los valores y misión de la empresa.
- Elaborar una estrategia de Marketing y Comunicación que consiga a la empresa identificar al público objetivo y captarlo, ofreciendo un servicio atractivo.
- Determinar las necesidades económicas de la empresa, la inversión necesaria, las cuentas previsionales y analizar la rentabilidad a través del VAN y el TIR.

Finalmente se elaborarán las conclusiones alcanzadas a través del estudio, y que servirán como base para la determinación de la viabilidad del proyecto.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

# **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---



## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1 Motivación y justificación del trabajo**

Desde muy pequeño, he sido aficionado al deporte y lo he practicado. En casa, en la calle, con los amigos, o yo solo.

Y hasta el día de hoy no ha cesado mi pasión por el deporte, como mi mayor afición.

El fútbol, y el ciclismo me han apasionado desde siempre, y los continúo practicando junto con otros deportes, como correr o nadar.

Precisamente en los últimos años, salir a correr por la ciudad o por la montaña, así como andar en bicicleta han sido dos grandes aficiones que he practicado más a menudo, cuando las obligaciones, y cuando la afición al fútbol, que también practico, me lo han permitido. Desgraciadamente no hay tiempo para todo.

Con el incremento de la práctica de ciclismo y atletismo (running), he participado en algunas competiciones locales.

A partir de ello, viendo el creciente interés de los aficionados por estos deportes, y de la multiplicación de las competiciones, que en la actualidad pueblan el calendario surge una primera idea: Organizar una carrera local de running en la localidad de Culla (Castellón), donde por ahora no se celebra ninguna.

He participado en carreras de running de este tipo, y tras verlas desde dentro pensé que podría ser bonito celebrar una de ellas en esta bonita localidad de montaña del interior de Castellón.

Puesto que esta idea me rondaba la cabeza desde hace algún tiempo, pero desconocía los medios necesarios para poder materializarla, decidí que este proyecto podría servir para desarrollarla.

La coincidencia en el tiempo entre mi idea de organizar una carrera y la de realizar el proyecto de fin de carrera, dan lugar a otra idea más ambiciosa: ¿Por qué no organizar más de una carrera, una vez realizado el trabajo para realizar la primera?

¿Podría dar esto lugar a una idea emprendedora de negocio, con posibilidades de futuro?

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

La idea primaria, que sigue existiendo, se ha transformado ahora en una idea más ambiciosa y con unas expectativas diferentes y de mayores dimensiones.

En la actualidad, finalizada la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, me encuentro en un momento en el que la situación actual de crisis, y los elevados niveles de desempleo, hacen que la situación para mí y para muchos de mis compañeros sea complicada.

Es difícil encontrar un trabajo; mucho más uno adecuado a la formación y a la preparación que llevamos años realizando.

Más aún, es difícil, que de encontrarlo, ese trabajo ofrezca una estabilidad o unas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que la mayoría de contratos tienen fecha de caducidad.

A menudo, además, las ofertas de trabajo están mal remuneradas y poco valoradas.

Puesto que el sueño de cualquiera de nosotros sería conseguir un trabajo bien valorado, con expectativas de futuro y de desarrollo, y más aún, que nos haga sentirnos realizados y satisfechos, y todas estas metas son muy difíciles de encontrar en el mercado actual... ¿Por qué no pensar en alcanzarlas nosotros mismos desde el desarrollo y el trabajo personal mediante el emprendimiento?

Evidentemente es un camino difícil, no garantiza el éxito, pero si las alternativas tampoco son mucho más atractivas, ¿Por qué no intentarlo?

Considero que emprender una idea de negocio propia, con todo el esfuerzo que ello implica, desarrollarla y hacerla tomar forma es una buena forma de hacer lo que te gusta, materializar tu idea y lograr que tu trabajo sea motivador y te haga sentir orgulloso y satisfecho. Si además de ello, y la experiencia enriquecedora que puede conllevar, se logra desarrollar con éxito; es decir, consigues a través de esto un trabajo bien valorado y una estabilidad y unas posibilidades de desarrollo y crecimiento...hemos logrado el objetivo del que antes hablábamos.

Así pues, mediante la realización de este proyecto, se diseñará un plan de empresa que evalúe las posibilidades reales de éxito que tiene emprender mediante la organización de eventos deportivos.

Servirá para determinar si es viable desarrollar esta idea en el futuro, o si es más recomendable simplemente organizar la carrera que originó toda esta idea, de una forma más simple.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 2.2 Panorama actual del running y mountain bike

Nos encontramos con dos deportes, especialidades de lo que generalmente llamamos correr o montar en bicicleta, el running y la mountain bike, cuya práctica va en aumento. Los eventos o carreras organizadas de ambas disciplinas han aumentado progresivamente en los últimos años y suelen congregarse desde cientos hasta miles de participantes, en función del evento y su emplazamiento.

El running se ha convertido en el deporte más de moda, no solo en España, sino en muchos otros países de todo el mundo. Además de extenderse su práctica, la organización de carreras también se ha multiplicado, encontrando un gran número de pruebas de todo tipo. Estas carreras suelen contar desde centenares de participantes hasta los miles de ellos que se congregan en las carreras de más renombre y en las celebradas en grandes núcleos urbanos.

La mountain bike cuenta con menos aficionados que el running y por tanto con muchas menos carreras. Por sus particularidades se desarrollan en el entorno extraurbano, donde está la montaña, que es el terreno de este tipo de bicicletas y la participación suele ser de algunos centenares de participantes como máximo.

### RUNNING

Correr, es probablemente el deporte más antiguo y primitivo que existe, y seguramente sea el más sencillo y más practicado de la historia.

A diferencia de la gran mayoría de deportes, no requiere de instalaciones o material específico, equipamiento específico, formación o conocimientos previos, ni siquiera compañeros o equipo. No tiene ningún coste, ni está sujeto a horarios determinados. Es el deporte más libre que existe.

La absoluta sencillez que lo caracteriza hace que sea un deporte universal y al alcance de todos. Para correr, no es necesario nada, simplemente la determinación para hacerlo.

En los últimos años, se ha convertido en uno de los deportes de moda, por no decir que es el deporte de moda.

A ello ha contribuido especialmente esa sencillez de practicarlo. En una sociedad como la nuestra, con horarios para el tiempo libre muy limitados y marcada por el estrés, hacer ejercicio se ha convertido en una manera de liberar tensiones, de abstraerse de

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

los problemas diarios y, sobre todo, de estar bien con nuestro cuerpo y con nosotros mismos.

Las limitaciones del tiempo de ocio, y en particular de ocio deportivo, hacen que sea complicada la práctica habitual de otros deportes, como pueden ser el fútbol, baloncesto, tenis, natación o simplemente ir al gimnasio, por citar algunos ejemplos.

Las razones son: la necesidad de unas instalaciones concretas para practicarlos, el coste económico que supone utilizarlas, la sujeción a la disponibilidad horaria de las mismas, la necesidad de compañeros y entrenadores o árbitros para practicarlos, las necesidades de utilizar un material específico en cada uno de ellos,...etc.

Frente a todo esto, correr es absolutamente libre, independiente y económico; y es por ello que goza de tanto éxito.

Hoy en día, se utiliza el término anglosajón *“running”* para denominarlo de forma universal; y es por ello que se utilizará este término en adelante.

Las competiciones de running pueden ser muy variadas en función de las distancias y superficies de las mismas.

En función de las distancias pueden ser varias con longitudes que van desde la clásica “milla” (1,61 km) hasta la maratón (42 km) o las pruebas de ultrafondo que pueden incluso superar a la maratón en distancia. En cuanto a la superficie o recorrido, se pueden diferenciar entre superficies de asfalto, tierra o mixtas; y en recorridos urbanos, de montaña o también mixtos. Nosotros utilizaremos dos clasificaciones por tipo de carrera: las de asfalto y las de montaña (tierra).

Ilustración 1: Carrera de montaña



Fuente: Google Imágenes, 2013

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Ilustración 2: Carrera por asfalto



*Fuente: Google Imágenes, 2013*

Este proyecto se centrará principalmente en carreras sobre asfalto, tierra o mixtas; y distancias entre 5 y 21km (Media maratón) aproximadamente, ya que es el intervalo de distancia más frecuente de carreras y en donde un mayor número de aficionados están preparados para competir.

## CICLISMO MTB

Algo similar a lo que sucede con el running, afecta también al ciclismo. Se trata de un deporte muy sencillo, y con una gran libertad para practicarlo.

En este caso, la única diferencia es que necesitamos de un material específico para practicarlo, la bicicleta, y en algunos casos de casco o protecciones circunstancialmente.

Pero una vez disponemos de la bicicleta, es un deporte tan libre e independiente como correr, además de económico, puesto que su práctica no tiene coste.

Estas características comunes, favorecen que su práctica también sea extensa y esté de moda en la actualidad, aunque sin llegar a los enormes niveles de popularidad del running.

En el caso del ciclismo, convendría hacer una pequeña diferenciación según el tipo de bicicleta empleado. Existen bicicletas para las prácticas más diversas, para todo tipo de usuarios, superficies...destacando principalmente las bicicletas de carretera, mountain bike, descenso, paseo, mixtas, eléctricas, y así un largo listado de variantes.

Este proyecto se centrará en la modalidad de mountain bike (MTB), por ser la variedad todoterreno por excelencia, y porque será la empleada en las carreras que se pretenden organizar.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Ilustración 3: Bicicleta mountain bike



*Fuente: Catálogo Scott, 2013*

A este tipo de bicicletas se las llama comúnmente MTB, abreviatura de Mountain Bike, o también BTT, que proviene de Bicicleta Todo Terreno.

Dentro de la modalidad de Mountain Bike, las competiciones se desarrollan en superficies de tierra y en recorridos de montaña o extraurbanos, pisando ocasionalmente asfalto solo para travesías entre caminos o en la salida y llegada a las localidades donde está la meta.

Este tipo de carreras en la Comunidad Valenciana suelen tener distancias aproximadas de entre 20 y 50 km, y desniveles de entre 500-1200 metros positivos, pudiendo variar estos datos en función de la carrera, el organizador, la orografía del terreno...etc. La participación en carreras de MTB, es más reducida que en las de running por diversas razones: la menor cantidad de practicantes de este deporte, la celebración de las carreras alejada de los núcleos urbanos, y el factor de capacidad máxima de participantes por carrera, que es menor en MTB debido a que un excesivo número de bicicletas generaría atascos excesivos en los caminos.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Ilustración 4: Carrera de mountain bike (MTB)



*Fuente: Corredordemontaña, 2013*

## 2.3 Epílogo

En este capítulo hemos visto como la afición al deporte, y más concretamente al running y la mountain bike, acompañada de la idea de organizar una carrera, han dado lugar a un proyecto más complejo, como puede ser la creación de una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos, y en particular, centrada en las carreras de estas dos disciplinas deportivas.

Se ha explicado brevemente que es y cuál es la situación actual del running y la MTB.

Ya conocemos que son dos deportes que practican muchos aficionados en la actualidad y que cuentan con un calendario de carreras bastante poblado y al que acuden cientos, o en ocasiones, incluso miles de participantes.

Ahora que ya conocemos la situación actual de ambos deportes, podemos desarrollar el proyecto que nos atañe. Crear nuestra propia empresa de organización de eventos deportivos.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---



**CAPÍTULO 3:  
ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

## **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **3.1 Introducción**

A lo largo del siguiente punto del presente trabajo, relativo al análisis del entorno de la empresa veremos los diversos factores del mismo que afectan a nuestro proyecto.

En primer lugar analizaremos el macroentorno, es decir el entorno que constituyen los factores políticos, económicos, sociales, o tecnológicos que rodean a nuestro proyecto y sobre los cuales no tenemos poder de actuación, sino que debemos estudiarlos y tenerlos en cuenta adaptándonos a ellos.

Utilizaremos el modelo más comúnmente empleado para este fin, que es el análisis PEST, cuyas siglas se refieren a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

A continuación se pasará al análisis del microentorno, mediante el cual nos acercaremos a aquellos factores que afectan directamente a nuestro proyecto y al sector en el que nos incluimos. Estos factores incluyen a los clientes, proveedores, la competencia y el propio mercado en el que actuamos. Dichos factores influyen directamente sobre nosotros y de la misma manera nosotros tenemos que interactuar con ellos mediante nuestras decisiones y estrategia.

Para analizar el microentorno se empleará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por el economista Michael Porter. Este modelo efectúa el análisis del entorno más cercano de una empresa mediante el estudio de 5 fuerzas que considera principalmente influyente que son: las relaciones de poder que existen con los proveedores, con los clientes, las barreras de entrada para entrar en el mercado, los productos sustitutivos al ofrecido, y la competencia directa existente.

Se proseguirá con un punto en el que se hablará del mercado en el que actuamos, haciendo un resumen de sus principales características y citando a la que será nuestra competencia directa dentro del mismo.

Se proseguirá en este análisis del entorno del proyecto mediante un análisis DAFO, que reflejará esquemáticamente a nivel interno (Debilidades y Fortalezas) y a nivel externo (Amenazas y Oportunidades) los aspectos positivos y negativos a los que nos enfrentamos una vez definido nuestro proyecto.

Así pues el presente punto 3 de nuestro proyecto servirá para conocer todos los detalles de nuestro entorno y facilitarnos la comprensión del mismo, siendo ésta

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

imprescindible para desarrollarnos con éxito y trazar una estrategia definida de actuación.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 3.2 Análisis del macroentorno

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se puede utilizar el **análisis PEST-EL** que considera el estudio de una serie de factores:

**Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales...

**Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

**Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional...

**Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

**Factores Ecológicos:** Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global...

**Factores Legales:** Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral...

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Ilustración 5: Análisis PEST-EL



*Fuente: Territorio Marketing, 2013*

## **Factores Políticos**

Desde 1978 hasta la actualidad, España posee una democracia bajo el sistema de Monarquía parlamentaria. Este sistema se ha consolidado definitivamente, de manera que el sistema político español goza de estabilidad.

Desde 1982, la alternancia en el poder ha sido la característica principal, siendo el Partido Popular (Alianza Popular hasta 1989) y el Partido Socialista Obrero Español quienes lo han alternando.

En la actualidad, dicho sistema político no se ve amenazado, sin embargo; la crisis actual, los casos de corrupción han llevado a niveles bajísimos la confianza ciudadana en los partidos políticos del gobierno, apreciándose una notable bajada de la valoración ciudadana sobre los mismos y surgiendo nuevas formaciones políticas a nivel estatal y autonómico con cada vez más peso en las instituciones.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

A nivel de la Comunidad Valenciana, podemos destacar que existe una estabilidad política acorde a la existente a nivel estatal, y que acusa también los mismos problemas a causa de la crisis, y los numerosos casos de mala gestión o de corrupción.

Así pues, tanto a nivel estatal como autonómico existe mucha estabilidad en el sistema político al margen de lo que suceda a nivel de fuerzas políticas, por tanto el sistema es fuerte y está consolidado.

En cuanto a servicios públicos, España posee una estructura de servicios desarrollada, en la que cabe destacar los servicios sanitarios (Centros de Salud, Hospitales...), o de seguridad (Diferentes cuerpos de policía, guardia civil, bomberos...)

Otros factores a tener en cuenta y que influyen sobre este proyecto son:

**Climatología:** La Comunidad Valenciana se caracteriza por tener un clima mediterráneo. Las temperaturas son generalmente suaves y hay muchos días de sol al año. Estas características climáticas hacen que sea un lugar idóneo para practicar deporte al aire libre, lo cual es un factor que favorece las prácticas de running y mountain bike.

**Orografía:** Nuestra comunidad presenta una orografía muy rica y diversa, que va desde el mar hasta el interior, donde encontramos grandes superficies llanas, de media montaña y zonas de alta montaña de más de 1.000 metros de altitud. Este factor permite realizar eventos con todo tipo de recorridos, llanos o de montaña.

**Comunicaciones:** Las comunicaciones son muy buenas en España y también dentro de la Comunidad Valenciana. Existe una red de autovías/autopistas por todo el territorio, y una red de carreteras secundarias que permite llegar a cualquier punto de la geografía valenciana por carretera en poco tiempo. Además de los desplazamientos por carretera con vehículo privado o transporte público, existen comunicaciones por tren dentro de la red ferroviaria española de muy buen nivel que conectan unas comunidades con otras y también distintas zonas a lo largo de nuestra comunidad.

El medio de transporte más utilizado, con mucha diferencia, para los desplazamientos de los deportistas a las competiciones valencianas de running o mtb es el vehículo privado por carretera. Por tanto es favorable para este proyecto que las comunicaciones interiores dentro de la comunidad sean buenas y estén en continua mejora.

Estimamos que el tiempo máximo para desplazarse de un punto a otro, dentro de cualquiera de las 3 provincias, Alicante, Castellón o Valencia, es de poco más de 1 hora. Y de alrededor de 2 horas el máximo para desplazarse de un punto de una provincia a otro punto de la provincia contigua.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Así pues la climatología, la orografía y las comunicaciones por carretera son dos factores que afectan directamente a este proyecto, y que resultan favorables.

## Factores económicos

España es un país desarrollado y una de las principales potencias económicas del mundo y de la Unión Europea.

La economía española se sitúa como la 14<sup>º</sup> en el ranking mundial y la 5<sup>º</sup> en Europa en términos absolutos.

Tabla 1: Clasificación por PIB PPA

Pos. ↕	País	PIB PPA (millones ↕ de USD)
	<b>Mundo</b>	<b>78.897.426</b>
	 Unión Europea	15.821.264
1	 Estados Unidos	15.609.697
2	 China	12.387.048
3	 India	4.824.551
4	 Japón	4.588.972
5	 Alemania	3.158.090
6	 Rusia	2.510.791
7	 Brasil	2.393.954
8	 Reino Unido	2.308.503
9	 Francia	2.257.015
10	 Italia	1.834.946
11	 México	1.743.474
12	 Corea del Sur	1.629.904
13	 Canadá	1.443.108
14	 España	1.405.437
15	 Indonesia	1.208.542
16	 Turquía	1.112.265
17	 Irán	1.006.540

Fuente: Wikipedia, 2013.

No obstante en los últimos años la crisis económica ha afectado fuertemente a nuestro país como muestran los indicadores económicos más importantes.

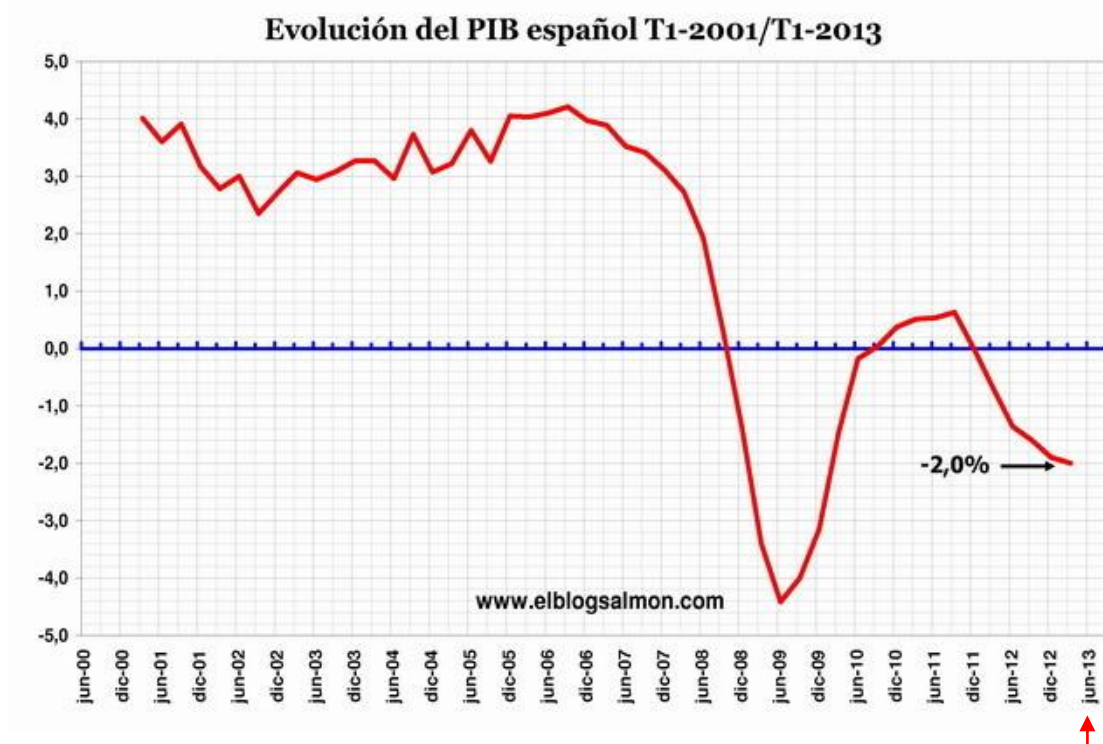


# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Ya es de sobra conocida la crisis económica española, su origen, causas y particularidades, de manera que resumiremos a grandes rasgos los indicadores que pueden afectar a la economía española y en particular a los ciudadanos.

La evolución del Producto Interior Bruto en España comenzó una tendencia negativa con el inicio de la crisis, que llevó a un estancamiento y posteriormente a un crecimiento negativo.

Gráfico 1: Evolución PIB España 2001-2013



Fuente: El País, 2013

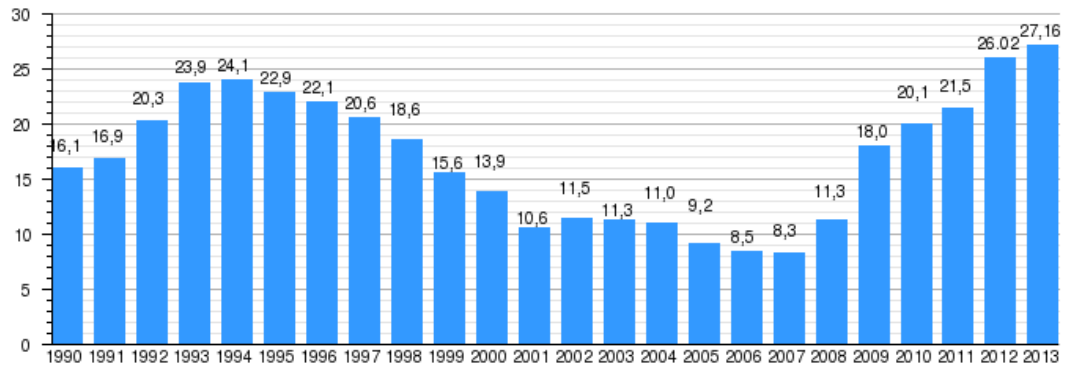
Se observa en la imagen como el crecimiento económico en España se estanca en 2007, iniciando una caída en picado hasta caer en recesión.

Los efectos de la crisis sobre nuestra economía y sobre los ciudadanos se ven reflejados duramente en los datos de desempleo y su evolución hasta la actualidad.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Gráfico 2: Evolución tasa de paro en España 1990-2013

Evolución de la tasa de desempleo en España



*Fuente: INE, 2013*

La tasa de paro en España ha crecido desde el inicio de la crisis en 2008 hasta el año 2013 de forma muy rápida, llegando a un pico del 27,16% en el 1º trimestre de 2013.

