

Trabajo Fin de Grado



**Universidad
de La Laguna**

PLAN DE EMPRESA DE UNA PLATAFORMA STREAMING DE EVENTOS DEPORTIVOS AMATEUR.

BUSINESS PLAN FOR A STREAMING PLATFORM OF AMATEUR SPORTS EVENTS.

Autor: García Zuleta, Juan Camilo.
Tutor: Pérez Martín, Evelio José.
Grado en Administración y Dirección de Empresas.
Curso Académico: 2021/2022.
Convocatoria: Septiembre.
Fecha de presentación: 13 de septiembre de 2022.

Resumen:

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo realizar un plan de negocio y estudio de la viabilidad económica y financiera de la creación de una empresa dedicada a la retransmisión de partidos de fútbol base.

Para realizar dicha comprobación se utiliza la distinta metodología adquirida en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Con este estudio se tendrá la capacidad de conocer las posibilidades que tendrá la empresa de obtener rentabilidad, a través los distintos análisis a desarrollar. Realizar un plan de viabilidad será de ayuda para conocer el alcance real que puede tener la empresa a la hora de entrar al mercado, utilizando un estudio riguroso de los distintos modelos de estados financieros planteados, aportando estos la suficiente información para saber si será o no necesario atraer accionistas, o estudiar y conocer las posibles variables del proyecto.

Palabras clave: Fútbol base, plan de negocio, rentabilidad, emprendimiento

Abstract:

This end-of-degree project aims to carry out a business plan and study of the economic and financial viability of creating a company dedicated to the retransmission of grassroots football matches.

To carry out this verification, the different methodology acquired in the Degree in Business Administration and Management is used. With this study, it will be possible to know the possibilities that the company will have to obtain profitability, through the different economic analyses. Carrying out a viability plan will help to know the real scope that the company can have when entering the market, using a rigorous study of the different models of financial statements proposed, providing these with enough information to know if it will be or not. necessary to attract shareholders, or study and know the possible variables of the project.

Keyword: Grassroots football, business plan, profitability, entrepreneurship.

ÍNDICE DE CONTENIDOS TEORICO-PRACTICOS:

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.....	6
3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 EL FÚTBOL EN EUROPA, ESPAÑA Y CANARIAS.....	7
3.2 EL FÚTBOL BASE EN TENERIFE.....	7
3.3 STREAMING.....	8
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	9
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	10
5.1.1 Político.....	10
5.1.2 Económico.....	11
5.1.3 Social.....	11
5.1.4 Tecnológico.....	12
5.1.5 Ecológico.....	12
5.1.6 Legal.....	12
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	13
5.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	13
5.2.2 Poder de negociación del proveedor.....	14
5.2.3 Poder de negociación del cliente.....	14
5.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	14
5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	15
5.3 ANÁLISIS INTERNO.....	15
5.4 ANÁLISIS DAFO.....	17
5.4.1 Amenazas.....	18
5.4.2 Oportunidades.....	18
5.4.3 Debilidades.....	18
5.4.4 Fortalezas.....	19
6. PLAN DE MARKETING.....	19
6.1 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	19
6.2 MARKETING MIX.....	20
6.2.1 Producto.....	20
6.2.2 Precio.....	21
6.2.3 Promoción.....	23
6.2.4 Place o distribución.....	24
7. ORGANIGRAMA.....	24
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	26
8.1 INVERSIÓN INICIAL.....	26
8.2 COSTES ANUALES.....	27
8.3 INGRESOS ANUALES.....	29
8.4 FINANCIACIÓN.....	32
8.5 CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS.....	32
9. CONCLUSIÓN.....	33
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	34

ÍNDICE DE GRAFICOS.

Gráfico 1. Número de licencias de futbol base en Tenerife.....	8
Gráfico 2. La Cadena de Valor de Michael Porter.....	16
Gráfico 3. Organigrama.....	25

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Análisis PESTEL.....	10
Tabla 2. Economía de Canarias.....	11
Tabla 3. Análisis DAFO.....	17
Tabla 4. Precios del servicio.....	22
Tabla 5. Inversión inicial de constitución.....	26
Tabla 6. Inversión hardware, software y material de oficina.....	26
Tabla 7. Costes anuales.....	27
Tabla 8. Precios publicidad.....	29
Tabla 9. Ingresos anuales.....	30
Tabla 10. Ingresos anuales clubes.....	31
Tabla 11. Ingresos anuales entrenadores.....	31
Tabla 12. Ingresos anuales aficionados.....	32
Tabla 13. Tabla financiación.....	32
Tabla 14. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	32

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de fin de grado trata sobre el desarrollo de una nueva empresa a través de un plan de negocio y estudio de la viabilidad económica y financiera. Dicha empresa llevará por nombre FUT JC, la cual tendrá como principal actividad la retransmisión de partidos de fútbol base en la isla de Tenerife con el objetivo de presentar los partidos de fútbol de los más jóvenes a través de una plataforma web que permita su visualización en tiempo real.

En un principio la idea surge para dar este servicio a familiares y amigos de los jugadores que por distintos motivos no pueden asistir a los partidos, aunque también para todos aquellos amantes del fútbol que tienen con esto la posibilidad de seguir dichos partidos sin necesidad de desplazarse.

Los principales motivos que invitan a realizar este proyecto son:

- La creciente demanda de los clubes de fútbol para adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de comunicación.
- Poder llevar partidos y competiciones amateur a las diferentes partes del territorio nacional e internacional.
- Lograr un crecimiento económico para los clubes ayudándose de diferentes acciones con las entidades públicas en apoyo al desarrollo del deporte de Canarias.
- Se cuenta con una oportunidad única de mercado en el territorio.

La empresa buscará dar un toque de profesionalismo en los deportes regionales que no cuentan con la capacidad para dar audiencia. FUT JC S.L. estará orientada en la retransmisión de los partidos de fútbol base como son las categorías de prebenjamín, benjamín, alevín, infantil, cadete y juvenil.

La metodología utilizada ha sido los estudios de los diferentes informes de organismos tanto nacionales como regionales los cuales han aportado la diferente información tanto económica como sociocultural mediante datos relevantes que han ayudado al presente TFG.

Otra de las etapas ha sido el estudio de las diferentes instalaciones de fútbol situadas en Tenerife con el fin de conseguir la información adecuada para seleccionar los clubes con los que se desea colaborar.

Por otro lado, se contacta directamente con los diferentes proveedores para conocer la oferta real de sus servicios, así como sus precios y prestaciones, logrando así un análisis más preciso a lo largo de las diferentes etapas del trabajo.

Por último, se han revisado las diferentes asignaturas del Grado en Administración y Dirección de Empresas entre las que destacan: Dirección de Empresas, Dirección Estratégica, Dirección Comercial 1 y 2, Dirección de Recursos Humanos, Matemáticas de las operaciones Financieras y Análisis de las Decisiones de Inversión.

En cuanto a la estructura del trabajo, en primer lugar, el marco teórico, en el cual se explicará brevemente la situación actual del fútbol en Europa, España y Canarias. A continuación, se desarrollan los datos generales de la empresa, en los cuales se expondrán los diferentes datos de interés de esta. Posteriormente, se realiza un análisis estratégico de la empresa, observando el entorno general y el específico, y un análisis interno de la misma. Continuando con el desarrollo del plan de empresa, se describen las estrategias que se van a utilizar en el Marketing mix. Por último, se explica el organigrama de la empresa, así como un plan económico-financiero por el cual se realizan los diferentes estudios de viabilidad económica, detallando la inversión necesaria para el desarrollo del proyecto, los gastos e ingresos anuales, entre otros aspectos, los cuáles facilitaran una información más detallada de la rentabilidad futura de la empresa y el riesgo que se puede tomar para poner en marcha el proyecto empresarial.

2. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.

La empresa FUT JC SL cuenta con una forma jurídica de Sociedad limitada, la cual cumple con todas las características necesarias para poder llevarla a funcionamiento y a su vez lograr una estabilidad. Esto se debe a que la aportación económica y material, permite tener el patrimonio personal a salvo. Las Sociedades limitadas solo responden a través del capital aportado, y a su vez, son una forma jurídica con facilidad de gestión.

La empresa tendrá su sede en un local situado en la localidad de Los Cristianos, en el cual contará con los materiales necesarios para que los distintos trabajadores desarrollen su actividad. El local contara con 4 televisiones que permitirán visualizar los diferentes partidos que se retrasmiten para que los trabajadores puedan ver posibles mejoras, así como solucionar cualquier error que se detecte.

El servicio se ofrece a través de una plataforma OTT o también llamado TV por streaming. El streaming es todo el contenido que se muestra directamente a los espectadores a través de un servicio de vídeo por Internet, sin pasar por la televisión por cable tradicional, y normalmente se ve en un ordenador o Smart tv. Este tipo de plataformas ofrecen la posibilidad de monitorizar el contenido que se ofrece a través de suscripciones, patrocinio, publicidad, etc.

Las suscripciones se realizarán completamente online utilizando plataformas de pago seguras dentro de la página web de FUT JC, una vez suscrito se tendrá acceso al paquete contratado. Entre los distintos paquetes se encuentran por un lado los orientados a clubes, estos contarán con un servicio premium que permite visualizar los partidos en directo y tener acceso al diferente material filtrado para su análisis táctico. Por otro lado, se encuentran los entrenadores y aficionados, los dos pueden contratar tanto el paquete básico como el premium contando con el mismo contenido, la única diferencia trata en el descuento que realiza FUT JC a los entrenadores por encontrarse afiliado a la federación de entrenadores. Existen 3 modalidades de pago siendo estas el formato mensual, trimestral y anual.

Es necesario destacar que la empresa aparte de contar con página web dispondrá de distintas redes sociales, con la intención de llegar a una población aún mayor y tener informados en todo momento a los clientes.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 EL FÚTBOL EN EUROPA, ESPAÑA Y CANARIAS.

Estudios realizados por la FIFA, principal organismo de fútbol a nivel mundial contempla, que el fútbol base europeo tiene un impacto económico y social de 39.400 millones de euros a través de las diferentes inversiones en instalaciones, el empleo que genera su actividad, así como el pago de las diferentes licencias federativas. No es sorpresa saber que el fútbol genera altas cantidades de dinero, pero es importante destacar la participación de este de forma no profesional en esta economía.

Estudios de este organismo revelan que el fútbol amateur genera un mayor valor agregado que el fútbol profesional pero el inconveniente es que la mayoría de las federaciones que forman parte de la FIFA no reciben ningún tipo de apoyo por parte de las administraciones públicas. Poniendo un ejemplo, según el estudio realizado por la UEFA en el año 2021 y publicado en su página web, el fútbol amateur alemán genera 3 veces más que los 18 clubes que disputan la primera división alemana, la Bundesliga, con un impacto de 13.900 millones de euros a nivel económico y social.

Por otra parte, en España la industria del fútbol genera alrededor de 185.000 empleos, contando así con una facturación cercana a los 4.100 millones de euros, lo que equivale al 1,37% del PIB Español. Si se toma en cuenta el PIB, el fútbol a nivel profesional tiene una aportación del 1.22% en la comunidad autónoma de Canarias, con una facturación de 527 millones de euros, según el informe llamado Impacto económico, fiscal y social del futbol profesional en España, realizado por la consultora PwC publicado en diciembre de 2018.

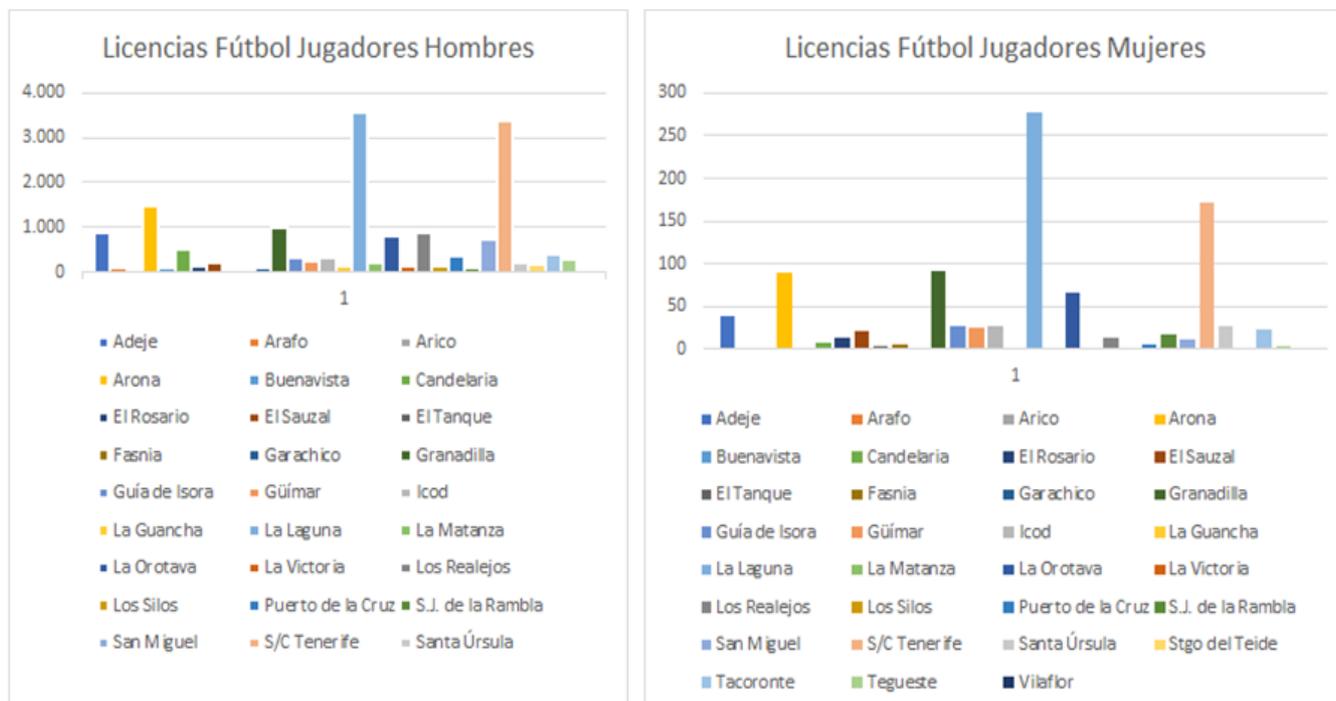
Otro de los estudios realizados por La Liga indica que el 58% de los 6.6 millones de abonados tienen el fútbol incluido en su paquete de televisión por lo que se llega a la conclusión de la importancia que tiene el fútbol a nivel social en España.

3.2 EL FÚTBOL BASE EN TENERIFE.

En cuanto al análisis del fútbol base en Tenerife, se pueden utilizar los últimos datos publicados por la Federación Tinerfeña de Futbol en la temporada 2018/2019 a través de su web. Estos datos se pueden utilizar para realizar una aproximación sobre el deporte base en la isla.

Como se observa en el Grafico 1, la Federación Tinerfeña de Futbol muestra que hubo un total de 18.000 inscripciones de futbolistas repartidos entre las diferentes localidades de Tenerife, estos datos aportaran información valiosa a la empresa, ya que a la hora de seleccionar los clubes con los que van a colaborar es importante saber dónde hay mayor densidad de futbolistas.