El desempleo origina directamente una pérdida de renta para los ciudadanos, que pierden además poder adquisitivo, además de un problema para el estado, que ve como aumenta el gasto público en retribuciones por desempleo y como cae su recaudación por conceptos como la Seguridad Social. Las principales consecuencias son por tanto, que tanto los ciudadanos afectados por el desempleo como la Administración Pública ven muy mermados sus ingresos.

La Comunidad Valenciana no se libra de los efectos negativos sobre la crisis como se puede ver en la siguiente imagen:

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tabla 2: Tasa de desempleo por CCAA 2005-2013

Tasa de desempleo por comunidad autónoma entre 2005 y 2013 (porcentaje)								
Comunidad Autónoma	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
Andalucía	13,85	12,68	12,76	17,83	25,35	27,97	29,71	36,87
Aragón	5,83	5,54	5,24	7,15	12,82	14,77	17,42	22,36
Asturias, Principado de	10,24	9,31	8,48	8,45	13,42	15,97	17,15	25,32
Baleares, Islas	7,21	6,46	6,98	10,18	18,02	20,37	19,48	28,56
Canarias	11,72	11,68	10,44	17,36	26,19	28,7	29,76	34,27
Cantabria	8,51	6,56	5,9	7,17	11,99	13,87	14,77	20,90
Castilla y León	8,72	8,11	7,18	9,51	13,78	15,78	16,33	22,71
Castilla - La Mancha	9,16	8,81	7,61	11,59	18,81	20,99	23,01	31,51
Cataluña	6,95	6,6	6,55	9	16,25	17,75	18,06	24,53
Comunidad Valenciana	8,81	8,37	8,76	12,13	21,24	23,3	23,65	29,19
Extremadura	15,78	13,43	13,06	15,2	20,55	23,04	23,14	35,56
Galicia	9,94	8,48	7,64	8,73	12,59	15,4	16,75	22,35
Madrid, Comunidad de	6,8	6,37	6,3	8,69	14,03	16,08	15,97	20,35
Murcia, Región de	8,01	7,85	7,56	12,63	20,73	23,35	24,49	30,37
Navarra, Comunidad Foral de	5,65	5,3	4,76	6,72	10,89	11,85	12,85	19,02
País Vasco	7,33	6,97	6,12	6,45	11,04	10,55	11,63	16,28
Rioja, La	6,18	6,18	5,66	7,79	12,75	14,27	16,49	18,98
Ceuta	19,67	20,96	20,27	17,3	18,87	24,12	28,73	38,43
Melilla	13,99	13,38	18,19	20,71	24,19	23,75	23,42	31,76
<b>Total Nacional</b>	<b>9,16</b>	<b>8,51</b>	<b>8,26</b>	<b>11,34</b>	<b>18,01</b>	<b>20,06</b>	<b>20,89</b>	<b>27,16</b>

Fuente: INE, 2013

Observamos como la tasa de paro se sitúa por encima de la media española, alcanzando el 29% y afectando directamente a miles de ciudadanos de la comunidad.

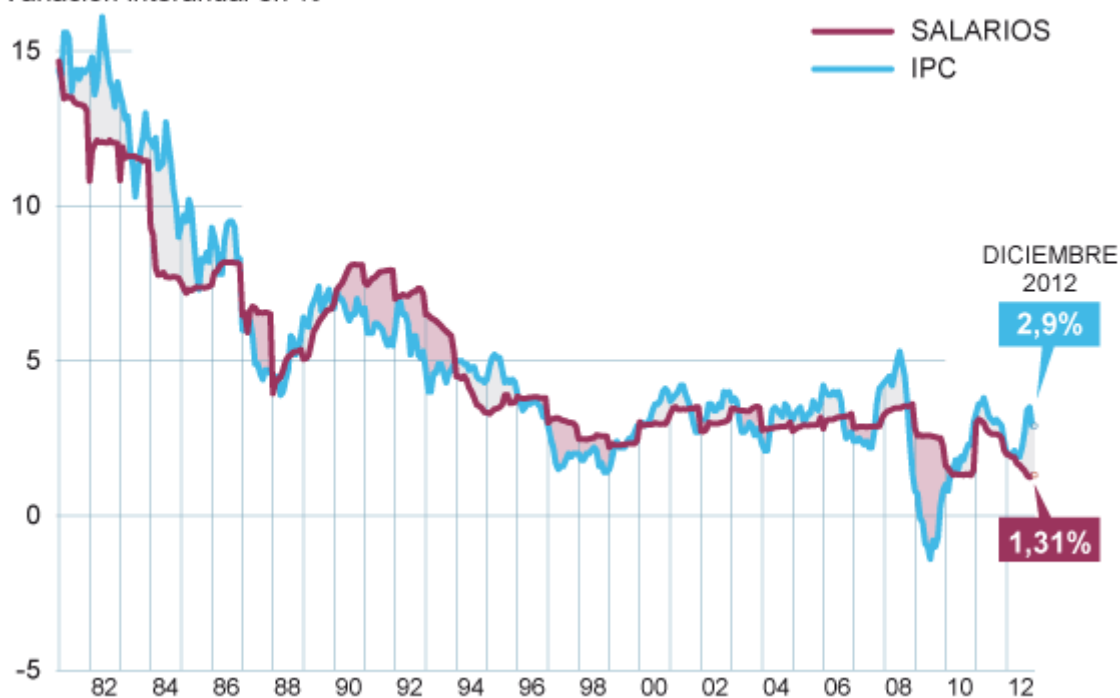
Otra de las consecuencias de la crisis, es la pérdida de poder adquisitivo debido no solo al aumento del desempleo, sino también a la diferencia entre la evolución de los salarios y el IPC, la cual muestra como los salarios reales son cada vez menores.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Gráfico 3: Poder adquisitivo de los salarios 1982-2012

## RETROCESO DEL PODER ADQUISITIVO

Variación interanual en %



Fuente: *El País*, 2013.

En conclusión, la crisis económica que atravesamos a día de hoy, ocasiona la pérdida de ingresos y poder adquisitivo de los ciudadanos, así como también la pérdida de recursos económicos de las Administraciones Públicas.

Esta circunstancia afecta de diferentes maneras a este proyecto. Así pues, en los últimos años se ha incrementado la práctica de deportes “sin coste” como el running sobretodo, y también del ciclismo MTB, de forma que se podría decir que la pérdida de poder adquisitivo favorece estas opciones de ocio deportivo frente a otras que requieren un mayor coste por el uso de instalaciones, material u otros conceptos.

Sin embargo cuando hablamos de la organización de competiciones de running y MTB, la inscripción para las mismas sí que supone un coste para los deportistas. Este obstáculo debe ser salvado con precios de inscripción competitivos. Asimismo, también disminuyen las posibles ayudas públicas recibidas para la organización de estos eventos.

A pesar del obstáculo económico que puede significar la pérdida de ayudas públicas y la pérdida de capacidad económica de los ciudadanos frente al precio de las inscripciones a las carreras, los datos apuntan a una altísima participación en este tipo

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

de competiciones, y a un calendario cada vez mayor de este tipo de eventos deportivos.

## FACTORES SOCIALES

Otro de los factores importantes que influyen sobre cualquier proyecto, además del político y económico, es el entorno social que lo rodea.

El presente proyecto pretende desarrollarse en la Comunidad Valenciana. Una de las características sociales de nuestra comunidad y en general de España, es una cultura del ocio muy rica.

Los valencianos dedican una buena parte de su tiempo libre y de su presupuesto al ocio. Existen numerosas ofertas de ocio de diferentes tipos y una de ellas, es el ocio deportivo.

La siguiente tabla muestra como la media de personas que practican deporte en nuestra comunidad está ligeramente por encima de la media nacional, sumando un 41,2% del total de la población valenciana.

Tabla 3: Practicantes de deporte por CCAA

### 11.3. Personas que practican deporte según frecuencia y sexo por comunidad autónoma. 2010

(En porcentaje de la población de cada comunidad autónoma)

	TOTAL PRACTICAN			AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
<b>TOTAL</b>	→ 40,0	49,1	31,1	37,0	45,4	28,8
Andalucía	35,8	47,2	24,7	33,6	43,1	24,5
Aragón	42,1	50,5	33,9	37,2	46,5	28,1
Asturias (Principado de)	34,6	42,1	27,8	31,9	38,8	25,7
Baleares (Illes)	45,4	55,1	35,8	43,6	51,9	35,4
Canarias	41,1	51,5	30,9	39,0	49,4	28,8
Cantabria	36,3	42,9	30,1	32,1	39,5	25,0
Castilla y León	38,2	45,7	30,9	32,4	38,6	26,3
Castilla-La Mancha	39,2	46,8	31,3	36,4	44,7	27,8
Cataluña	43,5	50,7	36,4	39,2	46,3	32,3
Comunitat Valenciana	→ 41,2	51,4	31,1	38,7	48,6	29,1
Extremadura	30,4	36,9	24,0	28,8	35,0	22,6
Galicia	31,9	40,7	23,6	30,1	37,3	23,3
Madrid (Comunidad de)	45,5	52,9	38,4	42,9	49,5	36,4
Murcia (Región de)	36,3	50,9	21,1	35,6	50,0	20,6
Navarra (Comunidad Foral de)	45,8	56,0	35,4	42,9	53,7	32,0
País Vasco	42,2	52,6	32,5	37,6	46,9	28,9
Rioja (La)	45,6	51,2	40,3	43,0	47,9	38,3
Ceuta y Melilla	38,1	51,9	23,1	34,7	48,1	20,8

Fuente: Consejo Superior de Deportes. Encuesta hábitos deportivos en España, 2010.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La práctica de deporte como forma de ocio es muy popular, debido a numerosos factores, algunos de los cuales ya se han expuesto anteriormente. Un resumen de ellos son la riqueza de instalaciones deportivas e infraestructuras, los beneficios del deporte en la salud, la climatología favorable o la propia cultura de practicar deporte.

Tabla 4: Encuesta de hábitos deportivos en España 2005-2010

	PRACTICA ALGÚN DEPORTE						NO PRACTICA NINGÚN DEPORTE		Ns/Nc	
	Total		Un deporte		Varios deportes					
	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
<b>POBLACIÓN DE 15 AÑOS EN ADELANTE</b>										
<b>TOTAL</b>	40,0		22,7		17,2		59,9		0,1	
<b>SEXO</b>										
Varones	49,1		25,2		23,8		50,9		0,1	
Mujeres	31,1		20,3		10,8		68,7		0,1	
<b>GRUPO DE EDAD</b>										
De 15 a 24 años	59,8		31,3		28,5		40,2		0,0	
De 25 a 54 años	44,6		24,0		20,5		55,3		0,1	
De 55 y más años	23,3		16,8		6,5		76,6		0,2	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>										
Educación primaria	29,9		19,3		10,6		70,0		0,1	
Educación secundaria	48,1		25,8		22,3		51,7		0,1	
Educación superior o equivalente	58,0		28,5		29,5		41,9		0,1	
<b>POBLACIÓN DE 15 A 74 AÑOS</b>										
<b>TOTAL</b>	37,0	42,8	22,5	24,1	14,4	18,7	62,8	57,1	0,2	0,1
<b>SEXO</b>										
Varones	44,6	52,1	24,5	26,6	20,1	25,5	55,2	47,8	0,3	0,1
Mujeres	29,3	33,3	20,5	21,5	8,8	11,8	70,5	66,6	0,1	0,1
<b>GRUPO DE EDAD</b>										
De 15 a 24 años	57,5	59,8	32,7	31,3	24,8	28,5	42,5	40,2	0,0	0,0
De 25 a 54 años	38,0	44,6	22,7	24,0	15,4	20,5	61,8	55,3	0,2	0,1
De 55 A 74 años	20,5	27,8	15,3	19,7	5,2	8,1	79,1	72,0	0,4	0,1

*Fuente: Consejo Superior de Deportes, 2010.*

Podemos observar en los resultados de la encuesta varios datos muy relevantes, como por ejemplo, que alrededor del 40% de la población práctica deporte y que la cantidad de población que practica deporte ha aumentado respecto a los datos de la misma encuesta en 2005, tanto en términos absolutos, como en términos relativos por rangos de edad y sexo.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

En cuanto al tipo de deportes que practican, la misma encuesta ofrece los siguientes resultados:

Tabla 5: Práctica deportiva por modalidad en 2010

## 11.9. Personas que practican deporte según las modalidades deportivas más frecuentes. 2010 (1)

(En porcentaje de la población que practica deporte de cada colectivo)

	TOTAL	Varones	Mujeres
<b>TOTAL</b>	100	100	100
Natación recreativa	22,4	18,3	28,7
Ciclismo recreativo	19,8	24,5	12,7
Fútbol	17,9	27,9	2,6
Carrera a pie ( <i>running, jogging</i> )	13,4	14,4	11,9
Gimnasia, actividad físico deportiva suave en centro deportivo ( <i>pilates, mantenimiento</i> )	11,1	5,7	19,5
Gimnasia, actividad físico deportiva intensa en centro deportivo ( <i>aerobic, spinning, body power</i> )	10,7	7,7	15,3
Fútbol sala, futbito, fútbol 7 y fútbol playa	9,6	14,6	1,8
Gimnasia, actividad físico deportiva en casa ( <i>de mantenimiento</i> )	9,4	7,2	12,8
Actividades en medio natural ( <i>montañismo, senderismo, excursionismo</i> )	8,7	9,2	8,0
Baloncesto	7,7	10,1	4,0
Tenis	6,9	8,5	4,4
Atletismo	6,0	7,7	3,3
Pádel	5,9	7,9	2,9
Esquí y otros deportes de invierno	4,4	4,5	4,3
Musculación, culturismo y halterofilia	4,4	6,4	1,3
Gimnasia, actividad físico deportiva en piscina ( <i>agua aeróbic, agua gym, agua fitness</i> )	4,0	2,0	7,2
Actividad física con acompañamiento musical ( <i>gym jazz, danza del vientre, hip hop, capoeira</i> )	3,7	1,7	6,7
Actividad física de inspiración oriental ( <i>yoga, tai chi, aikido</i> )	3,6	1,7	6,5
Andar	3,3	1,7	5,8
Pesca	2,9	4,5	0,5
Tiro y caza	2,6	4,1	0,3
Artes marciales (judo, kárate, etc.)	2,2	2,9	1,1
Pelota (frontón, trinquete y frontenis)	2,0	2,7	0,8
Patinaje, monopatin	1,9	1,2	2,9
Actividades subacuáticas (buceo, pesca submarina)	1,7	2,2	0,9
Voleibol, voley playa y mini voley	1,6	1,4	1,9
Tenis de mesa	1,5	2,1	0,7
Balles de salón	1,5	0,7	2,8
Balonmano, balonmano playa	1,3	1,4	1,2
Motociclismo	1,2	2,0	0,0
Golf, pitch and putt, mini golf	1,2	1,7	0,3
Escalada, espeleología	1,1	1,5	0,4
Squash	1,1	1,5	0,4
Piragüismo, remo, descensos	0,9	1,2	0,4
Vela (navegación, windsurf)	0,9	1,3	0,3

Fuente: Consejo Superior de Deportes, 2010.

De esta última tabla, cabe destacar la importancia que tienen sobre el total, el ciclismo recreativo (2º más practicado con un 19,8%) y el running (4º más practicado con un 13,4%), además del atletismo (con un 6%).

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Si los sumamos observamos que alrededor del 40% de las personas que practican deporte, lo hacen dentro de estas modalidades, ciclismo y atletismo o running.

Esto indica un potencial muy grande de aficionados y practicantes de los deportes que atañe principalmente este proyecto.

Además de estos datos de práctica deportiva, otros datos relevantes son los referidos a la cantidad y densidad de población de la Comunidad Valenciana.

Cuanto mayor sea la cantidad de población de nuestra comunidad, más potenciales deportistas tendremos; y cuanto mayor sea la densidad de población, dispondremos de un mayor número de los mismos en un espacio más pequeño, es decir, en un radio más cercano a los lugares donde se celebren los eventos.

Este dato es muy importante, puesto que uno de los factores que más influyen sobre la cantidad de participantes en estos eventos deportivos, es la cercanía a núcleos de población grandes con muchos potenciales deportistas, que requieran de un desplazamiento corto al lugar del evento.

Es decir, cuanto más cerca en distancia y tiempo de desplazamiento se encuentre el evento de los núcleos poblacionales más grandes, la cantidad de participantes será mayor.

La Comunidad Valenciana sale favorecida en este aspecto según los datos del INE de 2012, ya que es la 4º comunidad más poblada de España, y cuenta además con la 3º ciudad más poblada (Valencia), la 11º (Alicante) y la 35º (Castellón de la Plana).



Tabla 6: Población por CCAA EN 2011

<b>Comunidades autónomas</b>		
	<b>Pob. (2011)</b>	<b>% (2011)</b>
Andalucía	8.424.102	17,85%
Cataluña	7.539.618	15,98%
Comunidad de Madrid	6.489.680	13,75%
Comunidad Valenciana	5.117.190	10,84%
Galicia	2.795.422	5,92%
Castilla y León	2.558.463	5,42%
País Vasco	2.184.606	4,63%
Canarias	2.126.769	4,5%
Castilla-La Mancha	2.115.334	4,48%
Región de Murcia	1.470.069	3,11%
Aragón	1.346.293	2,85%
Extremadura	1.109.367	2,35%
Principado de Asturias	1.081.487	2,29%
Islas Baleares	1.113.114	2,36%
Navarra	642.051	1,36%
Cantabria	593.121	1,26%
La Rioja	322.955	0,68%
<b>Ciudades autónomas</b>		
Ceuta	82.376	0,17%
Melilla	78.476	0,165%

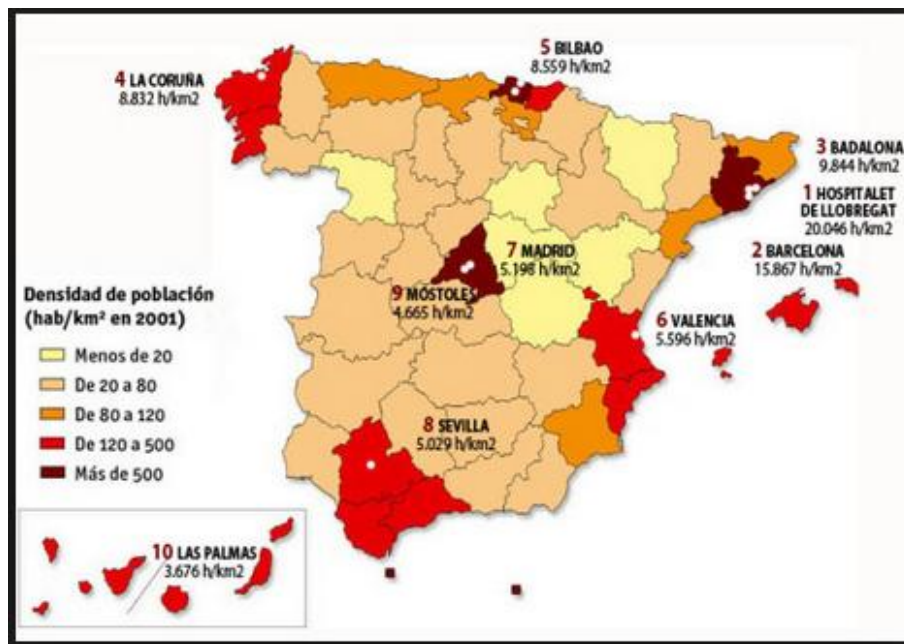
Tabla 7: Provincias más pobladas en 2011

<b>Absoluta (INE 2012<sup>7</sup>)</b>	
1. Madrid	● 6.498.560
2. Barcelona	● 5.552.050
3. Valencia	● 2.580.792
4. Alicante	● 1.943.410
5. Sevilla	● 1.938.974
6. Málaga	● 1.641.098
7. Murcia	● 1.474.449
8. Cádiz	● 1.245.164
9. Vizcaya	● 1.158.439
10. La Coruña	● 1.143.911

*Fuente: INE, 2012*

Observamos como la Comunidad Valenciana es la 4ª más poblada de España, con un total del 10% de la población nacional, y que además Valencia y Alicante son la 3ª y 4ª provincias más habitadas.

Ilustración 6: Densidad de población en España

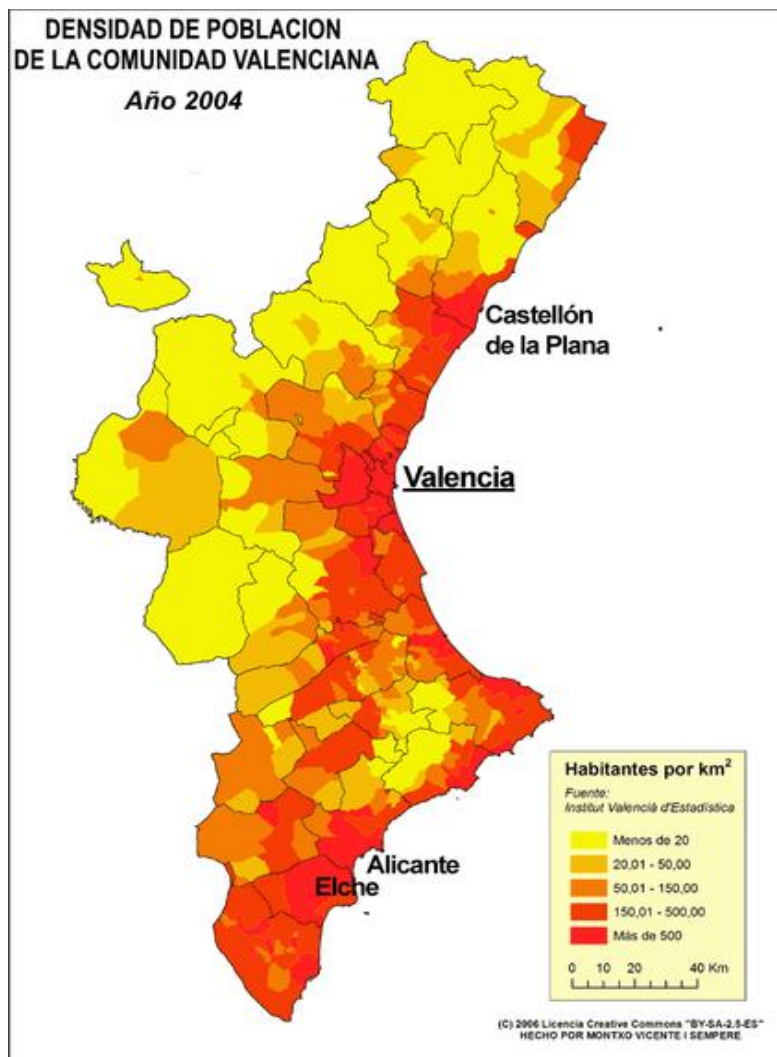


Fuente: IVE, 2012

Observamos también como la densidad de población es muy alta en Valencia y Alicante, y medio-alta en Castellón. Es decir contamos con potenciales elevados de población en un radio pequeño.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Ilustración 7: Densidad de población Comunidad Valenciana



Fuente: IVE, 2012

En la anterior ilustración observamos como la densidad de población es muy alta en las zonas costeras y sus alrededores. Alicante es sin duda la de mayor densidad, y es muy destacable el área metropolitana de la ciudad de Valencia. Las comarcas del interior de Castellón y Valencia son las menos pobladas y de menor densidad.