Gráfico 1. Número de licencias de fútbol base en Tenerife.



Fuente: Federación Tinerfeña de Fútbol.

Es interesante estudiar que durante la temporada 2019/20 y según el Real Decreto 2/2018, hubo un reparto de ayudas por parte del Consejo Superior de Deportes a los clubes de la isla de Tenerife con un total de 199.504,06 €, publicado en la Federación Interinsular de Fútbol de Tenerife en el año 2019 con el nombre de Ayudas CSD 2019/2020. Estas ayudas se destinaron a distintos conceptos, en los que se pueden destacar la inversión en transmisiones de partidos de base y eventos por un total de 10.915,25€ y la ayuda a soportes telemáticos por valor de 856,69€. Se observa por lo tanto que la inversión en proyectos como el planteado por FUT JC por parte del Consejo Superior de Deportes es bastante baja. Esta baja inversión por parte de la Administraciones Publicas puede indicar que existe un mercado con poca actividad y solo los más privilegiados y potentes económicamente la han podido desarrollar, como pueden ser equipos de primer nivel mundial como el Real Madrid CF a través de RealMadridTV o distintos clubes de primera división.

3.3 STREAMING.

Se denomina streaming a cualquier contenido de medios, ya sea en vivo o grabado, que se puede disfrutar en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real. Este servicio se popularizó en la década de los 2000 y actualmente ofrece una oportunidad amplia a la hora de compartir contenidos digitales. Según una encuesta de hábitos y prácticas culturales en el año 2018/19 que realizó el Ministerio de Cultura en España, más de la mitad de la población española paga por algún servicio streaming, en un sondeo en el que participaron 16.000 personas con edades por encima de los 14 años y bajo un margen de error del 0.8% (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019). Estos servicios de streaming permiten ser utilizados por cualquier persona y tienen una serie de ventajas destacables:

- Permiten tener un mayor alcance, conectando a personas de cualquier lugar del mundo.
- Eliminan barreras geográficas, ya que, al ser un modelo internacional, no distingue de horas ni zonas, por lo que puede ser visto desde cualquier lugar del planeta.
- Genera una alta rentabilidad, ya que, al poder llegar a más personas, permite un aumento de las ganancias.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La misión principal de FUT JC será la retransmisión de partidos de fútbol base a través de una página web, consiguiendo conectar a los jóvenes futbolistas con sus familiares, amigos u otros aficionados del territorio nacional e internacional que no pueden estar presentes y también ante la posibilidad de expansión a todo tipo de disciplinas deportivas.

La visión empresarial trata de acercar a todos aquellos deportistas amateur a través de una pantalla a lugares y personas que nunca pensaron llegar, buscando ser la empresa líder en Canarias del deporte amateur.

FUT JC lo que pretende es lograr acercar a estos partidos todas aquellas personas que por uno u otros motivos no lo pueden disfrutar a pie de campo, consiguiendo ser un referente a nivel regional de este tipo retransmisiones, por la calidad y cercanía que es lo principal que se quiere transmitir tanto a los usuarios de la plataforma como a los jugadores que verán ese toque de profesionalismo. Existen una serie de valores que influyen en los clientes, ya que, si ellos logran entenderlos, los beneficios de la empresa serán aún mayores tanto a nivel económico como social. Se debe ser consciente de cuáles son los usuarios para que estos se puedan sentir identificados. Por lo tanto, los valores a transmitir son:

- **Transparencia:** Tanto hacia el equipo de trabajo, como los clientes en la relación con ellos, mostrando siempre la forma de actuar.
- **Excelencia:** Ofrecer servicios con la mayor calidad, exigiendo cada vez más para lograr una fidelidad por parte de los clientes.
- **Pasión:** Transmitir la pasión por el fútbol a través de la empresa, que intenta conseguir que el fútbol base de un pasito más hacia el futuro.
- **Claridad:** La empresa siempre expresa el servicio que ofrece, sin falsas promesas, todo ello adaptándolo a una idea de negocio que debe ser sencilla para lograr que tanto clubes como usuarios implicados sientan que están pagando lo justo por el servicio, sin crear falsas expectativas.
- **Innovación:** La empresa es un servicio orientado a todas aquellas personas cercanas que no pueden ver a sus hijos, nietos, sobrinos, disfrutar de lo que más les gusta.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Para conseguir una idea clara del proyecto, se va a realizar un análisis del entorno general, a través del análisis de las variables son político, económico, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), estas variables que van a permitir conocer qué puede afectar y modificar el entorno, Este análisis va a ayudar a entender cuáles son los aspectos generales que pueden influir en la empresa.

Tabla 1. Análisis PESTEL.

POLITICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none">• Acuerdos con terceros.• Empresa nueva creación.• Se pueden crear falsas expectativas.	<ul style="list-style-type: none">• Baja calidad de vida respecto al resto de España.• Control de gasto en los hogares.• Requisitos de financiación.
SOCIAL	TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none">• Localización geográfica• Tasa de desempleo• Consumo de contenido digital de pago.	<ul style="list-style-type: none">• Videocámaras con inteligencia artificial.• Plataformas OTT.• Población con alto control de las tecnologías.• Plataformas digitales optimizadas.
ECOLOGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento de la sociedad en la sostenibilidad.• Compromiso de reciclaje.	<ul style="list-style-type: none">• Modelo Delitos Naturaleza Sexual.• Permisos del club y los padres.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Político.

En lo político se debe mencionar que tras el impacto económico del COVID-19, hay una serie de propuestas por parte de Coalición Canaria-PNC que se han solicitado al Gobierno de Canarias. Entre ellas destacan las medidas concretas y efectivas que permitan la recuperación del deporte base canario, por lo que se ha trazado una hoja de ruta de la mano de las federaciones para devolver ese protagonismo, en lo que será una inversión en salud y valores. Destaca que en dicha reunión se abordó la necesidad de situar Canarias en el mapa mundial para el deporte de elite y un plan de infraestructuras educativas y replantear las políticas deportivas para fortalecer el deporte en canario.

Por otro lado, hay que destacar el Plan Nacional de Optimización y Mejora de Canteras, este es un proyecto impulsado por LaLiga elaborado en el año 2022, donde el interés de FUT JC se centra en una de las aéreas estratégicas de este, las infraestructuras y recursos, la cual es una de las áreas claves, en las que se invertirá en la mejores de las instalaciones deportivas, la adquisición e implementación de herramientas tecnológica; datos para tener en cuenta a la hora posibles acuerdos con los diferentes clubes.

5.1.2 Económico.

Tabla 2. Economía de Canarias.

Economía de Canarias		
Cuentas Nacionales - Gobierno		
PIB anual [+]	2020	39.163 M€
PIB Per Capita [+]	2020	17.448 €
Deuda total (M.€) [+]	2021	6.434
Deuda (%PIB) [+]	2021	15,30%
Deuda Per Cápita [+]	2021	2.856 €
Déficit (M.€) [+]	2021	210
Déficit (%PIB) [+]	2021	0,50%
Rating S&P [+]	25/09/2019	A
Rating Fitch [+]	20/04/2018	BBB
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo [+]	II Trim 2022	17,8%

Fuente: DatosMacro.

Estos factores van a ayudar a analizar el estado económico de España y de Canarias, para conocer qué tan estable se encuentra la economía. El PIB se encuentra en 39.163 Miles de euros lo que sitúa a Canarias como la 9ª economía de España por volumen de PIB. Se observa ahora que el PIB per cápita, el cuál es un gran indicador de la calidad de vida, en 2020 fue de 17.448 € frente a los 25.460 € de España, situándose Canarias en el puesto 17 de todas las comunidades autónomas, con esto se puede observar que la calidad de vida en comparación con la media de España se encuentra por debajo (DatosMacro, 2022).

La tasa de variación anual del IPC en Canarias a Julio de 2022 ha sido 9.4% una cifra 9 décimas superior a la del mes de junio, estos datos al compararlos con el IPC de España, la tasa de variación anual del IPC de julio de 2022 fue del 10,8%. Todo esto debido a un encarecimiento de los precios por diversos motivos han hecho que los hogares tengan más cuidado a la hora de realizar gastos innecesarios, por lo que la oferta que se va a dar debe estar ajustada a cubrir sus expectativas, así como ajustarse a sus bolsillos (DatosMacro, 2022).

Como se puede conocer, el gobierno ha puesto en marcha múltiples iniciativas para dar fomento al emprendimiento y la ayuda a la hora de elaborar un plan de empresa y buscar una financiación. Tales como el Pago único, el Empleo Autónomo, Garantía Juvenil, Enisa Jóvenes Emprendedores, etc. (Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo, 2022).

5.1.3 Social.

Las familias suelen encontrarse repartidas a lo largo de las 7 islas o en muchos casos a lo largo del territorio Nacional, lo que conlleva que para lograr reunirse deban recurrir al transporte marítimo o aéreo, permitiendo que la empresa, pueda ofrecer un servicio de mayor valor al permitir esa conexión entre los más jóvenes con las personas más cercanas que podrán por fin disfrutar con regularidad de sus partidos.

Hay que destacar que en el segundo trimestre de 2022 se observa como la tasa de desempleo en canarias es del 17.8% (INE 2022), encontrándose una media muy superior a la nacional, por lo que es necesario tenerlo en cuenta a la hora de realizar la fijación de precios del servicio pues pueden existir personas que no puedan pagar por el servicio.

La población en Tenerife, según un estudio realizado por el grupo de investigación e innovación docente de la actividad física y el deporte de estudios de Ciencias del Deporte de la Universidad de La Laguna, el 67% de la población en Tenerife tiene el hábito de practicar alguna actividad deportiva. Este dato es interesante para la empresa al ser un sector relacionado con el deporte.

Por otra parte, en la sociedad cada vez está más arraigado el consumo de contenido digital. Informes por parte de AIMC (Asociación para la investigación de Medios de Comunicación) afirman que el 85% de los encuestados consumen algún tipo de contenido televisivo a través de alguna plataforma de pago (AIMC, 2022)

5.1.4 Tecnológico.

Es importante destacar este entorno pues estos avances o innovaciones van a permitir tener un servicio de calidad, es conocido que la tecnología se está desarrollando a niveles altísimos y lograr adaptar una empresa a estos es de vital importancia, es ahí donde aparecen las videocámaras con inteligencia artificial con las que piensa contar la empresa. La actividad de la empresa se va a desarrollar en su totalidad a través de una plataforma web, con todo lo que esto conlleva. Es necesario contar con los mejores hardware y software tecnológicos como son las videocámaras, ordenadores, internet, etc. para retransmitir los eventos, así como los programas que van a permitir darle un sentido a estas imágenes a través de una interacción con el usuario. Los consumidores cada vez están más familiarizados con utilizar sus móviles, ordenadores, tablets, etc., para el consumo de contenido digital, esto da un empujón extra para determinar que la idea de negocio puede ser acertada, cubriendo un segmento de mercado que no está del todo explotado por los clubes de fútbol canarios.

5.1.5 Ecológico.

Según un estudio realizado por Compromiso RSE publicado en 2020 a través de su página web, el 61% de los millennials están dispuestos a pagar más dinero por productos sostenibles y ecológicos. Este mismo estudio muestra las ventajas que ofrece el eCommerce, que, al tratarse de comercio electrónico ayuda a la sostenibilidad al reducirse o eliminarse los puntos de ventas físico.

La empresa busca la mayor interacción con el cliente posible a través de internet para favorecer estos hábitos de eCommerce, y a su vez, esta colaboración con el medio ambiente. Se promoverá a su vez, la limitación de materiales de un solo uso en la oficina, evitando en consecuencia el uso de plástico. Además, se participa activamente en las diferentes políticas de reciclaje y la reutilización en la mayor medida de materiales como el papel.

5.1.6 Legal.

En cuanto a la legislación que puede afectar a la empresa, por un lado, existen ciertos requisitos legales a la hora de trabajar o tener contacto con menores en el ámbito laboral, es por ello que lo primero que la empresa va a solicitar es el Certificado de Naturaleza Sexual a los trabajadores de esta.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de esta dimensión del análisis del entorno legal es la legislación relacionada con la grabación y difusión de imágenes y voz. Es por ello por lo que al inicio de cada colaboración se les entregara a los clubes los diferentes formularios en lo que permiten a la empresa FUT JC la grabación y difusión de los diferentes eventos deportivos. Cada club estará encargado de que los padres firmen dicho consentimiento para evitar cualquier problema legal que pueda derivar dicha actividad.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Cada empresa, a lo largo de su existencia debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se encuentra analizando un nuevo proyecto como en el futuro. Este análisis se puede realizar a través de las denominadas 5 fuerzas de Porter, definidas por Michael Porter en su libro ``Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia'' (Porter, 2008). Estas 5 fuerzas son las siguientes:

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores.

La existencia de múltiples factores que influyen en el mercado hace que la empresa deba realizar un estudio de estos para lograr así evitar la entrada de nuevos competidores, esta amenaza va a depender de las existencias de diferentes barreras de entradas:

Por un lado, se encuentra la posibilidad lograr una ventaja en costes, es por esto por lo que se ha optado por las videocámaras con inteligencia artificial, lo que reduce considerablemente la necesidad de que la empresa deba contratar una persona que se encargue de enfocar en todo momento la jugada durante los partidos. Al hablar de restricciones legales que dificultan la entrada de nuevos competidores, se debe tener en cuenta todas las normativas vigentes. Los costes para iniciar una empresa con estas características son elevados, lo que hace difícil que empresas nuevas quieran tomar el riesgo de entrar a competir.

Estas barreras no impiden la amenaza de que empresas con grandes capacidades económicas irruman en el territorio. Para esto es necesario siempre estar atentos al mercado y llegar a acuerdos con los diferentes clubes de la región satisfactorios para ambas partes; esto puede llegar a crear barreras a la hora de nuevas empresas. Los clubes son limitados, pero la posibilidad de llegar a todos o a otros deportes para empresas como FUT JC puede ser un gran desafío, lo que haría que se limite la expansión.

El ir ligado con las nuevas formas de comunicación hace que sea un mercado en auge, lo que puede ser muy atractivo para los diferentes sectores o inversionistas que pueden ver en ella una empresa con buen nivel de rentabilidad. Al tratar de ofrecer un servicio con un contenido emocional como es el llegar a los diferentes familiares que no pueden estar presentes cada fin de semana en los eventos, se logra crear una fidelidad hacia la marca, ya que los clientes van a percibir esto con un valor emocional y crean barreras a la hora de que otra empresa quiera ofrecer el mismo servicio.

5.2.2 Poder de negociación del proveedor.

El proveedor de la plataforma OTT y de cámaras con inteligencia artificial, es la empresa ATM MEDIA. Este permite retransmitir en directo de manera autónoma sin necesidad de tener una persona fija en el campo de fútbol a través de la plataforma web, al contar con este tipo de tecnología diferenciada tienen un alto poder a la hora de negociar por lo que FUT JC debería formular acuerdos a largo plazo para afianzar la alianza. El poder ATM MEDIA es alto debido a que pueden llegar a realizar una integración hacia adelante, contando con la capacidad de irrumpir ellos mismos en el mercado, además existen pocos proveedores de estas características y su aportación es importante para la empresa.