Podemos resumir estas cifras, apuntando que resultan favorables, puesto que contamos con núcleos urbanos muy poblados cerca, ciudades grandes y provincias muy pobladas. Estos datos nos indican que tenemos un importante número de habitantes en nuestro entorno, y por consiguiente, un potencial elevado de posibles corredores.

Con todos estos datos podemos concluir que el entorno social en el que se desenvuelve este proyecto, es propicio y favorable para el éxito del mismo, debido principalmente a la popularidad que han alcanzado el running y la mountain bike, las

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

infraestructuras, el clima, la tradición deportiva, y un entorno con una población elevada.

## FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad, la tecnología está presente en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana.

A menudo, cada vez más, supone un factor de éxito y diferenciación para todo tipo de empresas y proyectos.

España es un país desarrollado y tecnológicamente avanzado. Los aspectos tecnológicos que más afectan a este proyecto, son los relacionados con las comunicaciones, y más concretamente, con Internet.

Una vez tengamos programados los eventos deportivos, resulta de vital importancia darles publicidad, y a día de hoy, Internet es una herramienta principal.

Existen numerosas páginas web, relacionadas directa e indirectamente con los eventos deportivos de runnig o mountain bike.

Entre las relacionadas de manera directa están:

- Portales dedicados a eventos deportivos, que incluyen información de las pruebas, calendarios de carreras, clasificaciones, enlaces web, y cualquier información que pueda estar relacionada con las carreras.
- Web propia de los eventos deportivos que se organicen, bien individualizada para cada evento o bien un portal general desde el cual acceder a todos los eventos organizados, en el cual se puedan efectuar consultas, inscripciones, pagos...
- Redes sociales en las que publicitar los eventos y crear los perfiles propios para cada uno.

Las relacionadas indirectamente, pueden ser entre muchas otras:

- Tiendas online de material deportivo.
- Foros online de deporte específicos.

Por tanto, Internet es el medio más importante, en el cual, una vez organizada la carrera, debe poderse obtener toda la información, gestiones, y publicidad para el éxito de la misma.

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

La tecnología también participa en los eventos deportivos de otras formas, como por ejemplo mediante los sistemas de medición de tiempos mediante chip del corredor, las aplicaciones móviles de registro de prácticas deportivas, las herramientas virtuales para visualizar mapas de las carreras...

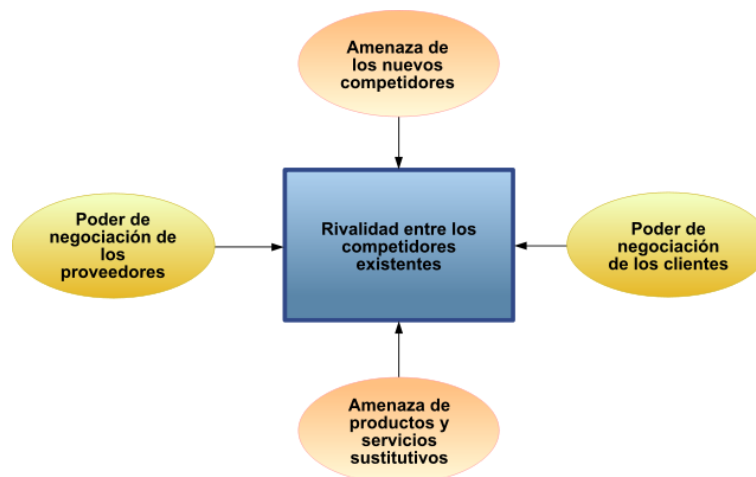
# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

## 3.3 Análisis del microentorno

El Análisis Portes de las cinco fuerzas es un modelo estratégico, desarrollado por el economista Michael Porter. Es la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno competitivo y elaborar estrategias.

El modelo nos permite analizar la empresa en términos de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. Según este análisis, la conveniencia de entrar a competir en un sector determinado viene definido por la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Ilustración 8: 5 fuerzas de Porter



Fuente: Google, 2013.

El estudio del microentorno a partir de las 5 fuerzas definidas por este modelo, nos permite analizar y comprender los factores más decisivos del mercado o sector en el que se circunscribe un proyecto. Así pues una vez estudiados estos factores decisivos para determinar las posibilidades de éxito de un proyecto, las ventajas y obstáculos que presenta el entorno de una empresa, podremos saber el grado de dificultad de ese mercado y conocer cuáles son los mayores peligros o amenazas de ese entorno, así como las oportunidades que ofrece.

A menudo suele complementarse este análisis con una matriz DAFO, que sintetiza las conclusiones obtenidas por el análisis de las 5 Fuerzas.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1. Rivalidad entre los competidores

Ya se ha mencionado anteriormente que la popularidad alcanzada por el running fundamentalmente, y también por la mountain bike, han llevado consigo la multiplicación de eventos deportivos de estas modalidades en toda España y también en la Comunidad Valenciana.

El calendario está actualmente lleno de carreras de running, y en menor medida, de mountain bike, las cuales se disputan mayoritariamente en fines de semana o festivos, y en temporadas vacacionales, principalmente verano. La mayoría de carreras se disputan los domingos a lo largo de todo el año, y en menor medida los sábados y otros festivos que no sean domingo, o entre semana en época vacacional (Verano principalmente).

El elevado número de eventos existentes es la principal competencia dentro del mercado. Es decir la principal competencia se halla en los productos o servicios ofertados en el calendario, más que en las propias empresas organizadoras de los mismos.

A menudo estos eventos son organizados por asociaciones sin ánimo de lucro, clubes de atletismo o ciclismo, clubes deportivos, o entes municipales. Son minoría los casos en los que una empresa privada organiza estos eventos.

La rivalidad más fuerte se encuentra por tanto, en los eventos deportivos realizados en coincidencia de fechas con el que nosotros organicemos. Y dentro de los eventos que coincidan en el calendario, la rivalidad principal será de aquellos que se celebren en un área geográfica más próxima y sean de un perfil más parecido.

Es decir, si en un mismo fin de semana se celebran 10 carreras de running en la Comunidad Valenciana, las 10 serán competencia directa nuestra. Sin embargo, si nuestro evento se disputa en el interior de Castellón, las carreras celebradas en Valencia tendrán una influencia mayor sobre nosotros que las celebradas en Alicante, y por supuesto, las celebradas en Castellón serán las principales rivales competitivas de la misma.

Asimismo, dependiendo del tipo de perfil de la carrera, las más parecidas a la nuestra serán rivales más directas que las que tengan un perfil diferente. Por ejemplo, si nuestra carrera es una media maratón de montaña (21 km), nuestros principales rivales serán las otras carreras disputadas en montaña y de distancia similar, por delante de las carreras disputadas sobre asfalto, o sobre distancias muy diferentes, por ejemplo, una de solo 5 km.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

En conclusión, los principales competidores serán los propios “productos”, es decir, carreras, ofertadas en coincidencia de fechas con las nuestras en primer lugar. En segundo lugar tendremos en consecuencia el factor de la proximidad geográfica entre dichos eventos, y finalmente influirá que el perfil de la carrera sea más o menos similar.

Atendiendo a estos criterios, deberemos intentar buscar la combinación de fechas, localización y perfil adecuado para cada carrera, para poder optar a mayores posibilidades de atracción de participantes.

## 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La aparición de nuevos competidores, es un factor que puede afectar de manera importante a los actores que ya compiten dentro de un mercado o sector determinado.

En el caso de la organización de eventos deportivos, concretamente carreras de running y mountain bike, la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores es elevada.

Como hemos dicho es un mercado en el que los competidores son el resto de carreras, y ello hace que sea muy importante la amenaza de nuevos competidores, puesto que es posible organizar una carrera si se siguen los pasos necesarios por un organizador.

Los pasos necesarios para organizar una carrera de running o Mountain Bike son básicamente lograr los permisos necesarios por ayuntamientos y la Dirección de Tráfico para disponer de los recorridos, la contratación de seguros de accidentes y responsabilidad civil, de equipo médico, personal suficiente de organización, y un cierto montaje e infraestructura para la carrera que puede incluir señalización, metas, pancartas, vallas, aparatos de medición de tiempo, avituallamientos, o vehículos que acompañen la carrera. Además de estos deberemos seguir una serie de pasos indicados por las federaciones de atletismo o ciclismo para oficializar las pruebas deportivas.

Por otra parte, la otra barrera de entrada existente es la competencia que ya existe, en muchos casos muy alta, y que puede arrebatarlos a nuestro público.

Estas amenazas de la entrada de nuevos competidores además de los ya existentes, deben ser contrarrestadas consolidando en el calendario nuestros propios eventos, de manera que su calidad, fama y fortaleza les proteja frente a otros.



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para la organización de eventos pueden ser muy variados.

Se precisa de seguros de accidente y responsabilidad civil, equipo médico (ambulancia), equipo de medición de tiempos o cronometraje, material de señalización o meta, bebidas y alimentos para los avituallamientos, trofeos, obsequios para los participantes que pueden ser de cualquier tipo (frecuentemente textil deportivo), página web, servicio de inscripción online...

Como vemos la lista de servicios y productos que pueden necesitarse es muy variada y puede llegar a ser extensa. La influencia de los proveedores sobre nosotros va a ser muy importante ya que será un factor determinante del precio final de inscripción a nuestros eventos.

Sin embargo es importante decir que algunas de las necesidades enumeradas antes, pueden no precisarse para muchos eventos o las podemos cubrir nosotros mismos sin la necesidad de un proveedor.

Estas incluyen servicios como la página web o el servicio de inscripciones online que podemos gestionarlo nosotros mismos desde nuestra propia web, el material de señalización o de meta podemos adquirirlo nosotros mismos y no precisar de contratarlo para cada evento, o bien puede ser facilitado por un patrocinador; los elementos de cronometraje de tiempos también pueden ser adquiridos por nosotros mismos en lugar de alquilarlos, así que excepto algunos servicios básicos como los seguros y servicios médicos, y por otra parte las bebidas, alimentos o trofeos y obsequios, nuestra organización puede cubrir muchas de las necesidades sin tener que recurrir a una empresa externa.

En función del número de eventos que seamos capaces de organizar, seremos capaces de crear unas relaciones más fuertes con nuestros proveedores de productos o servicios y por tanto podemos lograr unos precios de coste más ajustados.

Lógicamente en un principio, el poder de negociación no será elevado, pero a medida que se trabaje más con los proveedores podremos conseguir rappels, hacer compras conjuntas para más de un evento a la vez...

Asimismo el poder de negociación que tienen los proveedores está limitado por la propia competencia que ellos tienen en su sector, de modo que se verán obligados a ofrecernos unos precios competitivos para que no recurramos a su competencia; y la competencia directa existe en los sectores de nuestros potenciales proveedores, por tanto no estamos sujetos a las imposiciones de los mismos.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

*Integración hacia delante:* Uno de los riesgos que presenta el mercado es que algunos proveedores de servicios directamente relacionados con la organización, como el material o la infraestructura necesaria, pasen a convertirse en organizadores en lugar de simplemente proveedores de estos servicios, ayudándose de que disponen de medios propios para hacerlo.

*Integración hacia atrás:* Otro aspecto a tener en cuenta, es que algunas empresas organizadoras, disponen también de servicios como el cronometraje, el sistema de inscripciones online, venta de dorsales...convirtiéndose de este modo en proveedores para otros organizadores, además de organizar sus propias carreras.

En conclusión, se precisa obligatoriamente de algunos servicios de proveedores como los seguros o la atención médica, y de los avituallamientos, mientras que otros podemos decidir contratarlos o asumirlos nosotros mismos. En cualquiera de los dos casos, los proveedores tienen competencia directa, que ofrece un servicio perfectamente sustitutivo, lo cual les limita mucho el poder de negociación y juega a nuestro favor. Además podemos beneficiarnos a medio y largo plazo de la experiencia de trabajar con ellos obteniendo mejores precios y descuentos por volumen o fidelidad.

## **4. Amenaza de productos sustitutivos**

Seguramente esta sea la mayor amenaza con la que podamos encontrarnos a la hora de organizar eventos deportivos de running o de mtb por varias razones.

La primera es que el servicio que ofrecemos encuentra muy fácilmente otros productos sustitutivos y no es fácil de diferenciar.

Las numerosas carreras de running o mountain bike que pueblan el calendario son sustitutivos de las que nosotros organicemos, con algunos matices, que pasan por la diferenciación.

Es relativamente difícil diferenciar nuestros eventos del resto, ya que al fin y al cabo es inevitable que se trate de correr o montar en bici, y prácticamente imposible conseguir que no haya otro perfectamente alternativo al nuestro, así que será muy importante matizar hasta qué punto son sustitutivos unos de otros.

La diferenciación en estos casos pasa por varios factores que se analizan a continuación:

- ❖ **Recorrido:** Es decir, la distancia en kilómetros de la prueba, el perfil de la misma (montaña, llano), la dureza (combinación de la distancia y el perfil), el terreno (asfalto, caminos, monte a través, mixto...), el paisaje (Urbano, montañoso...).

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Dentro de las pruebas que se celebren en una misma fecha y en la que los potenciales deportistas puedan tomar parte, existe un público diferenciado según el tipo de recorrido que prefieren, de modo que serán productos perfectamente sustitutivos aquellos recorridos que sean de las mismas características frente a los recorridos muy diferentes. El público objetivo varía de una carrera de 5 km a una maratón de 42 km.

- ❖ Localización: El lugar donde se celebre la prueba influye sobre cuales son productos potencialmente sustitutivos y cuáles no lo son tanto. Las carreras que se celebren cerca de la nuestra serán una amenaza mucho mayor que aquellas que se celebran en otras provincias o comunidades, a muchos kilómetros de la nuestra.
- ❖ Fecha de celebración: Aunque básicamente las carreras sustitutivas a la nuestra son las que coinciden en fecha con la nuestra, también las que se celebran en fechas cercanas tienen un efecto sustitutivo, ya que un corredor no puede competir constantemente a lo largo del calendario y puede elegir correr en unas fechas unas carreras y descansar en otras. Así pues las carreras celebradas en fechas próximas a la nuestra también influyen según el grado de cercanía a la nuestra.

En resumen, cualquier carrera de running o de mountain bike es un producto sustitutivo de la nuestra, y debido a que existe un calendario con muchas carreras, la amenaza de productos sustitutivos es bastante elevada. Sin embargo conviene matizar esa amenaza teniendo en cuenta factores estratégicos como el recorrido, la localización y la fecha de celebración de los eventos.

Por último sería conveniente matizar que aunque en mucha menor medida, existen elementos como la fama, la calidad en la organización, la repercusión mediática o de imagen, o el precio de inscripción, que también pueden diferenciar unas carreras de otras.

## **5. Poder de negociación de los clientes**

Al existir un calendario con muchas pruebas deportivas similares a las nuestras y por tanto de bastante facilidad de los clientes para encontrar productos sustitutivos, es ahí donde radica el poder de negociación de los clientes respecto al precio que están dispuestos a pagar.

Debido a ese poder que la competencia directa otorga al cliente, deberemos estudiar minuciosamente los productos sustitutivos que tienen nuestras carreras, individualmente. Es decir las carreras que se celebran en fechas cercanas o en la

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

misma fecha, cual es su tipo de recorrido, su ubicación, el precio de inscripción que ofrecen...

A partir de ese estudio detallado de la competencia directa, deberemos ofertar nuestras carreras con una relación calidad/precio estrictamente ajustada a lo que ofrece la competencia y a la calidad/servicio que nosotros ofrezcamos.

Aquí entra en juego un nuevo factor, la calidad de nuestro servicio.

La calidad de nuestro servicio influirá directamente sobre el precio que estarán dispuestos a pagar los participantes por la inscripción, y los factores que la determinan pueden ser muy variados.

Algunos afectan a la propia carrera en sí, es decir, la calidad que tenga nuestra recorrido de carrera frente a otros puede hacerla más o menos atractiva, y en función de ello, los participantes aceptarán pagar una inscripción más o menos alta.

Otros factores, la mayoría, estarán relacionados con los servicios paralelos que ofrezca nuestra carrera y que supondrán también un coste añadido para nosotros, los organizadores. Estos servicios paralelos incluyen la calidad de las bebidas y comidas que se ofrezcan en los avituallamientos, de los obsequios a los participantes, de los trofeos a los ganadores, del nivel de la infraestructura que decidamos montar, de la existencia de servicios de masaje, de duchas y baños móviles, de speaker para retransmitir la carrera, y así un listado inagotable de servicios que podemos ofrecer a los participantes.

Así pues el poder de negociación de los clientes, sabemos que va a ser elevado, y para contrarrestarlo deberemos conseguir ofertar en conjunto una calidad del servicio y un precio ajustado que nos permita competir y atraer al cliente. Cuanto mayor sea la calidad percibida de nuestra carrera por el cliente, la balanza del poder de negociación con el cliente se inclinará un poco más de nuestro lado, partiendo de la idea de que el cliente tiene un poder muy importante al tener mucho donde elegir.

## 3.4 Mercado y competencia directa

Cuando hablamos de la organización de carreras de running y mtb, nos situamos en un mercado en auge dentro de España y de la Comunidad Valenciana, donde ha crecido de manera exponencial tanto el número de potenciales clientes como el de la oferta de carreras, que como ya se ha comentado antes, es muy numerosa, y por tanto, nuestro mercado es muy competitivo.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

El potencial número de participantes en estas pruebas ha aumentado notablemente en la última década, tanto en las pruebas disputadas en la costa como en el interior, e independientemente de los recorridos de las mismas. Prueba de ello lo podemos observar a continuación con los datos de participación de los últimos años:

Tabla 8: Carreras de Montaña en Castellón

PRUEBA	LOCALIDAD	DISTANCIA	DESNIVEL	INSCRIPCIÓN	EDICIONES	PARTICIPACIÓN			
						2013	2012	2011	2010
Pujada a la nevera	Atzeneta del Maestrat	27,5	1100	11-13€	13	539	457	395	447
Cursa de muntanya Vistabella	Vistabella	26	1000	10-12€	7	612	575	355	295
Cursa de muntanya Torreblanca	Torreblanca	16,5	530	12-15€	5	362	253	294	230
Marató de muntanya Borriol	Borriol	42	2530	35-45€	7	286	238	152	191
Volta de Muntanya Vall d'Alba	Vall d'Alba	12	450	12 €	9	1244	1063	1029	962
Cursa de Muntanya Dinomanía	Cinctorres	24	1050	12-15€	1	99	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 9: Carreras sobre asfalto en Castellón

PRUEBA	LOCALIDAD	DISTANCIA	DESNIVEL	INSCRIPCIÓN	EDICIONES	PARTICIPACIÓN			
						2013	2012	2011	2010
Vuelta a pie Viver	Viver	7,8	120	2-4€	5	151	141	180	224
Subida a pie a la Cueva Santa	Altura	12,8	450	8-10€	25	126	146	325	308
10k Platges d'Alcossebre	Alcossebre	10	260	10 €	3	276	224	168	-
Volta a peu Fira d'Onda	Onda	10	-	8 €	10	311	319	271	207
Volta a peu d'Almenara	Almenara	10	-	3 €	30	382	513	704	600
Volta a peu Vila d'Albocàsser	Albocàsser	8,5	220	2 €	17	60	63	98	100
Medio Maratón Segorbe	Segorbe	21	680 €	8 €	19	182	166	243	290

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 10: Carreras de montaña en Valencia

PRUEBA	LOCALIDAD	DISTANCIA	DESNIVEL	INSCRIPCIÓN	EDICIONES	PARTICIPACIÓN			
						2013	2012	2011	2010
Trail Llombai	Llombai	21,8	180	15 €	1	297	-	-	-
MM y 10k Montaña Gátova	Gátova	10 y 21	660 y 220	12 €	2	231	216	-	-
Media Maratón Montaña de Tuéjar	Tuéjar	21	400	15 €	1	490	-	-	-
Volta al Terme de Gilet	Gilet	21	360	12 €	3	473	363	403	-
Cursa Muntanya Font Amarga	Villanueva de Castellón	21	490	12 €	5	409	335	380	264
Pujada a la Font Freda	Atzeneta d'Albaida	11,6	320	10 €	10	567	504	501	366

Fuente: Elaboración propia, 2013.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tabla 11: Carreras por asfalto en Valencia

PRUEBA	LOCALIDAD	DISTANCIA	DESNIVEL	INSCRIPCIÓN	EDICIONES	PARTICIPACIÓN			
						2013	2012	2011	2010
Volta a Peu Alginet	Alginet	8	-	4 €	17	676	676	693	524
Volta a Peu Bocairent	Bocairent	9	-	2 €	14	461	485	499	354
Volta a Peu de Tous	Tous	8	-	2 €	18	365	230	232	489
Pujada al Castell de Xàtiva	Xàtiva	10	-	5-10€	28	1420	746	1010	1227
Carrera Parque Natural del Turia	Pedralba	10	-	6 €	6	821	792	702	522
Gran Fons de Turís	Turís	16	-	4 €	8	339	459	260	303
Volta a Peu Vila de Faura	Faura	9	-	3 €	13	466	397	380	515

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como podemos observar, las cifras de participación son muy elevadas, y salvo excepciones que tienen que ver con alguna incidencia, la participación se mantiene o aumenta en los últimos años.

También podemos observar como las pruebas disputadas en los grandes núcleos poblacionales cuentan con las mayores cifras de participantes, llegando en casos a tener que fijar límites de inscritos que se alcanzan días antes del día de la carrera.

En cuanto a nuestra competencia directa, como ya hemos comentado anteriormente, en nuestro caso particular se refiere principalmente a los propios eventos deportivos más que a los propios organizadores de los mismos.

Sucede así puesto que del gran número de carreras que existen en el calendario, los organizadores son mayoritariamente clubes deportivos o entes locales que solo organizan una carrera, raramente más de una, en la localidad donde se localizan. Mientras, son muy pocos los clubes o empresas organizadores de eventos que compiten con varios eventos a la vez a lo largo del calendario y que constituyen una rivalidad directa como organizadores de carreras.

Así pues la enorme disgregación o diversidad de organizadores provoca que éstos no sean el principal rival competitivo, sino los eventos en sí mismos.

Además cabe destacar que la mayoría de organizadores no se dedica exclusivamente a la organización integral de un evento, sino que en muchos casos su línea de negocio es como proveedor de servicios a otros organizadores (Clubes deportivos o

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

ayuntamientos) a los que facilita tareas de gestión, material e infraestructura, de manera que no colaboran con los organizadores.