Se debe tener un control a la hora de tener a disposición distintos proveedores, por eso importante crear una marca potente independiente del proveedor, y esto se lleva a cabo a través de una plataforma que se identifique con facilidad. Llegado el momento de desacuerdo podrán optar por cualquier otra empresa que se encargue de suministrar las videocámaras sin consecuencias severas para la estabilidad de la empresa, aunque lo mejor es llegar a un buen acuerdo desde el principio para justificar la rentabilidad del negocio a largo plazo y por supuesto conseguir que el servicio se pueda seguir ofreciendo a lo largo del tiempo por parte de la empresa.

5.2.3 Poder de negociación del cliente.

Los clientes se dividen en dos segmentos. El primero se centra en los clubes de fútbol. En este caso el poder de negociación es medio-alto, debido a la necesidad de llegar a acuerdos con ellos para poder retransmitir los eventos a través de la plataforma. Existe además la posibilidad de una integración hacia atrás por parte de los clubes de fútbol en la que podrían optar por ofrecer su servicio de manera independiente a través de diferentes plataformas gratuitas, sin embargo, la gestión de dichas plataformas por parte de los propios clubes de manera directa requeriría que pusieran a disposición recursos humanos, coste que sería mayor que comprar el servicio directamente a FUT JC, además de que tendrías menores prestaciones que la plataforma OTT.

Por otro lado, se encuentran el resto de los consumidores como son los familiares, amigos, etc. En este caso tendrán un poder de negociación medio-bajo, por qué se justifica en la poca aparición de productos sustitutos. La empresa no busca precios por encima de lo justo, sino en un proyecto ambicioso que tenga la capacidad de satisfacer a los clientes con precios adaptados a cualquier capacidad económica de los hogares buscando aumentar la rentabilidad mediante la fidelización.

5.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Se encuentra la posibilidad de que cada uno de los clubes decida realizar una inversión por su cuenta y decida transmitir sus partidos por plataformas más comunes como Facebook, YouTube, etc. Ofreciendo un servicio más económico al centrarse únicamente en su propio interés. El servicio podría ser más básico, pero la capacidad para reducir el coste permite que la gente no perciba el servicio como de peor calidad.

Otra manera de evitar a estos sustitutos es la mejora de la calidad del servicio, esto se logrará a través de la ampliación de los servicios, como serán la retransmisión de eventos de otros deportes en la isla o la aparición de noticias destacadas en la plataforma permitiendo al usuario interactuar más allá de visualizar solamente un evento en determinado tiempo.

5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.

La empresa se encuentra con un mercado sin gran explotación en el territorio, es verdad que existen momentos o partidos puntuales que se transmiten a través de plataformas como pueden ser YouTube. Se debe tener en cuenta que en ningún caso se puede considerar un mercado con nula competencia, y siempre se debe ofrecer el mejor servicio para lograr una fidelización por parte de los clientes.

Para hablar de la competencia indirecta, es importante tener como referencia plataformas que ofrecen servicios similares a los que se pretende ofertar, como Footers centrada en el deporte semiprofesional y que abarca algunos partidos en el archipiélago, pero que no ha centrado su actividad en el fútbol base. ESPORTS+ es quizás la plataforma más similar con la capacidad de transmitir eventos de fútbol amateur en Cataluña. También se debe mencionar plataformas como DAZN que se encargan de retransmitir partidos de fútbol profesional.

En cuanto a la competencia directa se deben considerar que en los clubes es cada vez más habitual la grabación de sus eventos para realizar un análisis táctico a posterior por parte de los diferentes entrenadores. Es una práctica que suele ser voluntaria por los propios entrenadores y son escasos los clubes que cuentan con una persona encargada del análisis táctico para el club, la empresa busca también ofrecerles a los clubes este servicio a través del servicio Premium.

Sería conveniente que la empresa optara por aumentar su inversión en marketing, que exista una continua mejora en la calidad del servicio, aportándoles así un valor añadido a los clientes, logrando que la experiencia para todos los usuarios sea la mejor posible.

En conclusión, la competencia directa pasaría por un trabajo independiente de cada club, aunque como se puede observar en el mercado en Tenerife no es algo que sea muy explotado por parte de estos, al hablar de las nuevas formas de ver el fútbol se encuentra que la empresa tiene una oportunidad única en un mercado poco saturado, y que al lograr satisfacer a las distintas partes conseguirá una ventaja sobre el resto de posibles competidores. Por lo que en general la amenaza es baja pero siempre que se ofrezca ese valor necesario para satisfacer a los clientes.

5.3 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno de una empresa sirve para evaluar los recursos, habilidades y competencias que tiene la empresa a la hora de adoptar las herramientas estratégicas necesarias y poder adquirir un nivel de resultados óptimo. Dentro de estas herramientas destaca La Cadena de Valor descrita por Michael Porter, que permite realizar un análisis de las actividades que aportan valor a la empresa, para llevar a cabo esto es necesario clasificar las actividades en función de si su vinculación es directa o no (Porter, 2004), diferenciándose entre:

Gráfico 1. La Cadena de Valor de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se describen las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con una parte de financiación propia y otra de financiación ajena, dan lugar primordial a que se pueda invertir en los diferentes materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad, así como el control en la planificación y en los distintos departamentos de la empresa.
- Gestión de los recursos humanos: en la que los socios serán los encargados del reclutamiento en el personal necesario para que la empresa pueda conseguir los objetivos a través de personas cualificadas para los distintos puestos que se necesitan cubrir.
- Desarrollo tecnológico: Se debe potenciar la página web pues es la principal fuente del servicio a través de mejoras y mantenimiento constante que permita brindar un servicio de alta calidad para los usuarios, contando con una persona experta en esta área permitirá que se logre un apartado tecnológico de alta calidad y valor para los clientes.
- Aprovisionamiento: En la correcta relación con los principales proveedores lo que favorece en el funcionamiento del servicio, además de los distintos materiales que se necesitan para la actividad.

En segundo lugar, se describen las actividades secundarias o de soporte:

- Logística interna: no se establece ninguna red de logística.
- Operaciones: en este caso se realizan las instalaciones de las distintas videocámaras a través de los distintos campos de fútbol, principal herramienta para el correcto funcionamiento de la plataforma, estas deben llevar un continuo seguimiento para verificar que se encuentran en perfecto estado para ofrecer la mayor calidad. Se actualizan las

noticias más importantes de la semana, así como los partidos más destacados para atraer a más público. Se filtran y analizan los diferentes videos para su análisis táctico por parte de los distintos clientes.

- Marketing y ventas: aquí aparece la figura del Community Manager, encargado de potenciar los distintos perfiles sociales de la empresa, a través de las distintas técnicas de publicidad y promoción en la labor de conseguir nuevos clientes, y mantener informados a los existentes.
- Servicios Postventa: para estas labores se contrata al Teleoperador, encargándose de la atención de los clientes en los problemas que puedan tener, así como resolver las diferentes dudas que le surjan del servicio. A parte de esto la empresa envía una serie de encuestas periódicas a sus clientes para conocer el grado de satisfacción, así como conocer los diferentes puntos de mejora.

De acuerdo con Michael Porter, la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (Porter, 1985). Por tanto, la ventaja competitiva se va a basar en ser diferencial, esto va a ser en que la mayoría de las empresas que ofrecen servicios de retransmisiones de eventos deportivos, están centradas en el fútbol profesional, olvidándose así de un mercado como lo es el fútbol base en España. Es ese toque de cercanía lo que se busca precisamente para que los clientes perciban los servicios que se ofrecen (Porter, 1985).

5.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio en la que se analiza la situación de una empresa a través de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este estudio tiene como objetivo que la empresa tras conocer su situación se encuentre en la capacidad de tomar decisiones o realizar cambios organizativos que adapten a la empresa a la situación del mercado y su entorno económico.

Tabla 3. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Acuerdos con terceros. ● Empresa nueva creación. ● Se pueden crear falsas expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Periodo post crisis sanitaria y económica. ● Empresas grandes pueden aparecer.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos del sector. ● Beneficios para las partes implicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventaja frente a competidores potenciales. ● Ampliación de servicio en territorio y deportes. ● Novedad en el territorio.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1 Amenazas.

Por un lado, se comienza por realizar un análisis externo en lo que serán las amenazas del entorno de la empresa. Para comenzar se analizan las amenazas principales, es importante destacar que Canarias está en un proceso de recuperación tras la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID-19, en el cual las personas han perdido poder adquisitivo, de ahí la importancia de adaptarse a las diferentes situaciones. No solo la economía de las familias se ha visto afectadas, sino que también se han resentido aquellos clubes de fútbol con los cuales se piensa colaborar, estos serán los encargados de brindar el espectáculo que la empresa se encargará de llevar a los clientes a través de la plataforma web.

Es importante tener en cuenta que existen empresas o federaciones, que cuentan con mayor poder adquisitivo, y que su intrusión en el mercado no profesional en Canarias puede afectar a una escala superior a la empresa, así que se debe tener en cuenta que es necesario darle un valor a el servicio que haga que los clientes se sientan identificados y satisfechos con el servicio que están contratando.

5.4.2 Oportunidades.

Para hablar de los aspectos positivos, es decir, las oportunidades, se encuentran la capacidad para irrumpir en un mercado a explotar en el territorio, lo que permite crear una ventaja a la hora de dificultar el acceso para nuevos competidores, a través de un posicionamiento en el mercado.

A su vez existe la posibilidad de abrirse paso en un mercado aún más amplio de deportes y/o de regiones, contando con una idea de negocio que se ajusta a las economías de las entidades deportivas más modestas, permitiendo ofrecerles un servicio que solo los clubes o competiciones más importantes tienen en su actividad. Se destaca la novedad que va a ofrecer la empresa en Canarias, en un servicio que los clubes del territorio no desarrollan de manera habitual.

5.4.3 Debilidades.

Al tratarse de una empresa de nueva creación y pionera en el territorio no existe una empresa que se pueda tomar como referencia, por lo que hay un gran reto a la hora de analizar el territorio.

Es importante destacar que el desarrollo de la actividad necesita de la aprobación de terceros, es decir es necesario llegar a acuerdos con los distintos clubes de la isla. Esto no siempre va a ser sencillo ya que hay muchos aspectos que pueden limitar esta interacción. Es importante destacar que sin los partidos de fútbol no existiría el servicio, por lo que hay que crear un plan que sea beneficioso para todas las partes.

Se destaca que se trata de un servicio en el que se ofrece calidad, pero en algunos momentos los clientes pueden llegar a extrañar ciertos aspectos que sí aportan plataformas similares como pueden ser los comentaristas. La idea debe ser crear un sonido de ambiente y que se asemeje a un partido de fútbol visto en directo, permitiendo que se escuche todo lo que ocurre dentro del

campo de fútbol. Con esto se consigue una cercanía del usuario, al no limitarse a ver unas imágenes sin ningún tipo de audio a través de una pantalla.

Un factor importante que debe tener en cuenta la empresa es la capacidad que tenga esta para no crear falsas expectativas en los usuarios, mostrando en todo momento el servicio real que se va a ofrecer a través de la publicidad.

5.4.4 Fortalezas.

La empresa cuenta además por parte de los socios, con un largo recorrido en el fútbol base del territorio a explotar y al encontrarse en una zona relativamente pequeña, permite que se tenga contacto directo con muchas de personas que dirigen estos clubes. Esto hace que se tenga una ventaja frente a posibles competidores, por el que se tiene la sensación de cercanía. El conocer el comportamiento del fútbol base en la región ofrece una ventaja para saber cuál es la demanda del colectivo y la situación actual en el streaming. Como se ha descrito con anterioridad la empresa quiere romper esas barreras geográficas que se tienen al tratarse de una isla, permitiendo llegar a cualquier lugar del mundo, teniendo con esto una ventaja a la hora de llegar a esos familiares que no han podido asistir en directo a los partidos, y conformarse con grabaciones de estos hijos, nietos, sobrinos o amigos. Además, se ofrece no solo la capacidad de que la empresa crezca, sino que, a su vez, los clubes tengan la posibilidad de hacer que su imagen llegue a lugares donde no se esperaban. Esto favorece a que los clubes y federaciones decidan mejorar junto con FUT JC los servicios prestados por lo que bien estructurado puede ser un negocio bastante rentable para todas las partes que intervienen.

Es por esto por lo que crear una empresa con unos valores que satisfacen a todas las partes que intervienen evitarán que los clientes busquen otras opciones, además con el tiempo se espera un crecimiento en la calidad del servicio, ofreciendo cada vez más deportes y contenidos por lo que se busca la mejora constante.

6. PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing se va a componer de dos etapas, con las que se espera dar un valor al servicio. Por un lado, se va a seleccionar la estrategia de marketing a seguir, a través de la segmentación de mercado, el posicionamiento y definir la ventaja competitiva. Por otro lado, el marketing mix o las 4Ps, que dan visión a las cuatro variables que lo componen, en lo que son producto, precio, promoción y place (o distribución).

6.1 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.

El éxito de una empresa se llega en gran medida a basar sabiendo identificar la población a la cual se van a vender los servicios, para así adaptar estos mismos a este segmento. Con esto se quiere llevar una idea de negocio que se puede encontrar en grandes competiciones de fútbol profesional, como son DAZN, plataforma que permite ver partidos de las ligas más importantes a nivel profesional, o FOOTERS, ESPORTS+, que en una escala menor también se encargan de ofrecer estos servicios, pero de fútbol semi profesional.

Es importante que a través del posicionamiento se logre ocupar un lugar específico en la mente del consumidor, es decir, un usuario podría contratar paquetes de fútbol profesional en cualquier compañía. Por el contrario, FUT JC ofrece la posibilidad de compartir a través de una pantalla con aquellos familiares que por uno u otro motivo no pueden acudir cada fin de semana al campo de fútbol, de esta forma se está utilizando un toque emocional para que los clientes no los perciban como un gasto sino como una inversión para satisfacer un servicio que hasta el momento no tenían. Esto se puede mejorar a través de diferentes estrategias en las que destacan el realizar un aumento en la inversión del marketing, lo que supondría a la empresa es un crecimiento que le permitiría ganar valor por encima de los productos o servicios sustitutivos al encontrarse mejor posicionada en la mente del consumidor y afianzarse como el servicio predilecto de los usuarios.

Es por eso por lo que la estrategia a seguir va a ser de atributo, por la que la característica que se quiere destacar del servicio es el poder disfrutar a través de la plataforma de los seres queridos, utilizando en este caso un contenido emocional, transmitiendo la cercanía que se consigue al poder disfrutar de los jóvenes de las familias.

6.2 MARKETING MIX.

Este aspecto tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de sus consumidores logrando así una fidelización por parte de los clientes a través de satisfacer sus necesidades. Las denominadas 4P hacen parte de este análisis en el que se analiza el producto, precio, promoción y place (o distribución).

6.2.1 Producto.

Es la idea central del marketing mix, ya que va a englobar todos los bienes y servicios que oferta la empresa, y por el que se satisfacen las necesidades de los clientes. Dentro de los aspectos más relevantes se van a encontrar la marca o los servicios posventa. La finalidad es siempre la satisfacción del cliente, por eso es necesario crear una identidad que permita al usuario diferenciar el servicio y hacer que su experiencia sea positiva, llevando todo a cabo a través de la percepción que tengan de los servicios mediante la experiencia de consumo.