A pesar de ello, también existen organizadores expertos en este tipo de pruebas. Algunas de las principales características que poseen son que se trata de pequeñas empresas, que no poseen una estructura grande, y que a menudo se dedican a la organización de otros eventos deportivos diferentes al running, o que actúan no solo como organizadores, sino como proveedores y colaboradores de otros organizadores no profesionales como entes locales o clubes deportivos. A continuación citamos algunos de los principales organizadores de carreras de running:

- **42 y pico, S.L.:** Se trata de una empresa que posee 2 tiendas de material deportivo en Castellón y Valencia. Desde hace varios años, organiza sus propias carreras, en la actualidad alrededor de 20 eventos que incluyen carreras por montaña, vueltas a pie locales, medias maratones o triatlón. Entre las carreras más importantes que organiza destacan: Media Maratón Ciudad de Castellón, Gran Premio 42ypico 10k Castellón, 10k Costa Azahar Grao de Castellón, Volta a la Fira d'Onda, Triatlón Oropesa del Mar, Volta al Terme de Gilet, Media Maratón Benicàssim,...etc. Además de la organización de carreras, esta empresa ofrece otros servicios profesionales para otros organizadores relacionados con la gestión, infraestructura (montajes, inscripciones, material...) y otras necesidades que puedan tener actuando como colaboradores y proveedores de otros organizadores.
- **S.D. Correccaminos:** Club deportivo ubicado en Valencia, que actúa como organizador de eventos de participación masiva en la capital valenciana, como la Media Maratón de Valencia, la Maratón Divina Pastora de Valencia, 10k Divina Pastora Valencia o la Volta a Peu a València.
- **Geiser Events S.L.:** Empresa dedicada a la organización de eventos deportivos propios o a la colaboración junto a otros organizadores, actuando como proveedores. Entre las carreras que organiza propias destacan los 10k Pobla de Farnals, la Volta a Peu a Cullera, 10k Albalat dels Sorells, 10K Massalfassar.
- **Coratge Missions:** Asociación deportiva que organiza las carreras de montaña, Carrera de la mujer de Valencia, Trail Chulilla, Trail Bicorp, Maratón del Caroig.

Estos son los principales rivales competitivos en la organización de carreras de running.

En cuanto a la organización de carreras de mountain bike, observamos en el calendario de la Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana, que los organizadores están completamente diversificados, siendo los propios clubes ciclistas locales quienes organizan las pruebas, observando que no existen empresas que atiendan

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

especialmente este tipo de eventos. Tiene su explicación debido a que es un deporte con un público menor y con menor auge que el running en la actualidad, y a que su organización resulta algo más compleja debido al tipo de recorridos que utiliza.

Por tanto la rivalidad competitiva en las carreras de mountain bike en nuestra comunidad está exclusivamente en los propios eventos existentes en el calendario actual y no en los organizadores de los mismos.

La conclusión a la que llegamos es que los principales rivales competitivos en nuestro mercado de la organización de carreras de running y mountain bike son principalmente los propios eventos que existen en el calendario, y en segundo lugar, empresas de organización de eventos deportivos como las mencionadas anteriormente.



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

## 3.5 Análisis DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Competitividad en precios Apoyo de entes locales Estructura de costes variable Plan de actividades paralelas a las carreras Elección de entornos y recorridos de gran atractivo paisajístico. Equipos de voluntarios Apoyo de empresas locales y patrocinadores	Inexperiencia Organización muy pequeña Falta de logística Dependencia de proveedores Inexistencia de relaciones comerciales previas
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Actividades paralelas a carreras Sinergias con otros organizadores Sinergias con otras empresas Creación de relaciones comerciales futuras Poca profesionalización de organizadores	Barreras de entrada sector Competencia alta Crisis económica Cambios en la ley o requisitos de organización Climatología adversa

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## FORTALEZAS

- *Competitividad en precios:* Podemos competir en precios con nuestra competencia, ya que podemos aprovecharnos de nuestro funcionamiento basado en costes variables para ofrecer un servicio más o menos caro según convenga, además de beneficiarnos de otros factores como el apoyo recibido por patrocinadores o entes locales. Tendremos la posibilidad de ofrecer precios básicos, debido a que no tenemos que soportar una gran carga de costes fijos y a que al comenzar nuestra actividad podemos priorizar el asentarnos y buscar otros objetivos frente a la búsqueda de márgenes de beneficio como prioridad.
- *Apoyo de entes locales:* En muchas ocasiones podremos contar con el apoyo de los ayuntamientos donde organicemos eventos debido al beneficio que puede reportarles nuestro evento en el ámbito económico y publicitario.
- *Estructura de costes variable:* La estructura de costes de nuestra empresa se caracterizará por una predominancia de los costes variables frente a los fijos, lo cual nos permitirá reducir el riesgo de sufrir pérdidas económicas con la realización de un evento y de elegir los costes relacionados con servicios opcionales que deseemos incluir en una carrera.
- *Plan de actividades paralelas a las carreras:* Buscaremos mejorar la experiencia para el cliente de nuestras carreras ofreciéndole servicios paralelos a la propia carrera, que pueden ser muy variados, como ferias o tiendas, comidas o cenas pre o post carrera, actividades de entretenimiento, juegos, planes de alojamiento y actividades paralelas en la misma zona...etc.
- *Elección de entornos y recorridos de gran atractivo paisajístico:* Intentaremos ubicar las carreras en localidades y entornos que aporten un atractivo natural y paisajístico añadido a la prueba.
- *Equipos de voluntarios:* Contaremos con equipos de voluntarios para la organización de las carreras, que supondrán un apoyo fundamental para la calidad en la organización y funcionamiento de la carrera.
- *Apoyo de empresas locales y patrocinadores:* Buscaremos las sinergias por un lado con los ayuntamientos, organizaciones y negocios locales de manera que todos salgan beneficiados y reforzados con la celebración del evento y su consiguiente atracción de público, acercando a clientes y empresas. Nuestro objetivo será encontrar apoyo económico mediante el patrocinio de las organizaciones locales y por otra parte poder ofrecerles descuentos en negocios y otras ventajas a los participantes en la carrera.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## DEBILIDADES

- *Inexperiencia:* Al comenzar nuestra actividad carecemos de la experiencia previa en la organización de carreras, que nos provocará una mayor dificultad o lentitud para los trámites organizativos en todos los aspectos, y en muchas ocasiones a aprender a base de ensayo y error en nuestras decisiones. Resultado de esto, al comienzo de la actividad nuestra capacidad para organizar eventos limitará el número de los mismos que seamos capaces de montar.
- *Organización muy pequeña:* En todos los sentidos nuestra organización será muy pequeña, en cuanto a recursos humanos y materiales, de infraestructura o económicos. Todo ello ralentiza y complica nuestra capacidad de organización.
- *Falta de logística:* Existen muchos elementos materiales que podemos elegir subcontratar o aportar nosotros mismos, y que además precisan de un montaje o supervisión. Nuestro reducido tamaño al principio puede conllevar que tengamos que recurrir a depender de terceros para ponerlos a disposición de una carrera. Dichos elementos son, vehículos, metas, vallas, señalización, equipos de cronometraje e inmovilizado en general y personal capacitado para su montaje o supervisión.
- *Dependencia de proveedores:* En algunos casos la dependencia de ciertos servicios será inevitable, como es el caso de seguros de riesgos, ambulancias o asistencia médica, trofeos, o alimentos y bebidas. En otros casos como el material necesario para el desarrollo de las carreras y su montaje podemos recurrir a proveedores (dorsales, cronometraje, pancartas, vallas...) o podemos adquirir ese inmovilizado nosotros mismos para utilizarlo en el futuro. En función del coste que nos suponga depender de estos proveedores se considerará debilidad o no.
- *Inexistencia de relaciones comerciales previas:* Comenzamos la actividad con la debilidad de ser nuevos y desconocidos en este sector y carecer de relaciones con organizaciones, clubes, ayuntamientos y otros posibles aliados en la organización de carreras, de manera que deberemos abrirnos camino nosotros solos y presentar nuestras propuestas.

## OPORTUNIDADES

- *Actividades paralelas a carreras:* Existe la posibilidad de que paralelamente a nuestros eventos, antes, durante o después, realicemos actividades que puedan enriquecer al propio evento y hacerlo más atractivo, o bien puedan

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

suponer ingresos adicionales. Dichas actividades generalmente estarán relacionadas con el ocio.

- *Sinergias con otros organizadores:* La mayoría de organizadores son clubes de atletismo o ciclismo que organizan su propia carrera en su localidad. No son organizaciones profesionales del sector, de este modo podemos buscar sinergias con aquellos a los que podemos ayudar con la puesta en marcha del evento, ya que en muchas ocasiones ellos mismos recurren a esa ayuda profesional externa. Por otra parte las empresas que se dedican a esa organización de manera profesional, son pocas, y suelen tener también una estructura pequeña, de manera que podemos buscar asociarnos con ellas para abarcar un mayor número de eventos entre ambas.
- *Sinergias con otras empresas:* Buscaremos la oportunidad de crear sinergias con empresas del ámbito local donde realicemos eventos, de manera que ambas partes puedan beneficiarse. Por ejemplo un hotel o restaurante prepara una oferta especial para atraer a clientes aprovechando la atracción de público de la carrera y a cambio los participantes de nuestro evento obtienen ventajas y facilidades por acudir a la carrera.
- *Creación de relaciones comerciales futuras:* Con el tiempo, nuestro trabajo puede facilitarnos la creación de relaciones con empresas, clubes, organizaciones...que en el futuro nos aporten la posibilidad de crear nuevos eventos o mejorar los existentes.
- *Profesionalización de organizadores:* La mayoría de los organizadores son entidades que no se dedican a los eventos, sino que crean el suyo propio, lo cual nos ofrece la posibilidad de ayudarles y trabajar con ellos, situándonos como una de las pocas empresas especializadas.

## AMENAZAS

- *Barreras de entrada al sector:* Son pocas y siguiendo unos procedimientos cualquiera puede organizar este tipo de eventos, de manera que la competencia puede ser difícil de controlar.
- *Competencia alta:* Existen muchas pruebas en el calendario, especialmente en el de running, que competirán con las nuestras y nos quitarán muchos potenciales participantes.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

- *Crisis económica:* El momento que atravesamos en la actualidad de dificultades económicas y las dudas sobre la recuperación futura, son una amenaza en tanto que nuestro servicio no deja de tener un coste que mucha gente puede preferir evitar, y que las ayudas públicas o privadas, patrocinios pueden reducirse mucho.
- *Cambios en la ley o reglamentación:* Los posibles cambios que se produzcan en la ley o en los reglamentos de las federaciones de atletismo o ciclismo, pueden endurecer las condiciones para los organizadores, exigir más requisitos y en definitiva complicar los procesos y aumentar los costes de organización.
- *Climatología adversa:* Elemento incontrolable por nuestra parte, que afecta directamente al desarrollo de nuestros eventos, al ser al aire libre, y que puede provocar efectos muy negativos en la participación e incluso la suspensión de los eventos.

## 3.6 Epílogo

Para concluir con este extenso punto, vamos a resumir las principales conclusiones que obtenemos del análisis estratégico del entorno que rodea a la empresa.

Por una parte hemos visto que el macroentorno resulta muy favorable debido a la riqueza de nuestra orografía y entorno natural diverso, y al clima mediterráneo. A lo que también resulta favorable un entorno con un nivel alto de servicios de todo tipo, un sistema político estable, medios tecnológicos avanzados, buenas comunicaciones y medios de transporte, y una población con una buena cultura deportiva. A parte el factor económico, que pasa por un mal momento afecta en tanto que ofrecemos un servicio de pago, pero al mismo tiempo puede favorecer la práctica deportiva del running o la mountain bike por la libertad y bajo coste que implican.

En cuanto al entorno más cercano a la empresa o microentorno, es destacable la presencia de una fuerte competencia directa, con la particularidad de que ésta se centra en los eventos deportivos es sí, más que en las propias empresas organizadoras rivales, las cuales no son muchas, y son empresas de reducido tamaño.

Las escasas barreras de entrada son uno de los riesgos importantes del sector.

Otro de esos riesgos es la posibilidad de la integración hacia delante de proveedores, que quieran organizar ellos mismos los eventos si les interesa. Es peligroso que ello pueda suceder con ayuntamientos u organizaciones locales, sin que podamos hacer nada al respecto y perdamos el derecho a organizar esa carrera al año siguiente.

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Por último, los productos sustitutivos pueden ser fáciles de encontrar lo cual puede jugar a favor nuestro para competir y también en contra. No es sencillo diferenciar el producto en sí, y para lograrlo hay que cuidar los detalles de calidad de la carrera, lograr que la experiencia del corredor sea muy positiva, y conseguir que las carreras consigan cierta buena fama entre los aficionados.

Encontramos que tenemos oportunidades y amenazas como hemos descrito en el DAFO, y también fortalezas y debilidades, siendo la más clara y lógica, la inexperiencia al comienzo.

Así pues podemos concluir diciendo que nos adentramos en un mercado en alza, que atraviesa su mejor momento histórico, pero que conlleva ciertos riesgos y dificultades a raíz de la competencia existente y las barreras de entrada a nuevos competidores.

# **CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---



## **4. PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1 Introducción**

Veremos en este punto los aspectos operacionales de nuestro proyecto.

En primer lugar se hablará de la localización de nuestra empresa. Decidiremos donde establecer la base de las operaciones y la sede social o domicilio fiscal, explicando los motivos que han llevado a su elección.

A continuación, en el siguiente sub-apartado, se explicarán las operaciones y procesos que realizaremos para poner en marcha este proyecto. Este punto es muy importante y complejo, ya que describe una serie de procedimientos relativos al funcionamiento de la empresa, y por otra parte los procesos necesarios para la organización de carreras de mountain bike y de running.

Debemos tener en cuenta que al margen de las operaciones y procesos descritos, durante la puesta en marcha y desarrollo del proyecto surgirán nuevas operaciones a realizar, nuevos procesos, o cambios en los mismos.

### **4.2 Localización**

En nuestro caso, la empresa no precisa de una localización estratégica determinada, puesto que ofrecemos un servicio y no somos una empresa industrial, ni precisamos de fabricación, distribución, o tienda.

Ofrecemos nuestro servicio a través de la red, mediante la cual se da a conocer y se gestionan las inscripciones para las carreras. Y se presta el servicio de manera itinerante, en diferentes lugares y fechas cada vez, en el día de celebración del evento.

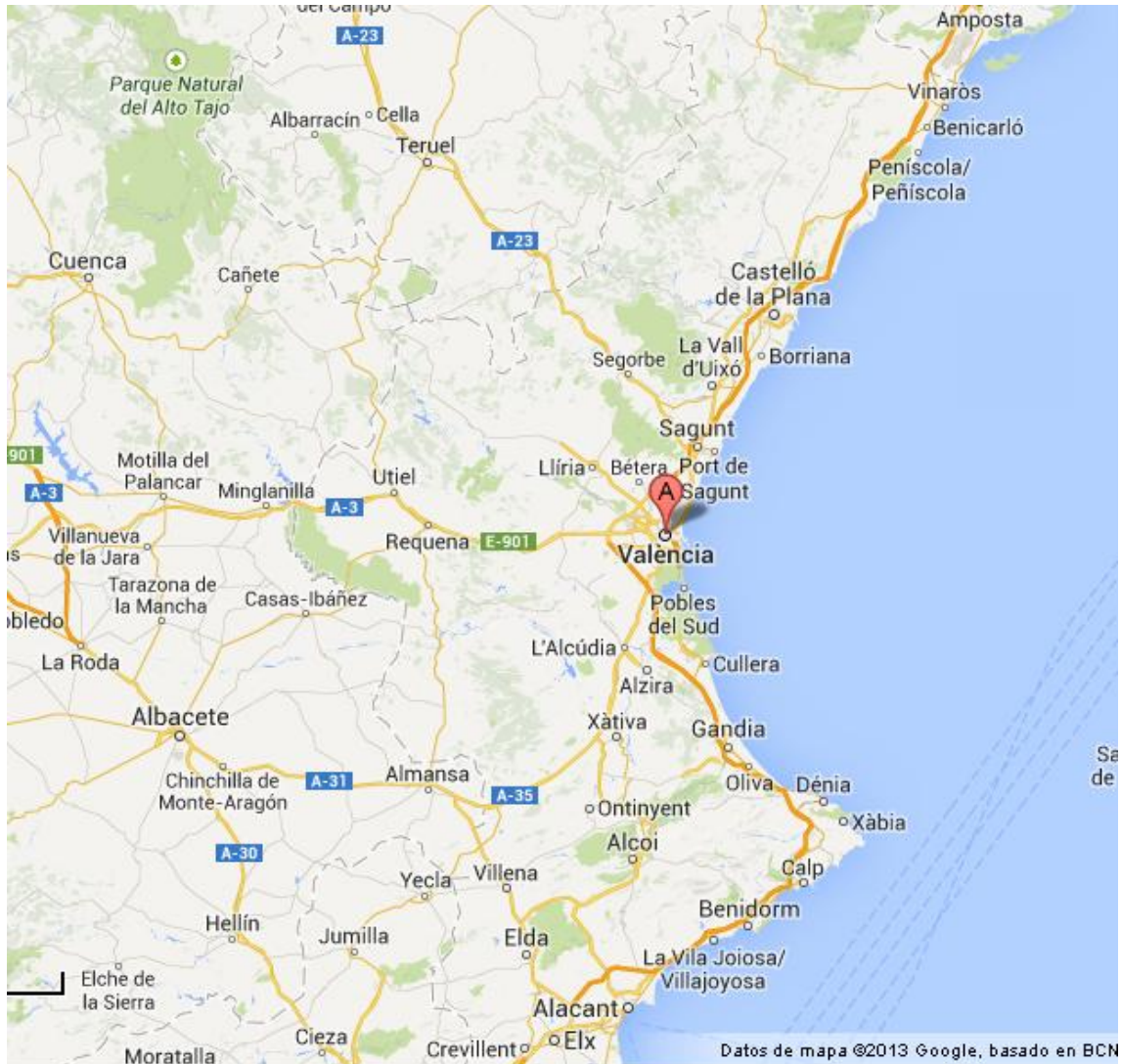
Así pues la única función de escoger una localización es la de crear un centro de trabajo u oficina desde el cual gestionar la empresa, y que sirva de sede social y domicilio fiscal.

Escogeremos la ciudad de Valencia para ubicar esta oficina de operaciones o domicilio fiscal, basándonos en que es la ciudad donde nace este proyecto, donde viven las personas que trabajarán en él, y por estar en un punto donde existe una buena calidad de servicios y comunicaciones a su alrededor, situándose en un punto geográfico

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

cercano y con buena comunicación al resto de puntos de la Comunidad Valencia donde tendremos que desplazarnos no solo para la celebración de los eventos, sino también para la preparación de los mismos.

Ilustración 9: Localización escogida, Valencia



Fuente: Google Maps, 2013.

## 4.3 Operaciones y procesos

Para la organización de los eventos deberemos realizar un gran número de pasos previos antes de materializarlos. Asimismo la creación, gestión y mantenimiento de la empresa también exigirá una serie de operaciones.

Dividiremos estas operaciones, para facilitar su explicación en dos grupos; las relacionadas con la gestión empresarial por un lado, y las relacionadas con la puesta en

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

marcha de eventos por otra. Asimismo, dentro de estas operaciones algunas se realizarán una única vez, mientras que otros procesos serán repetitivos.

Operaciones y procesos propios de la gestión de la empresa:

- Elección del régimen jurídico adecuado para el funcionamiento de la empresa, constitución de la empresa, creación del centro de trabajo y sede, adquisición de material e inmovilizado necesario, selección del personal necesario, contabilidad de la empresa.

Procesos para la organización de carreras de mountain bike o running:

- Puesta en marcha de plataforma web de información, inscripción y pago.
- Selección de fechas y tipo de carrera que queremos organizar teniendo en cuenta el calendario y pruebas existentes, entre otros muchos factores. Elección estratégica.
- Reunión con ayuntamientos, organizaciones o clubes locales, para acordar la organización de una carrera en determinada localidad acorde con nuestra estrategia.
- Búsqueda y análisis de rutas y recorridos.
- Búsqueda de ayuda económica para la organización del evento, mediante contacto con organizaciones locales, patrocinadores...
- Búsqueda de sinergias con empresas locales, otras empresas que complementen el servicio...
- Adquisición de trofeos para ganadores, obsequios para participantes, material de avituallamiento, y otros servicios opcionales como fisioterapia, masajes, arcos de meta, señalización y vallas, equipo de cronometraje, cabinas ducha/wc...
- Programa de comunicación y marketing online, promoción de los eventos.
- Planificación de la infraestructura, montaje y organización del día del evento.
- Selección del personal necesario y voluntarios.
- Señalización de la ruta previa a la salida.
- Por último, seguiremos los procesos obligatorios para la organización del evento, los cuales vienen determinados por las federaciones de ciclismo,

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

atletismo y montaña de la Comunidad Valenciana. El proceso para la solicitud y los requisitos para organizar las carreras, está disponible en los documentos que publican dichas federaciones y que podemos ver, sin más, en sus páginas web.

## 4.4 Epílogo

Al término de este capítulo podemos extraer como conclusiones, por un lado, que la localización de la empresa no es un factor fundamental, debido a que no se precisa de un sistema productivo, ni de oficinas grandes u otros requerimientos que pudieran hacer que la elección del emplazamiento tenga que ser muy estudiada.

Simplemente se necesita un domicilio fiscal y un pequeño lugar de trabajo en el que disponer de servicios como Internet, ordenador, impresora...

Se decide ubicarlo en Valencia por ser centro geográfico de la Comunidad Valenciana, poseer buenos servicios y comunicaciones y por ser la ciudad donde se crea y reside la empresa.

Sí que hay que tener mucho más en cuenta, sin embargo, el capítulo de operaciones, ya que serán necesarias para poder cumplir con todos los trámites y requisitos para la organización de una carrera. Seguiremos los procesos que especifican las federaciones de atletismo, ciclismo y montaña de la Comunidad Valenciana, para la organización de carreras y que podemos ver en sus respectivas páginas web.

**CAPÍTULO 5:  
ORGANIZACIÓN Y  
RECURSOS  
HUMANOS**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

## **5. ORGANIZACIÓN Y RRHH**

### **5.1 Introducción**

Este punto del trabajo servirá para determinar los que serán el marco y la guía de la empresa, es decir, su misión como empresa, su visión futura, y los valores que pretende adoptar.

A través de ellos definiremos qué vamos a hacer, a donde pretendemos llegar y qué actitud adoptaremos para lograrlo.

La siguiente parte de esta guía, será la determinación del régimen jurídico y fiscal que seguiremos para lograr el mejor funcionamiento posible de acuerdo a nuestras características.

Finalmente, analizaremos que puestos de trabajo serán necesarios cubrir y con qué funciones, para poder desarrollar las actividades de la empresa de manera adecuada.

### **5.2 Misión, visión y valores de la empresa**

Está garantizado que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma optima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a que nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?

## **MISIÓN**

Ofrecer eventos deportivos de running, mountain bike y otros deportes, de la mayor calidad y atractivo para todos los aficionados y participantes sin distinciones.

La misión de esta empresa será, ofrecer la posibilidad de participar en eventos deportivos de todo tipo, principalmente carreras de running y mountain bike, atractivos y de calidad, en los cuales los participantes, sin distinciones, puedan disfrutar de la práctica deportiva, disfrutarla y recordarla como una buena jornada practicando sus deportes preferidos, solos o en compañía de sus familiares y amigos, y que esta experiencia positiva y agradable les anime a participar en próximas ediciones de los eventos.

Nuestro objetivo es organizar eventos que respondan a los gustos y hábitos deportivos del mayor número de aficionados a los distintos deportes, independientemente de variables como la edad o el sexo.

En las carreras de running y mountain bike, se buscará ofrecer recorridos de diferentes tipos, para adaptarlos a las demandas del mayor número posible de aficionados, y prestando especial atención al atractivo de los recorridos, mostrando el mayor encanto de los paisajes naturales y urbanos que sea posible.

Ofrecer los mejores precios posibles de inscripción para los eventos, acordes a la competencia y ajustados, de manera que sean accesibles a todo el mundo.

## **VISIÓN**

Conseguir organizar un importante número de carreras de running y mountain bike en diferentes puntos de la Comunidad Valenciana, que sean apreciadas por los aficionados por su atractivo, repitiendo la participación en sucesivas ediciones y alcanzando niveles de popularidad y participantes elevados.

Que los eventos que organizamos sean un referente para los aficionados.

Lograr la confianza y aprecio de las organizaciones locales para desarrollar año tras año nuestros eventos deportivos.



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Organizar año tras año nuevos eventos deportivos que alcancen todo tipo de deportes.

Lograr la confianza de los mejores patrocinadores y colaboradores para participar en nuestros eventos.

Impulsar el crecimiento, valoración y conocimiento del medio rural y natural de la Comunidad Valenciana.

Transmitir a los aficionados el respeto y aprecio por nuestro entorno rural y el medio ambiente.

Fomentar la práctica de deporte entre la población y para todas las edades.

Expandir nuestra organización de eventos por el resto de España.

## VALORES

Esfuerzo y espíritu de superación.

Deportividad y compañerismo.

Positividad.

Promover el conocimiento, la valoración y el respeto por el entorno rural y natural de la Comunidad Valenciana, mostrando sus posibilidades y sus riquezas.

Contribuir al desarrollo del medio rural y las localidades de la Comunidad Valenciana.

Promocionar el entorno que rodea a cada evento deportivo, y que se beneficie asimismo de nuestro evento.

Promover la cultura del deporte y los hábitos de vida saludables entre toda la población, desde los más pequeños.

Trabajo en equipo de nuestra organización para conseguir la mayor calidad para el aficionado y participante.

Conducta ética: actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

Espíritu innovador.

Orientación al cliente.

## 5.3 Régimen jurídico/fiscal

Uno de los pasos más importantes a la hora de constituir la empresa o negocio, es la elección del tipo de sociedad. Es de vital importancia que escojamos bien el régimen jurídico y fiscal de nuestra empresa al principio y que estudiemos cual es el más adecuado según las particularidades de nuestro negocio.

Para determinarlo debemos tener en cuenta factores como, el número de socios que van a poner en marcha el proyecto, el presupuesto inicial para constituirlo, el volumen de negocios aproximado que puede aglutinar, el riesgo al que pueden exponerse los socios, y también otros factores relacionados con la actividad profesional que se lleva a cabo.

En nuestro caso, para poner en marcha este proyecto se ha decidido contar inicialmente con un único socio, aunque queda abierta la posibilidad de incorporar nuevos socios en el futuro.

La inversión inicial va a ser reducida, principalmente destinada a los costes de creación o puesta en marcha de la empresa, y a la posibilidad de adquirir algún inmovilizado de reducido coste. Ya hemos dicho que no necesitamos para comenzar grandes inversiones en activos, preferimos que los costes sean variables y subcontratar al principio, que adquirir todo el material propio, ya que prevemos un volumen reducido de negocio al principio.

Asimismo trataremos de beneficiarnos de todas las facilidades posibles para constituir la nueva empresa, desde fiscales hasta administrativas.

A continuación podemos ver un cuadro que recoge las principales formas jurídicas entre las que se debe escoger la que mejor se adapte a nuestras vicisitudes.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tabla 12: Formas jurídicas de empresa

FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA							
TIPOS DE EMPRESAS	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores	Fiscalidad	Nº de Trabajadores	Legislación básica
Empresario individual <sup>1</sup>	1	Ilimitada, con todos sus bienes presentes y futuros	No hay	RETA <sup>2</sup>	IRPF	No hay límite	Código de Comercio (Art. 1 y ss.)
Sociedad Civil	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 1.665 y ss.)
Comunidad de Bienes	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 392 y ss.)
Sociedad Limitada	1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Reglamento del Registro Mercantil (Art. 175 y ss.)
Sociedad Limitada Nueva Empresa	1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Anónima	1	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000 € (SAL)	Régimen General o Autónomos, según proceda. Posibilidad de elección.	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores <sup>3</sup>	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Cooperativa de trabajo asociado	3 socios trabajadores	Limitada a la aportación de capital social	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Régimen General o Autónomos (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores <sup>4</sup>	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas Ley especial de la comunidad autónoma

<sup>1</sup> También llamado trabajador **autónomo**.

<sup>2</sup> RETA: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

<sup>3</sup> El nº de horas/año realizadas por los trabajadores no socios con contrato indefinido no puede ser superior al 15% de las realizadas por los socios trabajadores, o al 25% en caso de sociedades con menos de 25 trabajadores.

<sup>4</sup> El nº de horas/año realizadas por trabajadores con contrato indefinido no podrá ser superior al 35% de las realizadas por socios trabajadores.

Fuente: Google, 2013

En la tabla superior podemos ver una clasificación de tipos de sociedades y sus características que puede servirnos como esquema orientativo.

Como ya se ha mencionado, lo principal es definir las características de la empresa para posteriormente determinar el tipo de sociedad que mejor se adapta a ellas, y descartar todos los que sean inadecuados e incompatibles.

Así pues comenzaremos a definir las características del proyecto. En primer lugar hablaremos del número de socios. En principio el proyecto se ha desarrollado partiendo de la idea de un único socio. Esto es así debido a que la empresa será pequeña, y sus volúmenes de negocio, al menos, en los primeros años serán reducidos. Además de ello, podemos evitar conflictos o diferencias entre socios, y las tareas en que sea necesaria ayuda las desarrollarán servicios externos o personal contratado.

De esta forma ya podemos prescindir de la gran mayoría de formas jurídicas que no conciben la existencia de un único socio.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Nos quedan las siguientes formas compatibles con la existencia de un único socio:

- Empresario Individual
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Sociedad Anónima

Analizando cada una de ellas obtenemos:

*Sociedad Anónima:* Aunque puede tener un único socio, exige un capital de 60.000€, excesivamente elevado para constituir una pequeña empresa como la que estamos desarrollando. Este tipo de sociedad es más apropiado para empresas de mayor volumen, por tanto, la descartamos.

*Sociedad de Responsabilidad Limitada:* Puede tener un socio único (Sociedad Limitada Unipersonal, el capital mínimo exigido es de 3.000 €, la responsabilidad recae sobre los bienes de la empresa y no sobre el socio, tributa mediante el Impuesto de Sociedades y el IVA, conlleva una serie de gestiones y requisitos formales para su constitución.

*Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa:* Se trata de una especialidad de la Sociedad Limitada. El objeto social es genérico dentro de un ramo de actividad, por ejemplo servicios en general, el número de socios puede ser de 1 a 5, el capital mínimo es 3.000€ como en la SL, la denominación social sigue un patrón impuesto por la administración, pero puede ser cambiada libremente una vez constituida, se pueden utilizar unos estatutos sociales genéricos oficiales, más adelante puede transformarse en SL, y puede constituirse online.

*Empresario Individual:* El empresario individual realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa. Si el empresario está casado puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades alcance al otro cónyuge. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión. No existe mínimo de capital, y tributa mediante el IRPF. No tiene las obligaciones de llevar la contabilidad que tienen las mercantiles. Es un buen sistema para muy reducidas empresas, donde el empresario individual controla y gestiona la misma, y supone un menor coste y mayor simplicidad para comenzar un negocio que una sociedad mercantil. Vamos a descartar esta posibilidad de actuar como freelancer de manera individual bajo la modalidad de empresario individual, debido a que aunque resulte relativamente más sencillo y menos costoso emprender y constituir el negocio, contemplamos la posibilidad de dar entrada a algún nuevo socio bajo el régimen de SL

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

o SLNE, a que éstas permiten la posibilidad de que el socio también sea trabajador y por tanto perciba salario y cotice al Régimen General de la Seguridad Social que tiene mayores ventajas que el Régimen de Autónomos y a que las sociedades mercantiles son percibidas de manera más valorada. Además la tributación por el Impuesto de Sociedades de las mercantiles resulta más favorable que las cuotas a pagar por los autónomos cuando se incrementan los ingresos de la empresa.

Por tanto, nos hemos quedado con 2 posibles formas jurídicas: La Sociedad Limitada (SL), y la especialidad de ésta, la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).

Entre ambas optaremos por la especialidad, de reciente creación de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

El motivo es que el marco jurídico es el mismo que el de la Sociedad Limitada tradicional, pero presenta algunas ventajas propias, además de las que posee conjuntas con la Sociedad Limitada.

Características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa:

- Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL).
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas.
- Se permite la Sociedad Limita Nueva Empresa Unipersonal.
- El procedimiento de constitución puede ser telemático o presencial y lo eligen siempre los socios.
- El capital social mínimo es de 3.012 € y el máximo de 120.202 €.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- Existe la posibilidad de utilizar unos estatutos sociales orientativos aprobados por el Ministerio de Justicia en la Orden Ministerial 1445/2003, de 4 de junio (BOE de 5 de junio).
- La utilización de estos estatutos sociales orientativos permite la realización de los trámites de constitución que deben realizar notarios y registradores, en un plazo de 48 horas, lo que supone una importante reducción de los tiempos actuales.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

- Utilización de una denominación social especial que incorpora un código alfanumérico (ID\_CIRCE) lo que permite su obtención en 24 horas.
- No es obligatoria la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.
- Los administradores de la sociedad tienen que ser socios y no se prevé la existencia de un consejo de administración.

En conclusión, escogemos la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que se adapta a nuestras necesidades y deseos, y mejora o es más favorable en algunos aspectos a la Sociedad Limitada tradicional.

## 5.4 Análisis de los puestos de trabajo

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso que permite adquirir toda la información significativa acerca de un puesto de trabajo.

El análisis y la descripción de puestos son dos procesos relacionados pero diferentes entre sí; el análisis trata de estudiar las responsabilidades de cada puesto, las condiciones del cargo para desempeñarlo de manera correcta y los requisitos de calificación, mientras que la descripción se centra en las actividades que se tienen que llevar a cabo en cada puesto de trabajo.

Análisis del puesto de trabajo individual:

El análisis del puesto de trabajo es un proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables (Fernández Ríos, M., 1995).

Cuando se realiza este proceso no se tiene en cuenta a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino el puesto en sí, de manera que hay que evitar centrarse en el comportamiento del individuo y considerar el conjunto de actividades y responsabilidades de cada puesto.

El análisis de puestos es una herramienta con la que todas las organizaciones deberían contar, nos ayudará más adelante junto con la descripción de puestos de trabajo para definir el perfil de los trabajadores que necesitamos.

Esta herramienta facilita el trabajo a los empleados de la empresa:

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

- A la gerencia le permite conocer con detalle las obligaciones y características de cada puesto. Con estos conocimientos se puede explicar al trabajador con mayor precisión lo que se le exige en su puesto de trabajo, las tareas que debe realizar y las responsabilidades que tiene.
- Los empleados pueden desarrollar su trabajo de manera más eficiente al disponer de una guía que detalle los procesos que se deben seguir para realizar cada tarea.

Descripción del puesto de trabajo individual:

Se trata de un proceso que profundiza los resultados obtenidos en el proceso de análisis del puesto de trabajo individual.

Es un documento escrito que detalla en profundidad el puesto de trabajo, qué cosas deben hacerse, para qué se hacen, cuándo se hacen,...

Una descripción precisa y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos (Besseyre des Horts, 1990).

El proceso de descripción del puesto de trabajo individual se recogerá por escrito e incluirá los siguientes puntos:

- Denominación del puesto de trabajo: identificación del cargo, dependencia jerárquica directa y el área al que pertenecerá dentro del organigrama de la empresa.
- Finalidad del puesto: papel que desempeña a nivel organizativo, el objetivo del puesto; vital para establecer la remuneración a percibir por el trabajador.
- Descripción de tareas específicas: se desarrolla una lista con las tareas de tipo cotidiano, periódico o excepcional, describiendo aspectos tanto cualitativos como cuantitativos: relaciones de tipo interno o externo, tiempos requeridos, esfuerzo físico, intelectual, etc. Cuanto más detalladas estén las tareas más sencillo resultará que las realicen.
- Naturaleza y entorno del puesto: condiciones físicas del puesto; al aire libre, en oficina, peligrosidad...
- Cualificación: requisitos que se exigen para cada puesto de trabajo, formación, experiencia, conocimientos, habilidades y aptitudes.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

En definitiva, el análisis y descripción de puestos de trabajo es un proceso muy importante y recomendado para todas las organizaciones debido a las utilidades que se le atribuyen, a parte de las mencionadas anteriormente:

1. Facilita la asignación de las personas idóneas a cada puesto de trabajo a partir de la definición del perfil del ocupante del puesto.
2. Sirve de ayuda para elaborar los anuncios a través de los cuales disponer de un colectivo de candidatos cualificado y suficiente que cubra los puestos de trabajo que necesita la asociación.
3. Facilita la valoración de puestos de trabajo a partir del análisis de datos reales de cada puesto.
4. Sirve de ayuda para determinar de manera razonable los sueldos y salarios de cada puesto de trabajo.
5. Ayuda a la asociación en la selección, ascenso, distribución, capacitación y transferencia de personal.
6. Proporcionan información detallada de cada puesto a convenios colectivos y sindicatos.

Una vez definidos, de modo genérico, los campos tratados para el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, vamos a aplicarlos a la situación real de la empresa.

## **PUESTOS DE TRABAJO APLICADOS A NUESTRO PROYECTO**

Lo primero que debemos tener en cuenta es que al tratarse de una empresa de reciente creación, con un bajo presupuesto e inversión inicial, y con el propósito principal de organizar los primeros eventos deportivos, con el objetivo de que salgan bien, y sirvan de base para el futuro como prioridad a buscar beneficios, deberemos aplicar estos requisitos a nuestra estructura organizativa.

Así pues utilizaremos la posibilidad legal de que el socio único de la empresa, sea trabajador de la misma. Definiremos un solo puesto de trabajo fijo durante los primeros meses, a tenor de las limitaciones de las que hablamos. El objetivo es, que el coste fijo de la empresa sea lo más reducido posible, especialmente al principio, para evitar endeudarse demasiado al principio, cuando los ingresos todavía son reducidos. Para muchas funciones o requisitos se optará por externalizar o subcontratar servicios.

Este puesto de trabajo deberá responsabilizarse por tanto de todas las tareas de gestión necesarias para la correcta organización de los eventos. Su rol será el de Director o Gerente de la empresa.



# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Existen muchas otras funciones variables a desempeñar cuando el volumen de trabajo aumenta, es decir, los días de celebración de un evento.

Para cubrir dichas funciones puntuales, los días de celebración del evento o en ocasiones también los días previos al mismo, se recurrirá, al igual que lo hacen la inmensa mayoría de organizadores, al voluntariado deportivo y ocasionalmente, a la contratación eventual de algún trabajador con motivo de los eventos en función de las necesidades que puedan quedar descubiertas.

## **DIRECTOR**

Sus funciones serán muy variadas. Deberá encargarse de la gestión integral de la empresa y de la organización de los eventos.

La finalidad del puesto es mantener la estructura de la empresa y organizar y promover los eventos con antelación y bajo las indicaciones exigidas.

Dentro de la gestión de la empresa deberá encargarse de administrar la economía y los activos de la empresa, de contratar los servicios necesarios para el funcionamiento de la misma, de supervisar que se cumplen las obligaciones que tiene la empresa, ejercer de relaciones públicas, portavoz y de llevar a cabo las acciones comerciales necesarias. En cuanto al desarrollo de eventos, se encargará de todos los aspectos relativos a la organización, trámites administrativos, contratación de medios necesarios para el desarrollo, de personal y voluntariado y su supervisión, subcontratación de medios y servicios necesarios para cada carrera, supervisión de recorridos, búsqueda de patrocinios y ayudas, control de la web y las inscripciones.

Las tareas se desarrollarán tanto en la sede/oficina de la empresa en su puesto de trabajo habitual, como desplazándose a los lugares de celebración de eventos para gestionar y organizar los mismos.

Los requisitos para el puesto de director son, formación universitaria, habilidades comerciales y de marketing, de resolución de problemas, capacidad de negociación y organización, liderazgo de equipos, actitud dinámica y relación con el mundo del deporte y su práctica.

## **VOLUNTARIOS**

Las carreras de running y mountain bike, precisan para su organización de voluntarios, que generalmente desempeñan tareas sencillas, y que no requieren de especial formación, simplemente de unas instrucciones de las funciones a realizar. Se precisa de ellos durante algunas horas el día del evento. El número de voluntarios puede variar mucho en función de la dimensión del evento, y en nuestro caso, atendiendo a los

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

valores de la empresa, serán obsequiados en la medida de lo posible como muestra de gratitud por su trabajo desinteresado.

Fundamentalmente los puestos a cubrir por voluntarios son los siguientes:

Mesa de inscripciones/recogida dorsales: Atender el día del evento a los participantes que acuden a inscribirse "in situ" o a recoger los que ya están inscritos su dorsal, y en su caso bolsa del corredor u obsequio. La recogida de obsequios también puede efectuarse al finalizar la prueba.

Entrega y recogida de chips: Las carreras que cronometren mediante el sistema de chips, precisarán de la entrega de chips a los corredores (junto con el dorsal para participar), y al término de la carrera, recoger los chips de los corredores. Esta función a menudo se realizará desde la misma mesa de inscripciones como una misma tarea.

Control de zona de salida y llegada: Dependiendo de las dimensiones del evento, se puede precisar de voluntarios que garanticen y controlen la seguridad en la zona de salida y llegada de los corredores, facilitando la circulación, la seguridad, indicando a los corredores instrucciones, evitando que cualquier persona pueda obstaculizar el paso...

Avituallamientos: Dependiendo de las especificaciones de la prueba, lo más habitual es que haya algún punto de avituallamiento, en el que se precisará de voluntarios para facilitar a los corredores alimentos o bebidas.

Fundamentalmente estas son las tareas que realizarán voluntarios, aunque excepcionalmente pueden colaborar con su ayuda a cualquier otro menester, como colaborando con la señalización, montaje o lo que pueda hacer falta.

## **TRABAJADORES EVENTUALES**

Generalmente no se recurrirá a ellos, ya que preferentemente se cubrirán las necesidades de personal para el desarrollo de una prueba con voluntarios o subcontratando servicios exteriores.

Sin embargo, es posible que en función de las vicisitudes de cada prueba, en alguna ocasión se requiera o se decida por nuestra parte contratar a trabajadores eventuales para el evento.

Puede suceder cuando los voluntarios no sean suficientes, decidamos ampliar los servicios, organizar actos paralelos al evento principal, reforzar el personal, cubrir un puesto específico como puede ser un "speaker" para retransmitir la carrera...etc.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 5.5 Epílogo

Durante este capítulo del trabajo, hemos visto cual es la misión, visión y valores sobre los que pretendemos construir este proyecto. El régimen jurídico y fiscal que hemos elegido en función de nuestras necesidades y características y la estructura organizativa necesaria para ponerse en marcha.

Podemos resumir brevemente estos puntos de la siguiente forma:

La misión de la empresa es organizar eventos deportivos de running y mountain bike, del mayor atractivo y calidad para los deportistas, y con una organización eficaz.

La visión es consolidar un importante número de pruebas que alcancen reconocimiento por su atractivo y calidad, principalmente en la Comunidad Valenciana, y por qué no, en el resto de España.

Los valores son el respeto y el espíritu deportivo, y la promoción y enriquecimiento del entorno rural y natural.

La forma jurídica escogida es la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), una modalidad de la Sociedad Limitada (SL) tradicional, y que se rige fiscalmente por el Impuesto de Sociedades, regulado en la LIS (Ley del Impuesto de Sociedades).

Por último se ha determinado un puesto de trabajo fijo en la empresa, encargado de la gestión de la misma y del desarrollo y organización de los eventos. Este puesto de trabajo se verá apoyado por la colaboración de voluntarios en los eventos y por la subcontratación de servicios exteriores cuando sea preciso, esperando que en el futuro, el crecimiento de la empresa de lugar a la contratación de más personal.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

# **CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1 Introducción**

El reconocido economista y especialista en marketing, el estadounidense Philip Kotler (Chicago, 1931) definió el marketing de la siguiente manera:

*“Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.”*

También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

La mercadotecnia, o marketing, es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

El tema que aborda el siguiente capítulo es la elaboración de un plan de marketing.

Un plan de marketing es un documento, único y particular de cada empresa que analiza el mercado, buscando una estrategia de marketing para la empresa que ofrezca respuestas efectivas al mercado y que consigan lograr los objetivos.

El plan de marketing está ligado al estudio de las llamadas 4P de la mercadotecnia, que son abreviatura anglosajona de los términos “product”, “price”, “promotion” and “place”, es decir, traducido al castellano, Producto, Precio, Promoción y Lugar (o Localización). El estudio de estos 4 factores se denomina Marketing Mix, y es una parte esencial del plan de marketing, que estudia la adecuación del producto, lo que ofrece, a partir de estas 4 variables.

Con el estudio de las variables del marketing mix, y de nuestro mercado objetivo, daremos forma a nuestros productos, que serán la respuesta efectiva de la empresa para competir.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 6.2 Segmentación y público objetivo

Previamente a la determinación del público objetivo al que nos dirigimos o a la segmentación del mercado, es importante destacar, que la idea de la que partimos es la de ofrecer eventos o carreras generalmente accesibles a un público amplio, no específicos a sectores muy específicos.

Otro factor, muy importante, es que debemos tener en cuenta que para nosotros cada evento organizado es un producto en sí mismo, ya que puede estar diferenciado del resto de eventos de la misma clase. No existen dos carreras iguales. Ofertamos tantos productos como eventos se organicen.