La calidad del producto radica en la propia calidad y facilidad con la que un usuario pueda acceder a la plataforma y visualizar los eventos sin ningún problema. Es necesario disponer de herramientas que permitan al cliente acceder a los partidos con calidad de video alta. El poder ofrecer este tipo de formato en un servicio ayudará a tener un mejor posicionamiento en el mercado.

El producto principal se encuentra en la retransmisión de los partidos, ofreciendo calidad de video y audio, gracias a la inversión que se realizará en los distintos dispositivos que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes, para esto se compraran cámaras que cuentan con inteligencia artificial, lo que asemeja la experiencia de estos eventos amateur a los partidos de las grandes competiciones. El servicio no termina ahí ya que se deben cumplir con los horarios y programación de los eventos, teniéndolos actualizados en todo momento, así como información relevante a ellos.

A partir de ahí se destinará un servicio postventa que permitirá al usuario contactar con el distinto responsable para resolver cualquier problema o duda que pueda surgir en la plataforma.

Dentro de todo esto se buscará también que el servicio presente un aspecto moderno, evolucionando constantemente y ofreciendo nuevos servicios, dejando a un lado aspectos más tradicionales, ofreciendo una interacción entre usuario y plataforma lo más sencilla posible sin dejar de ser segura y entretenida. Para todo esto se ofrecen distintos niveles de servicios que logran generar efectos positivos en los consumidores, por esto los clientes se van a encontrar con un producto básico, real y aumentado que permitirá medir el nivel de satisfacción en los clientes.

- Por un lado, se encuentra el producto básico siendo este la utilidad que tiene el producto y las necesidades básicas que satisface, en la que destaca la posibilidad de poder ver a los más jóvenes a través de la plataforma.
- El producto real es aquel que muestra la forma en la cual está presentado el producto a la audiencia, es decir, ofrecer un servicio de entretenimiento que permite visualizar eventos deportivos, pero que a diferencia del resto permite ver a seres queridos o más cercanos en partidos de fútbol no profesional, lo que representa un sector que no se ha explotado en la región, destacando el vínculo que tienen los usuarios con los protagonistas.
- Por último, se encuentra el producto aumentado, es decir, la capacidad para atender al cliente ante cualquier problema que le pueda surgir mediante el servicio post-venta, en el que se intentará siempre dar la mayor rapidez y cercanía en la resolución del problema con tratos personalizados.

Es preciso llegar a una estabilidad entre lo mencionado anteriormente para que así el resultado sea el que el cliente espera obtener, logrando así la lealtad en los servicios, siendo esto la parte más importante de los objetivos por encima incluso de encontrar nuevos clientes o las posibles expansiones.

6.2.2 Precio.

Se define el precio como la cantidad que pagan los clientes por disfrutar del servicio y es una de las partes más importantes, ya que va a determinar los beneficios. Por esto es necesario ajustar el precio ya que este repercutirá a gran medida a partir de la estrategia de marketing, así como las ventas y la demanda del servicio. Es importante llevar bien esta fijación de precios, pues precios bajos harán que los consumidores lo perciban como un servicio de menor calidad, y por el contrario, unos precios elevados lograrán que los gastos en el servicio superen los beneficios que le aportan a los consumidores, por lo que el objetivo es mantener una relación entre calidad-precio.

La empresa va a utilizar una estrategia de precios de penetración, es decir va a lanzarse al mercado con unos precios muy bajos, o incluso con contenido gratuito, para así captar la atención de los clientes durante los primeros meses. Al encontrarse con un servicio novedoso en el territorio es necesario demostrarles a los consumidores el valor del servicio para lograr una necesidad y así

obtener una fidelización a largo plazo. Una vez elegida la estrategia se va a pasar a analizar el método de fijación y la estrategia de ajuste de dichos precios:

- Por una parte, el método de fijación con el que se va a contar se basa en la competencia debido a que no existe un claro rival en el territorio a desarrollar la actividad, por esto se utilizarán a modo de comparación plataformas OTT encargadas de retransmitir eventos deportivos en directo amateur. La más parecida al servicio de FUT JC se encuentra en Cataluña a través de la plataforma ESPORTS+, se pueden conocer sus precios y sus resultados. El servicio al llegar a ser similar puede ser percibido de la misma manera, buscando así encontrar un precio razonable adaptado a una hipotética situación competitiva en la que las personas pueden comparar la empresa servicios similares.
- En otro lugar se encuentran las estrategias de ajuste de precio. En este se va a utilizar un ajuste de precios por descuento y compensación, por el que se va a recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como pueden ser pagar de manera trimestral o un año completo en vez de pagar mes a mes, y a su vez se hará descuento también por pertenecer a un colectivo como son los entrenadores de fútbol.
- También la empresa va a ofrecer no solo servicios de visualización para los aficionados, sino también se van a ofertar paquetes con precios especiales dirigidos a los distintos colectivos interesados en la actividad como pueden ser los clubes y entrenadores, es por esto por lo que el contratar paquetes premium se les ofrecerá contenido más específico con análisis de los partidos para que se pueda realizar un estudio tanto del propio equipo como de los posibles rivales.

Como se ha mencionado, FUT JC contará con distintos precios en función del consumidor al que se dirige y la cantidad de meses de suscripción a la plataforma como se puede ver en la tabla 4:

Tabla 4. Precios del servicio.

	CLUBES	ENTRENADORES	AFICIONADOS
Básico mensual	NO DISPONIBLE	4,00 €	5,00 €
Básico trimestral	NO DISPONIBLE	10,00 €	12,00 €
Básico anual	NO DISPONIBLE	30,00 €	40,00 €
Premium mensual	200,00 €	12,00 €	15,00 €
Premium trimestral	500,00 €	30,00 €	40,00 €
Premium Anual	1.800,00 €	100,00 €	120,00 €

Fuente: Elaboración propia

En el paquete básico, se va a encontrar acceso a los partidos en directo de los diferentes partidos de fútbol, que se disputen durante el periodo contratado en el territorio, para diferenciar, se harán descuento a aquellos entrenadores que acrediten estar federados en algunas de las Federación de Fútbol del territorio español. Por otra parte, los aficionados serán todas aquellas personas restantes que quieran acceder al servicio.

Cuando se habla de Premium aparece esa parte profesional en la que aparte de ofrecer un servicio de retransmisión en directo, se tendrán acceso a videos resumidos con las jugadas más relevantes, filtrada para su análisis táctico por parte de cada uno de los entrenadores interesados

en este servicio. Este formato está orientado sobre todo hacia los clubes de fútbol y entrenadores, pero podrá ser adquirido por cualquier aficionado que así lo desee.

6.2.3 Promoción.

Promoción son las actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren (Kotler, 1999). Para tratar de buscar nuevos clientes se van a utilizar una serie de estrategias de promoción que van a permitir llegar a todos aquellos usuarios creándoles una necesidad. La técnica que se va a utilizar es la denominada PUSH, es decir, de impulso. Se usa un modelo que permite mostrarle al cliente la necesidad de utilizar la plataforma o que su utilización le será de gran atractivo usando pruebas gratuitas durante los primeros meses de existencia de la plataforma u ofreciendo diversos resúmenes de los eventos a través de las redes sociales entre otros. Esta estrategia es la más adaptada para nuevos servicios, en lo que es un mercado en expansión y desconocido para muchas de las personas, que solo lo ven como un servicio para competiciones profesionales. El fin es encontrar la necesidad del cliente, ya que no se encuentra cubierta en este momento, a través de un servicio novedoso para el sector.