Para explicarlo de una manera sencilla y gráfica proponemos un ejemplo. Las carreras de running que organizamos comparten la misma actividad o deporte, correr. Sin embargo cada una de ellas es un producto diferenciado y que puede tener un público objetivo distinto. No se comparte el mismo público objetivo para una carrera de 5 km de dificultad baja, en asfalto y sin apenas desnivel, que para una media maratón de 21 km por montaña y con un desnivel superior a 500 metros. Así pues cada carrera en función del recorrido o exigencia, tendrá un público objetivo particular, más o menos amplio.

Partiendo de una base compartida, los aficionados y practicantes de un deporte, en el caso del ejemplo running, pasaremos a un a segmentación basada en los aficionados con capacidad física para atreverse completar el recorrido.

Sobre esta base sabemos que, cuanto menor sea la dificultad de la prueba, existe un mayor número de posibles participantes, y a medida que se endurece el recorrido, las personas con capacidad para afrontarla se van reduciendo.

Por tanto la primera segmentación que podemos hacer sobre nuestro mercado para las carreras de running es por potenciales corredores en función de la capacidad física de los mismos, o lo que es lo mismo, en función de la dureza del recorrido de la carrera.

Dentro de esta segmentación, podemos establecer 3 niveles de público objetivo para las carreras. Deportistas capacitados para pruebas de nivel de dificultad: fácil, medio y alto.

Una vez hemos definido una primera segmentación, en función de la capacidad física, definimos la segunda. Atiende a una variable geográfica. El público objetivo para una carrera puede ser cualquier deportista, sin importar su lugar de procedencia, sin



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

embargo sabemos que al elegir un emplazamiento para celebrar un evento, mayoritariamente nos dirigimos al público que vive en la misma provincia y en general, a menos de 1 hora de viaje del lugar de celebración. Así pues, siguiendo con el ejemplo anterior, si la carrera de running la celebramos en la localidad de Culla (Castellón), el público al que principalmente nos dirigimos es al de corredores de la provincia de Castellón y Valencia Norte, por estar aproximadamente dentro del radio de 1 hora de viaje.

Ya hemos definido 2 variables de segmentación: por capacidad física/recorrido y geográfica.

Estas dos variables son las principales y las que más influyen para segmentar el mercado de las carreras de running y mountain bike.

En cuanto a otros factores diferenciadores de la población, como pueden ser edad, sexo, clase social, religión, capacidad económica, nivel de estudios..., no hacemos segmentación, ya que no es diferenciable este público respecto del servicio ofertado. Independientemente de estas variables se puede participar en los eventos, ya que no son determinantes de la práctica deportiva de la población. Cualquier persona, indistintamente de su edad, sexo, religión, y otros criterios puede practicar deporte y participar en una carrera. No existe ninguna norma que lo impida, únicamente su predisposición a hacer deporte y participar condicionará que asistan o no a un evento.

La capacidad económica, como veremos más adelante, tampoco es criterio de segmentación válido, puesto que el precio de inscripción será acorde al de la competencia y no se persiguen estrategias orientadas al poder adquisitivo de la gente. Los precios de inscripción son ajustados y no atienden a diferencias en el poder adquisitivo de la gente.

Existen distintos niveles de segmentación:

- Marketing masivo: se produce cuando la organización emplea un único producto para dirigirse a todos los compradores.
- Marketing segmentado: en este caso la organización adapta sus productos a las distintas necesidades de sus clientes.
- Marketing de nichos: se dirige a la oferta a subgrupos de consumidores dentro de cada segmento.
- Marketing local: la organización desarrolla marcas y promociones especiales de acuerdo con las necesidades locales.
- Marketing individual: ajusta el producto y los programas de marketing a las necesidades individuales.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

De esta forma, la segmentación que practicamos es segmentada, en función del deporte que practican los clientes, running o mountain bike, y también por nichos, diferenciando como subgrupos dentro de estos segmentos en función de la capacidad física y geográficamente.

En conclusión, cuando hablamos de carreras de running o mountain bike, el público objetivo son los practicantes de ambos deportes en general, y en función del recorrido (nivel) de la prueba y su localización, existirá una segmentación del mercado por capacidad física requerida y geográfica de los potenciales participantes.

## 6.2 Análisis del producto (servicio)

El producto o servicio que oferta una empresa es la clave del plan de marketing. Todas las acciones del plan de marketing están enfocadas para diseñar, adaptar y dar forma al producto o servicio, que es lo que finalmente ofrece la empresa al mercado y por tanto al consumidor.

El producto o servicio, se debe adaptar a las exigencias del mercado y a las directrices obtenidas a partir del plan de marketing.

En nuestro caso, lo que se ofrece es un servicio, no un producto. La diferencia entre producto o servicio radica en la naturaleza del bien, tangible o intangible, ya que la finalidad de ambos es la misma, satisfacer una demanda del consumidor.

Una empresa puede ofrecer un producto o servicio, o muchos a la vez.

Nosotros consideremos que ofrecemos muchos servicios a la vez, aunque a simple vista pueda parecer que se pueden resumir en dos. Matizamos este detalle; podemos considerar que ofrecemos 2 servicios, eventos deportivos de running y de mountain bike. No está mal visto así, puesto que realmente (a falta de organizar otro tipo de eventos deportivos) nuestro servicio ofrece el desarrollo y organización de carreras de running y mountain bike. Sin embargo consideramos que partiendo de esta base, ofrecemos una gama mucho más amplia de productos, considerando cada carrera como un producto, ya que es diferente de las demás.

Cada carrera tiene sus propias características, tanto si es de running como de mountain bike, que la diferencian del resto. Las diferencias son inevitables, y van desde la localización del evento y la fecha de celebración, hasta la longitud, desnivel, superficie, atractivo paisajístico, categoría de la carrera,...e incluso el precio de inscripción.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Por tanto, cada carrera, es considerada como un producto diferente, y entendemos que si organizamos 20 carreras en un año, cada una de ellas es un producto diferenciado, y será tratado como tal.

Así pues, además, podemos evaluar la calidad de nuestros productos (carreras) de manera individual, de manera que podemos trabajar en planes de mejora para cada uno de ellos, eliminar los que no funcionan o tomar cualquier tipo de medida exclusiva para cada uno.

Una vez definidos cuales son los productos o servicios que ofrecemos, explicaremos con más detalle en qué consisten los mismos.

## Carreras de running

Este tipo de carreras parte de la base que pueden tener una gran variabilidad y diferenciación entre ellas en función del recorrido. Estableceremos dos grandes aspectos diferenciadores entre las carreras, aunque realmente hay muchos más elementos que influyen. Las dos variables más significativas serán la *superficie* y la *dureza* (mezcla de distancia y desnivel).

*Superficie*: Así pues, en función de la superficie, primera variable para clasificar las carreras, encontramos dos grupos principales; tierra y asfalto. Las denominamos así de manera genérica para establecer las dos categorías. Una explicación algo más detallada para comprender mejor las dos categorías que estamos haciendo sería:

- Tierra: se refiere a carreras que en su recorrido atraviesan caminos no asfaltados, es decir, de tierra, sendas, que son más pequeñas que los caminos, y por supuesto tampoco están asfaltadas, destinadas principalmente a la circulación o guía de animales y personas más que de vehículos, y por último montaña a través, es decir, el trazado incluye tramos en que la señalización guía a los corredores por zonas que no están delimitadas o guiadas por ninguna vía, camino, senda...Generalmente las carreras por superficie de tierra se conocerán como carreras de montaña. Normalmente en este tipo de carreras atravesarán tramos asfaltados, en mayor o menor medida, pertenecientes a travesías, accesos o interior de localidades, inevitables de sortear para la confección del recorrido.
- Asfalto: Carreras que transcurren por calles, carreteras o caminos asfaltados o lisos, es decir, superficies de mayor estabilidad para los corredores y menos técnicas, más sencillas. Pueden desarrollarse dentro de una ciudad o localidad o salir fuera y en alguna ocasión pueden contener algún pequeño tramo no asfaltado pero de escasa complejidad, prácticamente testimoniales.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Dureza: Entendemos la dureza de una carrera, como una mezcla de los factores que la hacen más exigente a nivel físico para el corredor, que son la distancia y el desnivel. Cuanto mayores sean la distancia y el desnivel, como es lógico, más dura será la carrera, más exigirá físicamente al corredor y más tiempo precisará completarla. Podemos establecer 4 niveles de dureza para las carreras:

- **Fácil:** Tendrán un nivel fácil, y por tanto accesible a la gran mayoría de personas debido a que no exigirán un gran nivel físico para completarlas, las carreras cuya distancia esté por debajo de 8 km y el desnivel no sea significativo. Completarlas no debe precisar de más de 1 hora aproximadamente. No requieren más que algo de práctica y un mínimo de condición física.
- **Medio:** En el nivel medio se incluirán carreras de entre 8 y 15 km de distancia, con desniveles poco significativos. Requieren de cierta capacidad física y entrenamiento.
- **Alto:** A partir de 15 km y hasta 21 km de distancia, aproximadamente, pudiendo presentar desniveles de hasta 500 metros positivos, aproximadamente. También podrán incluirse en esta categoría de dificultad carreras con menos de 15 km pero cuyo desnivel sea excesivo para la dificultad media. Para corredores que practican deporte y entrenan habitualmente, y con una buena condición física.
- **Muy alto:** Carreras de fondo, de media maratón 21 km en adelante (Maratón=42 km). Pueden tener desniveles positivos poco significativos, medios o altos (1000-1200 metros). Es posible incluir alguna carrera cuya distancia sea inferior a los 21 km pero cuyo desnivel y trazado sea muy exigente para considerarse de nivel alto. Exigen una gran condición física y entrenamiento habitual y continuado.

Estas clasificaciones son orientativas y se hacen de manera aproximada ya que la relación entre distancia y desnivel de una prueba puede tener muy diversas combinaciones. Los niveles de dificultad pueden verse afectados por otros elementos de manera puntual, como la climatología.

Una vez distinguidos los diferentes tipos de carreras, es decir, nuestro producto o servicio por clases, conviene aportar algo más de información de los mismos. A las carreras de running les acompañan una serie de servicios a los participantes como pueden ser comida, bebida, obsequios, premios, promociones, actividades paralelas, guardarropas, duchas...

## Carreras de Mountain Bike

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

El otro tipo de carreras, las de MTB, al igual que las de running, también pueden diferenciarse por la dureza, pero no así por el recorrido, ya que básicamente, siempre se van a realizar por tierra (Caminos, pistas, sendas...), aunque normalmente habrá tramos por conexiones, travesías o entradas en núcleos urbanos que estarán asfaltados, o tramos de caminos asfaltados o pavimentados. Sin embargo a la hora de clasificar la dificultad o dureza tendremos en cuenta un nuevo factor que sí está relacionado con la superficie, y que junto a la distancia y al desnivel, determinarán la dureza o dificultad.

Este nuevo factor relacionado con la superficie, es la dificultad para rodar de las pistas o caminos, ya que podemos encontrarnos con caminos o sendas de tierra en muy buen estado o en muy mal estado, con muchos baches, piedras, vegetación, muy estrechos y sinuosos, pendientes muy pronunciadas, saltos...y por tanto pueden exigir un mayor esfuerzo y concentración al corredor, además de suponer una mayor peligrosidad. Podemos llamarles también recorridos muy técnicos.

Según su dureza vamos a establecer 3 categorías o niveles de dificultad:

- Fácil: Distancia inferior a 20 km aproximadamente y desnivel por debajo de 1000 metros positivos. Recorridos fáciles y poco técnicos. Puede participar cualquier aficionado a la MTB, con un entrenamiento y condición física aceptable.
- Medio: Distancia entre 20 y 40 km, y desnivel entorno a 1000 metros positivos. Pueden incluir tramos más técnicos y de cierta dificultad. Se requiere una buena condición física y una cierta regularidad en la práctica deportiva.
- Difícil: Distancia superior a 40 km y desnivel superior a 1000 metros positivos, aunque también puede incluirse algún recorrido cercano a los 40 km que presente mucho desnivel o sea muy técnico. Necesaria buena preparación y condición física, y entrenamiento habitual o experiencia con MTB.

Al igual que las carreras de running se pueden ofrecer junto con la carrera servicios como duchas, comida, bebida, actividades, premios, obsequios...

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 6.2 Análisis del precio

Nuestros productos, las carreras, son muy variados, diferentes uno de otros, y existen muchas variables que influyen sobre el coste de organización de los mismos, así como sobre el precio de inscripción de los mismos.

Es muy difícil fijar un precio para cada evento individualmente y mucho más para las carreras en general. Trabajaremos con un precio de inscripción a las mismas individualizado y que responderá a un estudio y planificación de costes incurridos, ingresos de patrocinadores, previsión de inscripciones, competencia cercana al lugar del evento y en las fechas de celebración, de la ubicación del mismo que obligue a desplazarse con su consiguiente coste a muchos participantes, de la necesidad de material o infraestructura para el evento, de los servicios de la carrera, de los obsequios o premios a los corredores....

Así pues estableceremos primero unas previsiones de costes para cada carrera individualmente, que junto a las previsiones de participación e ingresos, nos darán unos rangos aproximados en los que fijar el precio de inscripción.

También es conveniente destacar que nuestra estrategia pretende reducir el precio de inscripción en la medida de lo posible para atraer a los participantes a nuestras carreras y conocerlas, sacrificando el margen de beneficio si es necesario, en una previsión de consolidar las carreras y conseguir aumentar la participación en futuras ediciones.

El estudio individual para cada carrera organizada, es un documento diferente para cada evento. En función de las estimaciones de participación, de la competencia que tengamos en esas fechas y localizaciones, del apoyo de patrocinadores, y de los costes en los que incurramos, ya que muchos de ellos son variables, es decir, por participante, y otros son opcionales (Como los obsequios); determinaremos un precio.

Aunque no podemos fijar, por tanto, un precio exacto para cada carrera sin el pormenorizado estudio previo, los estudios previsionales nos dicen que para una carrera estándar de running, el coste por km de recorrido será entre 0,20 € y 1,50 € por corredor, mientras que para las carreras de MTB será de 0,20€ y 1,20€ por participante, aproximadamente.

Podemos ver una estimación del coste en la siguiente tabla:

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tabla 13: Estimación del precio de inscripción

	INSCRIPCIÓN			
	DISTANCIA KM	Mínima	Media	Máxima
Carrera de Montaña	12	4,80 €	11,40 €	18,00 €
	21	8,40 €	19,95 €	31,50 €
Carrera de Asfalto	5	2,00 €	4,75 €	7,50 €
	10	4,00 €	9,50 €	15,00 €
	15	6,00 €	14,25 €	22,50 €
	21	8,40 €	19,95 €	31,50 €
Carrera MTB	20	12,00 €	18,00 €	24,00 €
	30	18,00 €	27,00 €	36,00 €
	40	24,00 €	36,00 €	48,00 €

Fuente: Elaboración propia

Nuestras inscripciones, al inicio de la actividad, estarán generalmente por debajo del precio medio o entorno al mismo. Trataran de no superarlo.

## 6.3 Análisis de la promoción, comunicación y distribución

En estos momentos el calendario de carreras populares de running de la Comunidad Valenciana cuenta con más de un millar de eventos, y proporcionalmente a su popularidad, también existen muchas pruebas de mountain bike.

Con tantas carreras y tanta competencia, los aficionados a estos deportes tienen mucho donde elegir, de manera que será importante destacar nuestros eventos sobre el resto.

Aquí juega un papel importante la promoción y la comunicación de nuestra empresa y servicios.

La estrategia de comunicación tiene que ser acorde a nuestra realidad, y ésta nos indica que somos una empresa de nueva creación, con bajo presupuesto y medios económicos.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Por tanto, para el comienzo de nuestra actividad, vamos a centrar nuestra estrategia en la promoción vía Internet, y a de manera física, a través de técnicas de bajo presupuesto.

Sabemos que un alto porcentaje de los participantes en carreras, tienen acceso a la red, y que a través de ella conocen las carreras, obtienen todo tipo de información sobre ellas, debaten y comentan sus experiencias en carreras en foros especializados, y por supuesto, se inscriben a las carreras vía inscripción online. Mientras que de manera física, los comercios cercanos al lugar de celebración de un evento o cualquier lugar físico que pueda atraer la visita de potenciales corredores, será un buen lugar para anunciarnos al igual que los medios de comunicación locales (Prensa, radio, televisión...).

## La Red

Es muy importante que nuestro evento figure en los calendarios de carreras que se publican en las webs especializadas, como por ejemplo, [www.carreraspopulares.com](http://www.carreraspopulares.com), [www.runedia.es](http://www.runedia.es) , [www.megustacorrer.com](http://www.megustacorrer.com), [www.corredordefondo.com](http://www.corredordefondo.com), y muchas más webs especializadas. A través de ellas los aficionados pueden consultar los calendarios de carreras, clasificaciones, acceder a enlaces para inscribirse o consultar información...

Figurar en los calendarios no es difícil una vez programado el evento, ya que nos incluirán automáticamente, sin embargo, poner publicidad en algunas de estas webs especializadas sí que lo es. Esta publicidad podemos contratarla nosotros mismos, y otras veces la conseguiremos a través de nuestros proveedores.

Por ejemplo, cuando subcontratamos el cronometraje de una prueba, un speaker, o utilizamos una plataforma externa para la inscripción a nuestro evento, muchos de los proveedores de estos servicios, por nuestra compra, insertan publicidad del evento e información en sus páginas webs y en otras relacionadas.

Otra forma de anunciarnos será a través de las webs de organizaciones locales donde se desarrolla el evento. Por ejemplo en la web del ayuntamiento de la localidad, webs de información turística de una región o zona determinada...etc.

Existen muchas más páginas webs relacionadas con nuestros deportes y que estudiaremos para insertar publicidad, aunque como ya hemos dicho, muy limitados por nuestro bajo presupuesto. Estas páginas, también importantísimas porque son visitadas especialmente por potenciales participantes son las webs de otras carreras del calendario, donde los corredores buscan información, resultados, inscribirse..., webs de ciclismo o atletismo, principalmente foros utilizados por deportistas y aficionados, webs de tiendas de material deportivo, de proveedores de material y



# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

organizadores de carreras...y a fin de cuentas, cualquiera que sea visitada por potenciales corredores será interesante en mayor o menor medida para difundir publicidad.

Las redes sociales servirán como instrumento de comunicación también. Facebook y Twitter, principalmente, servirán para desarrollar esta estrategia de comunicación desde el perfil de la empresa y desde los perfiles específicos de las carreras.

Finalmente, nuestro soporte básico pretende ser el desarrollo de una página web propia de la empresa, donde sirvamos la información general y accesos a la información específica de cada evento. Servirá para colgar toda la información relativa a los eventos, publicitarlos, anunciar el calendario de carreras que organizamos, y poco a poco, ampliar el potencial de nuestra web, por ejemplo, desarrollando nuestra propia plataforma de inscripciones y pago virtual para los eventos.

Así pues, sabemos que existen una importante cantidad de sitios en la red que son visitados habitualmente por los aficionados al running y la mountain bike, y que la gran mayoría de corredores utilizan la web como medio de pago e inscripción y consulta de resultados e información de las carreras en las que han participado o participarán. Analizaremos como y donde ubicaremos nuestra publicidad en función de las particularidades de cada evento, del presupuesto y de la publicidad que nos hagan nuestros proveedores en sus webs relacionadas.

## **La calle**

No solo podemos hacernos ver y promocionarnos vía Internet. También el medio físico es una opción. De esta forma elaboraremos carteles para cada evento y los ubicaremos en los lugares donde puedan ser vistos por potenciales corredores, por ejemplo edificios, locales, establecimientos....

Buscaremos sinergias con establecimientos y empresas, que puedan promocionar nuestros eventos obteniendo un beneficio de ello. Por ejemplo ofreciendo inscripciones a precio reducido o invitaciones, a cambio de que un establecimiento inserte publicidad nuestra, o sirva como punto de recogida de dorsales para los corredores.

## **Los medios de comunicación**

No descartamos, aunque se trata de la tercera opción en discordia por ser menos efectiva para la difusión de nuestra publicidad, anunciarnos en algún medio de comunicación, generalmente de ámbito o popularidad locales, como puede ser radio, prensa o televisión. Sin embargo, el mayor coste de anunciarnos aquí, y su menor efectividad al no ser medios especializados, lo dejará como una opción secundaria.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 6.6 Servicio ampliado o mejoras del servicio

Partimos de la base de ofrecer un servicio, la organización de eventos deportivos, en concreto carreras de running y mountain bike. Como ya hemos dicho repetidas veces, existen muchas carreras de ambos tipos, especialmente el primero, en el calendario. Por tanto es importante dotar a las nuestras de calidad y de elementos distintivos que justifiquen a los participantes correrlas.

Para ello trabajaremos el concepto del producto/servicio ampliado y de las mejoras en el servicio.

Se puede definir el producto ampliado como: Sistema de creatividad dentro de la etapa de concepción del producto en la política de offering, en el que se parte de concebir lo que sería el producto básico o elemental para irle sumándole valores añadidos (producto real) y ventajas competitivas que aumenten su atractivo.

Es decir, ofreciendo un producto base, la carrera de mountain bike o running, le añadiremos elementos que puedan aportar un valor adicional para los participantes, de manera que perciban el producto base como de mayor calidad, buscando el objetivo de lograr una experiencia satisfactoria para ellos, que redunde en una consolidación de la carrera en el calendario debido a su calidad. Si se logra que la experiencia sea positiva para el participante, conseguiremos además un efecto de publicidad favorable a través del boca a boca.

### PRODUCTO AMPLIADO

Podemos dotar a las carreras de características que refuercen la calidad del servicio y redunde en una experiencia agradable y positiva para los participantes y por consiguiente, para la empresa.

La participación repetitiva de muchos corredores en las carreras, es un factor muy importante en este sector. Un porcentaje importante de los deportistas que se inscriben a las carreras repite la experiencia, y otra parte importante de los inscritos acude acompañando a éstos o recomendado.

Queda claro que es fundamental agradecer a los participantes desde la primera edición y desde el primer momento.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Existen multitud de factores sobre los que incidir para que el servicio se vea reforzado y resulte más agradable y atractivo al potencial participante. Vamos a mencionar algunos de ellos, sobre los cuales trataremos de incidir:

- **Inscripción:** El proceso de inscripción debe resultar sencillo y seguro. Ofreceremos posibilidades distintas, cuando muchas veces, solo existe la de pago online. Las posibilidades serán pago online a través de inscripción desde la web, pago por transferencia bancaria a nº de cuenta, y pago in situ el día del evento. Además garantizaremos la devolución de la inscripción a aquellos que la pagaron con antelación y que no puedan finalmente asistir presentando justificante médico. El precio de inscripción además podrá ser variable para algunos eventos, haciendo opcional elementos como los obsequios típicos (Camiseta).
- **Información:** Se ofrecerá siempre información en la web de la carrera de todos los detalles de la misma, recorrido, altimetrías y perfiles, climatología prevista, servicios incluidos, mapa de localización, opciones de ocio en la zona, recomendaciones...
- **Servicios del evento:** Trataremos de ofrecer a los corredores el mejor servicio y atención posible antes, durante y después de la carrera. Obsequios a los participantes, Avituallamientos adecuados y de calidad, servicios extra como masaje, ducha, eventos paralelos al evento como carrera infantil, entretenimiento infantil y familiar, comidas antes o después de la carrera, speaker que retransmita la prueba en directo, animación y música...y todo tipo de detalles que amenicen la prueba.
- **Calidad del recorrido:** Buscaremos siempre que el recorrido transcurra por entornos agradables para el corredor y adecuados para poder disfrutar de su deporte al máximo.
- **Imagen de marca:** Insertaremos la imagen y logo de la empresa en todos los carteles o medios publicitarios de los eventos, en camisetas obsequio, dotando a las carreras de la garantía de calidad de servicio al ser organizadas por la empresa.

## **MEJORAS DEL SERVICIO**

Estudiaremos como mejorar el servicio de dos maneras, desde nuestro propio análisis interno y desde el seguimiento al participante.

La primera incluye un análisis de todo el evento en general para determinar que características o acciones han sido positivas y cuáles no han aportado nada o han

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

podido perjudicar. Con el estudio íntegro de cada evento buscamos mejorar el servicio para las próximas ediciones, evolucionarlo y adaptarlo.

La segunda incluye el seguimiento al cliente, que puede hacerse desde el contacto directo con el mismo para preguntarle por su opinión y experiencia, o de manera indirecta a través de las reacciones que observamos de los corredores durante la prueba o después de ella, y que pueden afectar a cualquier factor. Estas reacciones pueden ser positivas o negativas, y los factores a los que pueden hacer referencia son al recorrido, a la atención o trato recibido de la organización, la calidad de la organización, el precio de inscripción...etc.

La mejora del servicio será un trabajo continuo basado en el estudio integral de cada evento para poner en marcha medidas correctoras.

## 6.7 Epílogo

Hemos visto a lo largo de este capítulo sexto, un análisis de las variables implicadas en el marketing de nuestra empresa de organización de eventos deportivos de running y mountain bike.

Comenzamos definiendo nuestro público objetivo. Determinamos que está formado por aquellos potenciales corredores mayores de edad, practicantes de uno de estos dos deportes, que viven en el área geográfica cercana al lugar de celebración de cada carrera. No hacíamos distinciones por rangos de edad ni otras variables clasificatorias, debido a que se permite la participación de cualquier deportista sin distinciones.

Analizamos el servicio en sí mismo, las carreras, donde hemos visto que cada carrera es diferente, y pueden clasificarse en categorías según el recorrido y superficie, y la dureza y distancia de las mismas. Así pues, encontramos carreras sobre asfalto o de montaña en running, mientras que en mountain bike siempre es por montaña. Y también podemos dividir las carreras según la dureza de su recorrido, es decir la exigencia física que demandan a los corredores.

Más adelante hemos analizado el precio, en nuestro caso, el precio de inscripción para las carreras. Dicho precio, es diferente para cada evento, puesto que las carreras son diferentes entre sí, y además influyen muchos factores, en función de la infraestructura que necesiten, de las previsiones de corredores o de las ayudas que podamos recibir de patrocinadores. De manera que hablamos de precios orientativos,

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

que se moverán dentro de un rango, y que en cualquier caso siempre deberán ser acordes a los precios de inscripción de la competencia para carreras similares.

La promoción, comunicación y distribución ha sido el siguiente punto a tratar. Siendo una variable importante dentro de nuestro plan de marketing, utilizaremos principalmente las redes sociales y la publicidad online en páginas especializadas para dar a conocer a nuestra empresa y eventos. Este canal es el más efectivo y utilizado para llegar a nuestro público objetivo. En menor medida se empleará la publicidad física mediante carteles, o la inserción de anuncios en prensa, radio o televisión local, por ser medios más genéricos y menos focalizados a nuestro público que las páginas web especializadas.

Es importante destacar la creación de nuestra propia web, para difundir información de nuestros servicios.

La distribución de nuestro producto se realiza de manera virtual, mediante plataformas de pago online a través de una página web de un proveedor o de la nuestra propia, o efectuando transferencias bancarias al nº de cuenta indicado, o efectuando el pago in situ en un lugar habilitado el día del evento.

Finalmente hemos hablado del servicio ampliado o servicio extendido y de las mejoras en el servicio. El servicio ampliado consiste en dotar a la carrera en sí de la mejor asistencia posible para que los corredores disfruten de la experiencia de practicar su deporte de manera agradable. Estos servicios incluyen desde un proceso de inscripción sencillo y accesible, detalles con los corredores en forma de obsequios, como por ejemplo una camiseta conmemorativa, una infraestructura adecuada y atractiva, buenos avituallamientos...

En cuanto a las mejoras en el servicio consistirán en el estudio de cada evento a partir de nuestros datos y de las opiniones de los participantes para mejorarlos.

Sabemos que estos puntos son muy importantes, puesto que una parte considerable de la participación se centra en corredores que repiten participación tras anteriores ediciones y que atraen a nuevos corredores junto a ellos.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

**CAPÍTULO 7:  
ANÁLISIS  
ECONÓMICO-  
FINANCIERO**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---



## **7. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO**

### **7.1 Introducción**

El plan económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

Gómez, C. (2007)

Se trata de un punto de vital importancia dentro de este trabajo, ya que es el que determinará la viabilidad económica de llevar a cabo este proyecto. El dinero es un recurso escaso para la puesta en marcha de este proyecto y desconocemos el retorno que pueden ofrecer las actividades llevadas a cabo.

A lo largo de este capítulo veremos cuál es el plan de inversión y financiación de la empresa. Calcularemos el estado de la tesorería a partir de los ingresos y gastos que obtengamos y determinaremos si es adecuada la disponibilidad de tesorería prevista.

Haremos una previsión de los balances de situación previstos para el futuro y analizaremos la cuenta de resultados prevista.

Finalmente, analizaremos mediante los criterios del VAN y TIR, el retorno de esta actividad económica para saber si será rentable y por tanto viable su puesta en marcha.

### **7.2 Plan de inversión-financiación**

Lo primero que hemos apuntado y debemos tener claro es que la estrategia que vamos a seguir es centrarnos en la organización y puesta en marcha de los eventos. No vamos a realizar ninguna inversión excepto las necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

Existen diversos gastos que tendremos que afrontar con el desarrollo de la actividad, pero trataremos no solo de reducirlos al máximo, puesto que para el desarrollo de nuestro trabajo no necesitamos grandes medios o requisitos, sino que además nuestra

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

estrategia inicialmente se centra en que esos costes sean variables en la mayor proporción posible.

Así pues la mayoría de gastos en los que incurriremos para la organización serán variables y dependerán del evento y el número de participantes. Por ejemplo, el obsequio al corredor, que puede ser una camiseta, el dorsal, el chip de medición de tiempo, avituallamiento...son elementos que compraremos a proveedores externos antes de cada carrera en función del número de inscritos.

No obstante es imposible no incurrir en costes iniciales que precisarán de una inversión inicial y por tanto, de una financiación.

## GASTOS INICIALES

Adquiriremos un material básico para trabajar, al que llamaremos “material diverso”. Se trata de elementos de inmovilizado de escaso valor y que utilizaremos en las carreras:

Tabla 14: Material diverso

MATERIAL DIVERSO	COSTE
Arco de meta	600,00 €
Señalización	200,00 €
Pódium	250,00 €
Carpa	275,00 €
	1.325,00
<b>TOTAL</b>	<b>€</b>

Fuente. Elaboración propia.

Junto con este material diverso, tendremos otras necesidades iniciales que nos exigirán un coste inversión inicial previa al comienzo de nuestra actividad:

Tabla 15: Inversión inicial

COSTES INICIALES	CANTIDAD
Gastos constitución	300,00 €
Ordenador portátil	600,00 €
Página Web	500,00 €
Material diverso	1.325,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.725,00 €</b>

Fuente. Elaboración propia.

Estos costes que vemos en la tabla superior son los relativos a los gastos en que incurrimos para constituir la empresa, procedentes de realizar los trámites exigidos

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

legalmente. La compra de un ordenador portátil desde donde gestionar el negocio, el desarrollo de una web propia, y el material diverso que comprende los elementos descritos en la tabla.

No incluimos costes de personal, puesto que inicialmente no se contratará hasta la fecha en que comencemos a celebrar eventos. Es decir, la contratación del empleado no se realiza desde el mismo momento de la constitución, sino más adelante cuando ya tengamos programados eventos y se comiencen a recibir ingresos. Por otra parte, ante la posibilidad de adquirir algún vehículo, hemos optado por no hacerlo de momento para no incurrir en mayores costes y alquilar si fuera necesario.

Con esta estrategia de reducida inversión inicial conseguimos no endeudarnos con entidades financieras y estar sujetos a los costes fijos que nos supondrían las amortizaciones de los créditos y financiarnos únicamente con los fondos propios, ahorrándonos además costes financieros. De esta manera nos adaptamos a la situación real de nuestro negocio, ya que no sabemos con seguridad el número de eventos que lograremos organizar ni los ingresos que seremos capaces de conseguir durante los primeros años de actividad. Solo disponemos de unas estimaciones.

Para asumir esta inversión precisaremos de una financiación. Optaremos por financiarnos con fondos propios procedentes de la aportación al capital de la empresa. La aportación total será de 6.000€ para poder cubrir todas las necesidades iniciales, superior a los 3.000€ de capital mínimo exigido para la constitución de una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

El resto de costes serán en función de cada evento, es decir, incurriremos en ellos solo cuando organicemos el evento en sí mismo. Estos costes que se circunscriben al evento serán de carácter variable dentro de la empresa, ya que dependiendo del número de eventos tendremos un coste de organización. Dentro del mismo evento estos costes serán generalmente variables y dependerán del número de inscritos a la carrera.

A continuación, una enumeración de costes para la organización de una carrera tipo de running de 200 participantes y 10km:

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tabla 16: Costes orientativos para un evento estándar

	CONCEPTO	IMPORTE
VARIABLES	Seguro Responsabilidad Civil	170,00 €
	Cronometraje chip	80,00 €
	Dorsales	32,00 €
	Avituallamientos	150,00 €
	Obsequios	200,00 €
FIJOS	Publicidad	50,00 €
	Montaje	100,00 €
	Personal	60,00 €
	Otros gastos	200,00 €
	Participantes	200
	Coste/Participante	5,21 €
	<b>COSTE TOTAL</b>	<b>1.042,00 €</b>

Fuente. Elaboración propia.

En esta tabla podemos ver un cálculo de los costes de organización para una carrera estándar de running. Estos costes son una estimación que puede variar en función de cada evento y sus características. Los costes asumidos en la organización deben financiarse con los ingresos obtenidos a partir de las inscripciones para la propia carrera y con el apoyo de patrocinadores.

Podemos financiar los costes de las carreras con los ingresos de las mismas, ya que la mayoría de inscripciones se realiza online. De esta forma vendemos y cobramos el servicio, antes de ponerlo a disposición del usuario. Esto nos confiere un ciclo de caja negativo que nos ayuda a financiar las carreras, puesto que cobramos de los clientes con anterioridad al pago a los proveedores.

## 7.3 Tesorería

A continuación, mostramos en la siguiente tabla, el calendario de eventos previstos.

En ella podemos ver las cifras de participación, que han sido estimadas a raíz de los datos de participación en las últimas ediciones en carreras similares y en la misma zona geográfica.

Las cifras de coste estimado se calculan multiplicando el número de corredores inscritos por el coste unitario por corredor que hemos estimado teniendo en cuenta

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

los gastos de organización estándar para las carreras, y que incluyen los costes de seguro, dorsal, obsequios, avituallamiento, chip, y otros gastos imputables al evento como publicidad, personal, material...

Tabla 17: Calendario de eventos

	NOMBRE DEL EVENTO	DEPORTE	PARTICIPACIÓN	COSTE	PRECIO INSCRIPCIÓN	INGRESOS
ENERO	10K Platges de Puçol	Running	250	1.250 €	8 €	2.000 €
	Carrera Platges del Saler	Running	275	1.375 €	8 €	2.200 €
FEBRERO	10K Río Turia	Running	1200	6.000 €	8 €	9.600 €
	GP Invierno de Almenara	Running	225	1.125 €	6 €	1.350 €
MARZO	MTB Viver	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
	GP L'Albufera	Running	300	1.500 €	7 €	2.100 €
	MTB Cheste	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
ABRIL	MTB Jérica	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
	Pujada al Castell de Sagunt	Running	275	1.375 €	6 €	1.650 €
MAYO	MTB Altura	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
	Volta a Peu a Bétera	Running	150	750 €	6 €	900 €
JUNIO	MTB Catí	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
	Volta a Peu a Serra	Running	150	750 €	6 €	900 €
	Cursa muntanya Eslida	Running	150	750 €	8 €	1.200 €
JULIO	Cursa Muntanya Artana	Running	150	750 €	8 €	1.200 €
	Cursa Muntanya Caudiel	Running	150	750 €	8 €	1.200 €
	Cursa MTB a les Mines de Culla	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
AGOSTO	10K Muntanya Culla	Running	150	750 €	8 €	1.200 €
	Volta a Peu Els	Running	150	750 €	6 €	900 €

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

	Ibarsos					
	MTB Benassal	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
	Cursa de Muntanya					
	Morella	Running	150	750 €	10 €	1.500 €
<b>SEPTIEMBRE</b>	MTB Barracas	MTB	120	600 €	20 €	2.400 €
<b>OCTUBRE</b>	MTB Olocau	MTB	100	500 €	20 €	2.000 €
<b>NOVIEMBRE</b>	Volta a Peu d'Altea	Running	200	1.000 €	8 €	1.600 €
<b>DICIEMBRE</b>	San Silvestre de Puçol	Running	150	750 €	5 €	750 €
	San Silvestre de Gandía	Running	150	750 €	5 €	750 €
	San Silvestre de Calpe	Running	150	750 €	5 €	750 €
	San Silvestre de Benidorm	Running	150	750 €	5 €	750 €
					<b>27.925 €</b>	

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Observamos que los ingresos operativos obtenidos son superiores a los gastos según las estimaciones que nos ofrece la tabla anterior. A continuación, estimamos la evolución de los ingresos y costes para los próximos ejercicios, teniendo en cuenta un crecimiento del 5% respecto al año anterior que puede explicarse por el aumento de participantes como consecuencia del mayor conocimiento de nuestras carreras, de un aumento del número de carreras organizadas, y de una mayor eficacia en la gestión de ingresos y costes en los eventos fruto de la experiencia de años anteriores.

**Tabla 18: Previsión Ingresos y Costes**

	<i>n</i>		<i>n+1</i>		<i>n+2</i>		<i>n+3</i>	
	INGRESOS	COSTES	INGRESOS	COSTES	INGRESOS	COSTES	INGRESOS	COSTES
Enero	4.200 €	2.625 €	4.410 €	2.756 €	4.631 €	2.894 €	4.862 €	3.039 €
Febrero	10.950 €	7.125 €	11.498 €	7.481 €	12.072 €	7.855 €	12.676 €	8.248 €
Marzo	6.900 €	2.700 €	7.245 €	2.835 €	7.607 €	2.977 €	7.988 €	3.126 €
Abril	4.050 €	1.975 €	4.253 €	2.074 €	4.465 €	2.177 €	4.688 €	2.286 €
Mayo	3.300 €	1.350 €	3.465 €	1.418 €	3.638 €	1.488 €	3.820 €	1.563 €
Junio	4.500 €	2.100 €	4.725 €	2.205 €	4.961 €	2.315 €	5.209 €	2.431 €
Julio	4.800 €	2.100 €	5.040 €	2.205 €	5.292 €	2.315 €	5.557 €	2.431 €
Agosto	6.000 €	2.850 €	6.300 €	2.993 €	6.615 €	3.142 €	6.946 €	3.299 €
Septiembre	2.400 €	600 €	2.520 €	630 €	2.646 €	662 €	2.778 €	695 €
Octubre	2.000 €	500 €	2.100 €	525 €	2.205 €	551 €	2.315 €	579 €
Noviembre	1.600 €	1.000 €	1.680 €	1.050 €	1.764 €	1.103 €	1.852 €	1.158 €
Diciembre	3.000 €	3.000 €	3.150 €	3.150 €	3.308 €	3.308 €	3.473 €	3.473 €
<b>TOTAL</b>	<b>53.700 €</b>	<b>27.925 €</b>	<b>56.385 €</b>	<b>29.321 €</b>	<b>59.204 €</b>	<b>30.787 €</b>	<b>62.164 €</b>	<b>32.327 €</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>25.775 €</b>		<b>27.064 €</b>		<b>28.417 €</b>		<b>29.838 €</b>	

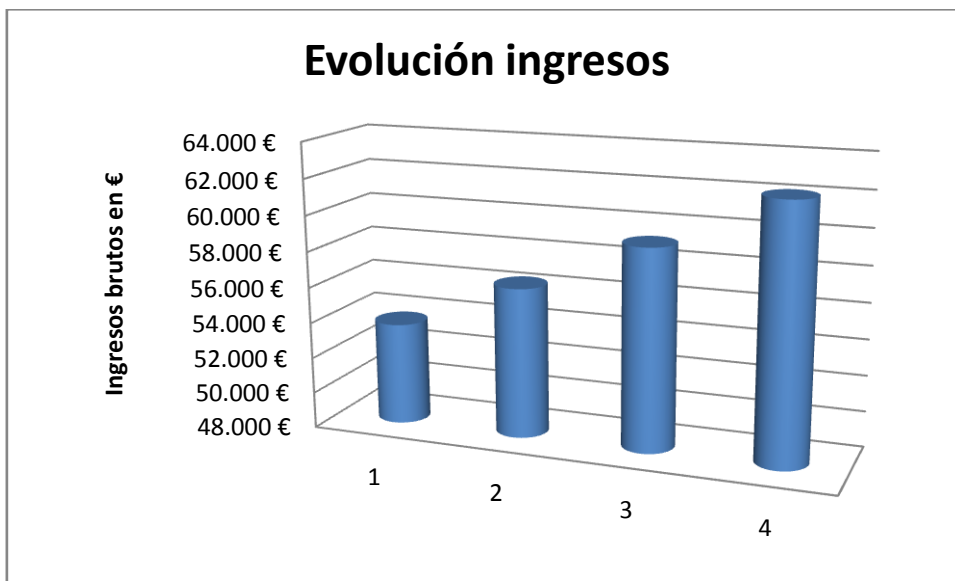
*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Podemos ver como a consecuencia del ligero incremento, en un 5 % de los ingresos y costes, obtenemos unos mejores márgenes procedentes de la organización de carreras y que nos permitirán cubrir mejor el resto de gastos de la empresa, como pueden ser los de personal. El resultado operativo de los eventos, es decir, teniendo en cuenta los ingresos y costes asociados de manera directa a las carreras y que no tiene en cuenta otros gastos generales, aumenta ligeramente año tras año. Esta es la consecuencia lógica de nuestra mayor experiencia y penetración en el mercado, que nos permitirá organizar más eventos y de manera más eficiente. Además, los eventos aumentarán el nivel de participación en los años venideros con motivo de un mayor conocimiento de las carreras por los usuarios con el tiempo.

En la siguiente tabla observamos de un modo más gráfico, cómo evolucionan los ingresos desde el primer año de actividad hasta los 3 ejercicios posteriores:

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Gráfico 4: Evolución ingresos brutos



*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Así pues la situación de tesorería para el primer ejercicio quedaría de la siguiente manera:

Tabla 19: Presupuesto de tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA	Total
<b>Tesorería</b>	
<b>COBROS</b>	
ENTRADA EN CAJA POR VENTAS/PREST. SERV.	62.292
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
CAPITAL	6.000
PRÉSTAMO	0
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>68.292</b>
<b>PAGOS</b>	
INMOVILIZADO	2.725
1. Gastos establecimiento	300
2. Inmovilizado Inmaterial	500
3. Inmovilizado Material	1.925
4. Inmovilizado financiero	0
SALIDA DE CAJA POR APROV / COMPRAS	32.393
STOCK SEGURIDAD	0
GASTOS PERSONAL	29.230



## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

1. Pago nóminas a trabajadores + sueldo emprendedor	15.515
2. Ingreso en Hacienda de retenciones a trabajadores	2.314
3. Pago cotización Seg. Soc. por parte de la empresa	10.000
4. Ingreso cotización Seg. Soc. por parte trabajador	1.400
OTROS GASTOS	1.200
GASTOS FINANCIEROS	0
GASTOS EXTRAORDINARIOS	0
DEVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>65.548</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>2.744</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Obtenemos un saldo positivo de tesorería, por tanto nuestros flujos de caja son positivos. Para ello es muy importante que nuestros ingresos se cobren al instante, cuando se realiza la inscripción, y siempre antes de prestar el servicio. Es decir, tenemos una inmediatez en el cobro, que nos financia con el efectivo para afrontar los gastos.

En previsión de que nuestra capacidad y eficacia de organización de carreras pueda mejorar como hemos visto anteriormente, nuestros beneficios y margen aumentarán.

De esta forma, nuestras disponibilidades de tesorería serán mayores a las del 1º año, puesto que no está previsto hacer nuevas inversiones. Si mejoran lo suficiente podríamos pensar en utilizarlas e invertir en inmovilizado, en publicidad, o si el volumen de negocio aumenta, en contratar personal.

## 7.4 Balances de situación y cuentas de resultados previsionales

A continuación veremos los balances de situación y las cuentas de resultados previstas para los 3 primeros años de vida de la empresa.

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Tendremos en cuenta para ello los datos estimados para los ingresos y los gastos, en un escenario realista.

En primer lugar vamos a ver como quedaría el balance de situación para estos 3 primeros ejercicios.

Tabla 20: Balance previsional 3 escenarios

BALANCE PREVISIONAL	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>2.545</b>	<b>2.454</b>	<b>2454</b>
<b>1. Gastos establecimiento</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Amortización Acumulada G. Establecimiento</b>	<b>-40</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>
<b>2. Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Amortización Acumulada Inmov. Inmat</b>	<b>-42</b>	<b>-63</b>	<b>-63</b>
<b>3. Inmovilizado Material</b>	<b>1.925</b>	<b>1.925</b>	<b>1925</b>
<b>Amortización Acumulada Inmov Mat.</b>	<b>-99</b>	<b>-148</b>	<b>-148</b>
<b>4. Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>13.363</b>	<b>11.901</b>	<b>-378</b>
<b>1. Existencias (stock)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2. Deudores</b>	<b>4.523</b>	<b>7.662</b>	<b>10955</b>
<b>Clientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Crédito por pérdidas a compensar del ejerc.</b>	<b>871</b>	<b>2.970</b>	<b>6263</b>
<b>Hacienda Pública, IVA soportado</b>	<b>3.651</b>	<b>4.691</b>	<b>4691</b>
<b>3. Tesorería</b>	<b>8.840</b>	<b>4.239</b>	<b>-11333</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.908</b>	<b>14.355</b>	<b>2.076</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>6.581</b>	<b>3135</b>	<b>-5591</b>

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

<b>1. Capital suscrito</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6000</b>
<b>2. Pérdidas y Ganancias</b>	<b>581</b>	<b>-2.865</b>	<b>-11591</b>
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1. Deudas con entidades de crédito a l/p</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2. Otros acreedores</b>			<b>0</b>
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>9.327</b>	<b>11.220</b>	<b>7.667</b>
<b>1. Acreedores comerciales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2. Otras deudas no comerciales</b>	<b>9.327</b>	<b>11.220</b>	<b>7667</b>
<b>Hacienda Pública, IVA repercutido</b>	<b>7.152</b>	<b>9.022</b>	<b>6874</b>
<b>Hacienda Pública, retenciones trabajadores</b>	<b>514</b>	<b>771</b>	<b>771</b>
<b>Remuneraciones pendientes de pago</b>	<b>476</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hacienda Pública, acreedor por imp. Soc.</b>	<b>1.185</b>	<b>1.427</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.908</b>	<b>14.355</b>	<b>2.076</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

### RATIOS LIQUIDEZ

A partir del balance de situación estudiaremos los principales ratio de liquidez, que son indicadores de la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Ratio liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Ambos ratios son el mismo para nosotros, ya que la diferencia entre ambos es tener en cuenta las existencias en el numerador. En nuestro caso no tenemos existencias debido a que distribuimos servicios y no productos, y por tanto, no podemos almacenarlos. Así pues el Ratio de Liquidez es el que tendremos en cuenta.

Obtenemos un valor de 1,43 para este ratio, está alrededor del 1,5 recomendado para este ratio, por tanto podemos decir que tenemos una buena capacidad para afrontar las deudas a corto plazo ya que nuestro activo corriente es superior al pasivo corriente.

$$\text{Ratio disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El ratio de disponibilidad mide la capacidad que tiene nuestra tesorería, es decir el dinero líquido para hacer frente a obligaciones inmediatas. Se entiende adecuado un ratio de entre 0,2 y 0,3. En nuestro caso el valor de este ratio es de 0,95, es decir bastante elevado. Se debe a que tenemos un efectivo elevado en caja y podríamos tener recursos ociosos, al ser tan alto el ratio.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El fondo de maniobra refleja la solvencia de la empresa para asumir los gastos a corto plazo, si es positivo indica que el activo corriente es superior al pasivo corriente, y por tanto, capaz de hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Nuestro fondo de maniobra es de +4.036, positivo.

### RATIOS ENDEUDAMIENTO

El ratio de endeudamiento indica la proporción de financiación que es ajena en relación a toda la deuda existente.

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Obtenemos un valor para este ratio de 0,59 cuando lo aconsejable es que no supere el 0,6, de manera que aproximadamente nuestra situación es buena.

$$\text{Ratio autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Este ratio refleja la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse con los fondos propios principalmente y nos da un valor de 0,41 que consideramos dentro de lo normal.

$$\text{Ratio solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Su valor es de 1,71, indica que el activo es bastante superior al pasivo, por tanto la capacidad total de la empresa para afrontar sus obligaciones con su activo es muy buena. También se le llama a este ratio, “distancia a la quiebra”, ya que cuando el activo total es inferior al pasivo se entra en situación de quiebra técnica.

Existen otros ratios de endeudamiento que hacen referencia a la deuda con coste, en nuestro caso al no haber recurrido a la financiación con coste, no tiene sentido calcularlos, ya que nos hemos financiado solo con la aportación al capital inicialmente.

### RATIOS RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad relacionan los resultados generados, y que podemos ver en la cuenta de pérdidas y ganancias, con lo que se ha precisado para lograrlos, es decir, el activo y capitales propios.

A continuación se muestra la tabla con la Cuenta de Resultados previsional, para 3 posibles escenarios:

Tabla 21: Cuenta PyG previsional 3 escenarios

CUENTA DE RESULTADOS	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
INGRESOS	53.700	66385	42960
<b>1. Ventas / Prestación de servicios</b>	<b>53.700</b>	<b>66385</b>	<b>42960</b>
GASTOS	59.397	60793	60793
<b>1. Aprovisionamientos / compras</b>	<b>27.925</b>	<b>29321</b>	<b>29321</b>
<b>2. Gastos de personal</b>	<b>30.001</b>	<b>30001</b>	<b>30001</b>
<b>3. Otros gastos</b>	<b>1.200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>
<b>Alquileres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Suministros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Publicidad	0	0	0
Servicios contratados	0	0	0
Otros suministros y servicios	1.200	1200	1200
Tributos	0	0	0
4. Amortizaciones	271	271	271
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-5.697</b>	<b>5592</b>	<b>-17833</b>
2. Gastos financieros	0	0	0
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>	<b>-5.697</b>	<b>5592</b>	<b>-17833</b>
1. Ingresos Extraordinarios	0	0	0
2. Gastos Extraordinarios	0	0	0
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-5.697</b>	<b>5592</b>	<b>-17833</b>
Impuesto de Sociedades	-1.994	1398	-6241
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>-3.703</b>	<b>4194</b>	<b>-11592</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

A partir de los datos que nos ofrece calcularemos los principales ratios de rentabilidad para nuestra empresa.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}}$$

Este ratio nos da negativo, como consecuencia de que el numerador, es decir, el BAI O resultado de explotación es negativo. Por tanto la rentabilidad económica que obtenemos de la inversión en el activo es nula en el primer año, sin embargo este dato entraba dentro de nuestras previsiones, y esperamos que cambie de signo en los próximos ejercicios.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

La rotación del activo es de 3,38. Este valor positivo indica que por unidad invertida en el activo vendemos más de 3, por tanto es un buen dato que indica que nuestro nivel de ventas respecto a la inversión en activo es elevado.

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{BAII}{Ventas}$$

Obtenemos un dato negativo de -0,11 para este ratio, que sin embargo está muy próximo a 0. Se debe a que nuestro resultado de explotación ha sido negativo el primer año, sin embargo, con el crecimiento de la empresa, este valor será positivo en el futuro.

## 7.5 Cálculo de VAN y TIR

El Valor Actual Neto [VAN] es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto; a este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene, es el valor actual neto del proyecto. Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos.

En este caso podremos determinar si han sido rentables las inversiones que hemos llevado a cabo para poder poner en marcha el negocio, tales como la constitución y puesta en marcha, la adquisición de inmovilizado, o la contratación de un empleado.

Se considera que el VAN es adecuado si este es mayor a 0, en este caso diríamos que la inversión ha sido rentable.

La TIR, Tasa Interna de Rendimiento, se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a 0. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se utiliza para decidir acerca del rechazo o aceptación de un proyecto. Por tanto si el valor de la TIR es mayor a 0 y al coste de capital, se considerará aceptable llevar a cabo la Inversión, y se aceptará.

Para el cálculo del VAN, vamos a suponer una tasa de descuento o de actualización del 9%, que se corresponde con el tipo medio de interés para un préstamo de estas características.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Tabla 22: Cálculo de VAN y TIR

PERIODO	FLUJOS DE CAJA
0	-2725
1	2744
2	-4320
3	2245
4	3620
5	3875
VAN	5.697,91 €
TIR	32%

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Como observamos en la tabla la inversión inicial es muy reducida y no necesitaríamos un préstamo, puesto que podemos financiarnos únicamente con los fondos propios. En caso de haberlo solicitado, hemos calculado que la TAE exigida sería del 9%.

Atendiendo a los flujos de caja esperados para los próximos 5 años de actividad y la TAE exigida, el VAN nos devuelve un valor de 5.697, 91€. Significa que podríamos haber invertido hasta esta cantidad inicialmente para que nuestra inversión fuera rentable de acuerdo a los flujos descritos en la tabla.

Observamos que además de la inversión inicial, en el período 2, tenemos un flujo de caja negativo debido a que realizamos una nueva inversión en inmovilizado durante este año.

La tasa Interna de Retorno es del 32%, vemos que además de ser mayor que 0, por tanto podemos llegar a la conclusión que es viable llevar a cabo el proyecto, puesto que no solo recuperamos la inversión sino que además presenta una rentabilidad elevada.

Con los datos de los flujos de caja de los primeros años, si hubiera sido necesario solicitar un crédito para cubrir la inversión, podríamos seguir siendo rentable mientras que el TAE del mismo fuera inferior al 32%, es decir, podemos recurrir a la financiación



# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

ajena y seguir siendo rentables puesto que tenemos una rentabilidad muy elevada y superior al coste del capital.

## 7.6 Epílogo

Al final del capítulo dedicado al análisis económico-financiero, llegamos principalmente a una conclusión: El primer año ya se rozan los beneficios, con unas estimaciones de ingresos realistas pero un tanto conservadoras. Además, teniendo en cuenta que el socio único es el trabajador contratado, y el principal elemento del gasto de la empresa, vemos que el socio se beneficia también de esta situación a expensas de que haya beneficios.

Hemos visto como la previsión de ingresos apunta a que con el paso del tiempo la empresa se asienta en el mercado y mejora sus cifras de ingresos, de manera que esperamos beneficios en los próximos años, que nos permitirán invertir en activo si es necesario o contratar a nuevos trabajadores.

Además siempre podemos optar por renunciar a que figure el socio único como trabajador en nómina de la empresa, de manera que los ingresos de las carreras reportarían beneficios desde el primer momento.

Otro de los aspectos que vemos es que no es necesaria apenas inversión para la puesta en marcha del negocio, puesto que podemos optar por una muy pequeña inversión en inmovilizado básico para empezar. El resto de costes serán variables para cada carrera, y se refieren fundamentalmente a la compra o contratación a terceros del material o servicios necesarios para cada carrera.

Este es sin duda uno de los puntos fuertes de la empresa, que no precisa de infraestructura, de manera que los costes fijos prácticamente no existen, lo cual hace mucho más flexible el negocio ante la posible estacionalidad y mucho más resistente a un posible descenso de la facturación.

Podemos ver en el balance como los aspectos más destacables son la ausencia de deuda financiera y el poco peso del activo fijo. Nuestra estructura recae sobre el activo y pasivo corriente debido a nuestra forma de funcionar, ya comentada antes. Poca inversión en inmovilizados debido a la escasa necesidad de material o infraestructura y por tanto, sin endeudamiento a largo plazo.

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

Los ratios indican que la situación de liquidez de la empresa es buena, tenemos un nivel de tesorería que nos permite afrontar con garantías las obligaciones más inmediatas.

También los ratios de endeudamiento muestran una situación adecuada, sin excesivo endeudamiento y con una solvencia bastante clara.

Los ratios de rentabilidad económica son negativos, debido a que no contabilizamos beneficios en el primer año, pero este dato no es preocupante, ya que las estimaciones de ingresos han sido realizadas de forma muy conservadora y fruto de ello el resultado es levemente negativo. No es un dato preocupante por esta razón, y porque estimamos que con el tiempo nuestro volumen de trabajo va a aumentar y resultará más eficaz, de manera que los ingresos serán mayores, sin necesidad de incrementar la infraestructura excesivamente.

De la cuenta de resultados podemos apuntar claramente que señala que el gasto de la empresa se centra en dos partidas, personal y compras. Las compras son siempre relativas a los eventos y se pagan principalmente como gasto variable por participante, de manera que no suponen ningún problema.

En cuanto al peso del gasto fijo en personal, destacamos 2 cosas. La primera es que la persona contratada es el propio socio de la empresa, por tanto para el mismo no resulta un problema ya que percibe remuneración por su labor, y la segunda y más importante es que podemos prescindir de este gasto fijo y no contar con trabajadores contratados mientras no aumente el volumen de ingresos.

Al final del capítulo, estudiamos los datos del VAN y TIR. Ambos apuntan a que la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta los flujos de caja previstos para los primeros 5 años, es positiva, y que recuperamos la inversión inicial, de manera que invertir en este proyecto resultará rentable.

# **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

## 8. CONCLUSIONES

Este es el último apartado del proyecto de plan de empresa para una sociedad de organización de eventos deportivos.

Veremos en este punto las principales conclusiones que podemos extraer del conjunto del trabajo y estudio que hemos realizado, y que servirán para sintetizar las claves más importantes con las que hemos dado a medida que avanzábamos en desarrollo, para terminar haciendo una valoración final del trabajo realizado, y del punto de vista del autor.

### ANTECEDENTES

- ✓ El running es un deporte en auge, de moda, cuya práctica ha experimentado un crecimiento enorme en los últimos años, lo que ha traído consigo la organización de un gran número de carreras con participaciones que muy rara vez bajan del centenar de participantes, y pueden alcanzar los varios miles de corredores.
- ✓ La especialidad de ciclismo, mountain bike, también es una práctica deportiva en auge, aunque no ha alcanzado los niveles masivos del running. Con este tipo de bicicletas se puede circular por cualquier superficie y recorrido, y permite a sus aficionados salir del asfalto y entrar en contacto con la naturaleza, lo que está provocando el crecimiento de su práctica y a su vez la aparición de carreras de MTB.
- ✓ El running y la mountain bike son deportes fáciles de practicar y que otorgan al aficionado una gran libertad para practicarlos, además de ser económicos, lo cual, son características que contribuyen a que su práctica se extienda.

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- ✓ El macroentorno de la empresa resulta favorable por diversos motivos al desarrollo de su actividad.
- ✓ Los factores más destacables son la climatología y la orografía del terreno, que permiten que las condiciones meteorológicas y el entorno geográfico sean propicios para practicar estos deportes al aire libre.
- ✓ La competencia radica no solo en las empresas que organizan carreras, que son pocas, sino en las propias carreras en sí, las cuales compiten por atraer a los corredores junto a las nuestras.
- ✓ Las barreras de entrada al sector son escasas, lo cual favorece la aparición de rivales competitivos.

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

- ✓ Los productos sustitutivos son las carreras de similares características que coinciden en fechas de celebración con las nuestras.
- ✓ El mercado es muy competitivo, la oferta de carreras es muy amplia y los organizadores son cientos de clubes, asociaciones, ayuntamientos o empresas.
- ✓ La empresa tiene como debilidad la inexperiencia en el sector.

## **PLAN DE OPERACIONES**

- ✓ La localización elegida para la sede de la empresa es la ciudad de Valencia, por ser el domicilio del fundador, ser centro geográfico de la Comunidad Valencia, y poseer una buena red de servicios y comunicaciones.
- ✓ Las operaciones y procesos comprenden una serie de pasos necesarios para organizar un evento, los cuales vienen dados por las federaciones deportivas de cada deporte.

## **ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

- ✓ La misión de la empresa es organizar y poner en marcha eventos deportivos, en concreto carreras de running y mountain bike en la Comunidad Valenciana.
- ✓ La visión será asentarse como una empresa reconocida del sector por su eficacia en la organización y gestión de los eventos y conseguir carreras de calidad que alcancen la fama entre los aficionados.
- ✓ Los valores son los relacionados con el deporte, es decir, espíritu de superación, esfuerzo, compañerismo, respeto, conducta ética...
- ✓ Se escoge el régimen jurídico de Sociedad Limitada Nueva Empresa, por ser una nueva variante de la SL más beneficiosa y adecuada a nuestras características.
- ✓ Se creará un puesto de trabajo, el de director, que puede ser llevado a cabo por el socio único de la empresa. Se dedicará a la gestión integral de los eventos.
- ✓ Se precisará de voluntarios o en su defecto, personal eventual para la organización el día de la carrera.

## **PLAN DE MARKETING**

- ✓ Nuestro público objetivo, son aquellas personas mayores de edad, practicantes de estos deportes, sin diferenciación entre ellas, y generalmente que vivan en un área geográfica cercana a cada evento.
- ✓ Las carreras de running o mountain bike pueden ser muy diferentes entre sí, en función de su distancia, superficie, o dureza del recorrido.

## **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

- ✓ El precio no es fijo, será orientativo en función del coste variable por participante en el que hayamos incurrido, la demanda de participantes prevista, o las ayudas de patrocinadores recibidas.
- ✓ El precio, dentro de unos márgenes, siempre deberá ser acorde o no superar el precio de carreras similares por características de otros organizadores.
- ✓ La promoción y comunicación se realizará principalmente a través de Internet, en páginas web, propia y especializadas, y en redes sociales, por ser medios que son capaces de focalizarse en el público objetivo.
- ✓ El servicio ampliado pretenderá dotar a nuestras carreras de unas características y medios que lo hagan más atractivo.
- ✓ La mejora del servicio, supondrá revisar y analizar cada carrera celebrada para tratar de mejorarla en la próxima edición.

### **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

- ✓ La inversión necesaria para comenzar la actividad es muy reducida, y por tanto, la financiación la proporcionamos nosotros mismos con los fondos propios de la empresa aportados por el socio.
- ✓ Cobramos el servicio antes de prestarlo, de manera que cada evento se autofinancia con las inscripciones de los participantes.
- ✓ Las cuentas de resultados indican que este negocio es rentable desde el corto plazo.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## OPINIÓN DEL AUTOR

*La realización de este trabajo ha sido positiva, puesto que ha acercado al autor al sector de la organización de carreras, y ha dado conocimientos de los requisitos y necesidades para organizarlas. Ha sido útil, puesto que uno de los proyectos futuros que desearía realizar es organizar una carrera y con este trabajo resultará más fácil lanzarse a la aventura, y quien sabe, quizá algún día hacer de ello una salida profesional como propone este Plan de Empresa.*

*La mayor dificultad a la hora de realizar este trabajo ha sido el hecho de que el mercado de organización de carreras, está principalmente dominado por clubes deportivos o asociaciones y entes locales, existiendo muy poca profesionalización o dedicación de empresas, aunque ya han aparecido algunas.*

*Cabe destacar que uno de los aspectos que más ha llamado la atención ha sido la proliferación de empresas que proveen servicios para este sector, como material o cronometrajes, o hosting de la inscripción online.*

*El resultado es que es un mercado difícil, con mucha competencia y muchas carreras, y que exige mucha dedicación. Es necesario conseguir acuerdos locales para organizar el suficiente número de carreras que haga viable o rentable este negocio y el mayor inconveniente observado, es que no es posible poseer ningún derecho sobre la organización de una carrera, de manera que en cualquier momento otro organizador puede arrebatarnos las futuras ediciones de un evento.*



# **CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA**

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

### **MONOGRAFÍAS**

ALONSO, J., GARCIA, J., MYRO, R., JIMENEZ, J., FERNANDEZ, C., & GARRIDO, A. (2009). *Lecciones de economía española*. Navarra: Civitas. ISBN: 9788447032433

AMAT, J. (1992). *Contabilidad de costes*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 848670300X

AMAT, Oriol. (2003). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Deusto. ISBN 84-8088-734-6.

AMAT, Oriol. (2004). *Análisis económico financiero*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 8480887168

ARROYO, A. (1996). *Dirección financiera*. Bilbao: Deusto. ISBN: 842341440X

BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons. ISBN: 84481238464

CURBELLO, J., & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). *El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija. ISBN: 9788493268992

DALMAU, Juan Ignacio. (2007). *Competencia y Estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Referencia: 2007.785. ISBN: 7653118464

DALMAU, J. I. & HERVÁS, J. L (2003). *Estratégica y política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 6748178468

DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson-Prentice Hall. ISBN: 970261189X

ECHEVERRI, L. (2009). *Marketing práctico*. Madrid: Starbook. ISBN: 9788492650040

FREDERICK, E., & WESTER, J. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos. ISBN: 8479781394

GARRIDO, Santiago & RODRIGUEZ, Jose Manuel. (2002). *Estrategia y Política de Empresas*. Madrid: Pirámide Ediciones. ISBN 84-368-1727-3.

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

GRANT, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid:Thompson-Civitas. ISBN: 8447008290

HOFFMAN, K. Douglas & E.G BATESON, John. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. 2ª Edición. México: International Thomson. ISBN 970-686-202-1.

HOROVITZ, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420530190

JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420529842

JULIÁ, J. (2005). *Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad*. Valencia: UPV. ISBN: 8477215642

JULIÁ, J. (2003). *Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica*. Valencia: UPV. ISBN: 8497054725

KONZ, S. (1991). *Diseño de instalaciones industriales*. México: Limusa. ISBN: 9681836642

KOTLER, P. y. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson. ISBN: 8420541982

KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). *Economía internacional: teoría y práctica*. Madrid:Addison-Wesley. ISBN: 8478290435

LOPEZ, A. (2002). *Valoración financiera*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces. ISBN: 8480045094

LOVELOCK, C. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson. ISBN: 9702603889

MARÍN, María del Mar. (2009). *Apuntes de Contabilidad Financiera de primer curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia: UPV. ISBN: 8948118464

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Dias de Santos. ISBN: 8479787120

MIGUEL, E. (2005). *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: UPV. ISBN: 8497057503

MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 8448118464

# PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Datos macroeconómicos de España. Documento en línea: <http://www.ine.es/>  
Fecha de consulta: [13/01/2013].

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. Encuesta de hábitos deportivos. Documento en línea: <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/3-las-practicas-deportivas-de-la-poblacion-espanola-deportes-mas-practicados>.  
Fecha de consulta: 22/09/2013

FEDERACIÓN DE CICLISMO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. Consultas bases organización de eventos. <http://www.fccv.es/>  
Fecha de consulta: 25/09/2013

FEDERACIÓN DE ATLETISMO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. Memoria de la secretaría general 2012. Documento en línea: <http://www.facv.es/Castellano/Federacion/Memoria/2012/01-MemoriaSecretariaGeneral2011-2012.pdf>  
Fecha de consulta: 26/09/2013

FEDERACIÓN DE MONTAÑA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. Consultas bases para la organización de eventos. <http://femecv.com/>  
Fecha de consulta: 25/09/2013

CÁMARA DE COMERCIO. Servicio de creación de empresas (2012). Documento en línea: [http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=605&Itemid=517](http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&id=605&Itemid=517).  
Fecha de consulta [15.08.2012]

GOOGLE MAPS. Búsqueda mapa de localización sede. Documento en línea: [https://maps.google.es/maps?q=ive&oe=utf-8&client=firefox-a&ie=UTF-8&ei=-vmTUuTSOcey0QXa4YC4Bw&ved=0CAoQ\\_AUoAg](https://maps.google.es/maps?q=ive&oe=utf-8&client=firefox-a&ie=UTF-8&ei=-vmTUuTSOcey0QXa4YC4Bw&ved=0CAoQ_AUoAg)  
Fecha de consulta: 12/10/2013

GOOGLE ADWORDS. Publicidad on-line por búsqueda de palabras clave. <http://www.google.es/ads/adwords/?sourceid=awo&subid=es-es-ha-aw-bkhp0~24141435295&gclid=COvV8LuogbsCFQTIaodDTQAYw>  
Fecha de consulta: 10/10/2013

RUNEDIA. Consultas de clasificaciones de carreras. <http://www.runedia.com/>  
Fecha de consulta: 04/10/2013

## PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

CARRERAS POPULARES. Consulta información carreras.  
<http://www.carreraspopulares.com/>  
Fecha de consulta: 02/10/2013

DIVINA PASTORA. Consulta seguros de accidentes deportivos.  
<http://www.divinapastora.com/seguro-eventos-deportivos/>  
Fecha de consulta 10/11/2013

# **PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

---