Por esto la empresa va a utilizar la ayuda de los clubes con los que se colabora ofreciendo un servicio de 1 mes gratuito para todos los jugadores que estén inscritos en estos, permitiéndoles que estos compartan la cuenta con sus familiares más cercanos para que conozcan el servicio. Por un lado, se logra llegar a gran cantidad de personas, ofreciéndoles un servicio gratuito, que creará una necesidad no cubierta en ellos. A su vez a todas las diferentes personas que quieran probar el servicio dispondrán de 1 mes gratuito para poder probarlo sin ningún tipo de coste ni compromiso. La principal ventaja que ofrece este tipo de estrategia es su alcance, por el cual se busca de cualquier manera que prueben el producto y logren ver la capacidad de este.

A continuación, se muestra una serie de estrategias PUSH que van a permitir llevar a cabo dicha promoción:

- Por un lado, se utilizarán anuncios en las radios deportivas más conocidas de Tenerife, con el fin de llegar a un segmento de la población a la cual le gusta el fútbol y disfruta de este sin estar presente en los campos de fútbol.
- En el face to face, se va a utilizar el acudir a los campos de los equipos participantes, con publicidad, folletos, que permitan a las personas empezar a conocer el servicio.
- Existe una parte muy importante y es que el servicio va ligado con las tecnologías, por lo que la mayor parte de la publicidad va a ir orientada por las redes sociales, de esta manera se llegaría a un alcance muy amplio de las personas que consuman internet y estén familiarizadas con dichos servicios.

Entre la publicidad por redes sociales destacan Instagram, Twitter y Facebook, siendo la interacción con esta sencilla, en la que se busca tener al día a los seguidores de los eventos más destacados de la jornada e información más relevante y así como se subirán periódicamente

videos resúmenes de partidos que permitan al usuario ver el servicio de una manera resumida lo que le generará las ganas de suscribirse.

Entre las ventajas que puede ofrecer el modelo PUSH se encuentra el alcance, el volumen y la rapidez, en lo que son objetivos más fáciles de lograr a corto plazo. Es imprescindible definir el tipo de publicidad, es por esto por lo que, al encontrarse con un nuevo servicio dentro del sector, se utilizara una publicidad informativa, la cual es ideal para esto creando una imagen para la empresa. En este caso, es determinante mostrar cómo este servicio puede solucionar determinada necesidad que no tenían cubierta hasta el momento. Entre las ventajas que aportan se encuentren:

- La idoneidad al tratarse de un nuevo servicio que se va a ofrecer dentro de la región.
- Para la empresa favorece la presencia de marca en un nuevo mercado.
- Sirve para posicionar el servicio frente a los posibles competidores.

Para las campañas publicitarias se va a utilizar un método tradicional a la hora de invertir en ella que consiste en apartar un porcentaje de los ingresos para reinvertirlos en la misma. Este modelo parece el adecuado pues se puede fijar un porcentaje que permita tener en todo momento controlado que no se invierta más de lo que se genera.

6.2.4 Place o distribución.

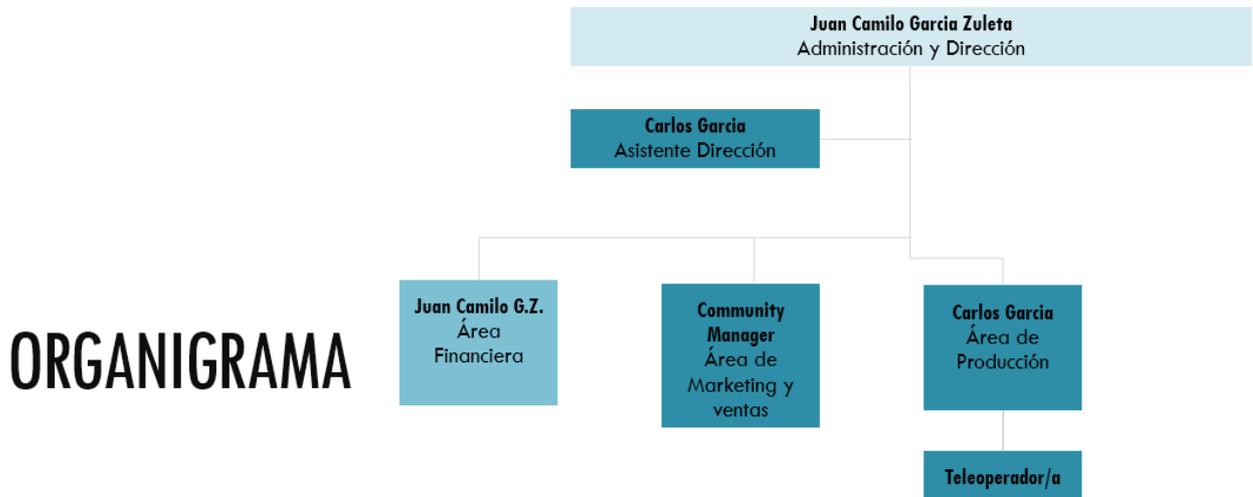
Como su propia definición ofrece consiste en ``el conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta´´. Esta variable no requiere de un análisis exhaustivo, pero se debe aclarar que una vez el usuario se registre en la plataforma y se suscriba a cualquiera de los distintos paquetes, tendrá acceso ilimitado a la plataforma. El servicio llegara a los clientes a través de la plataforma permitiendo ver los distintos eventos, el contenido será visualizado en directo a través de los distintos dispositivos electrónicos que posea el usuario.

La instalación de las videocámaras se realizará por parte del técnico, dejando todo preparado una vez se llegue a un acuerdo con los diferentes clubes que participan.

7. ORGANIGRAMA.

FUT JC contará con un organigrama funcional, en el que se distinguen las distintas funciones de cada una de las áreas. La empresa contará con dos socios que se repartirán las distintas funciones de mando en los diferentes departamentos y contara con otros 2 trabajadores.

Gráfico 2. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, el área de dirección será tarea de D/Juan Camilo García Zuleta, socio graduado en Administración y Dirección de Empresas, dará sentido a las tareas legales, financieras y administrativas. Es la parte administrativa y contable de la empresa, en la que se encargará de estar al día en cada una de las etapas que se necesitan para que la empresa respete las obligaciones con las administraciones públicas. Con respecto a las finanzas dará registro contable de las operaciones que realiza la empresa quedando a su cargo todos aquellos movimientos de dinero tanto internos como externos de la empresa, además de realizar el pago a proveedores y tomar decisiones orientadas a la inversión que pueda realizar la empresa.

Por otro lado, el segundo de los socios D/Carlos García, hará las funciones de asistente de dirección. Es imprescindible la comunicación entre los socios y la necesidad de tener voz dentro de la empresa. Sus funciones pasan por un conocimiento técnico en las tecnologías, es por eso que será el encargado de llevar en primer lugar el área de producción de la empresa encontrándose con el objetivo de realizar las instalaciones de los dispositivos necesarios para el desarrollo de la actividad y de realizar los distintos controles para garantizar el correcto funcionamiento del servicio.

A partir de ahí aparece la figura del Community Manager, con formación necesaria para hacer crecer las distintas áreas digitales de la empresa. Es un pilar fundamental al tratarse de una actividad digital, es necesario que se generen las distintas ventajas que puede ofrecer el contar con esta figura. Este tendrá la responsabilidad del área de marketing y en cómo se orienta la empresa al exterior, buscando siempre la mejora del servicio para adaptarlo a la demanda y a la búsqueda de clientes. Este tendrá capacidad de decisión sobre la página web, así como encargado de llevar las redes sociales, lo que permitirá una conexión con los clientes y una expansión a un público más amplio.

Por último, se contará también con la figura de un teleoperador el cual será el responsable de resolver los problemas de los usuarios, así como de asesorar en las distintas dudas que les puedan

surgir. Además servirá de apoyo administrativo a la dirección y al asistente de dirección en las diferentes tareas que surjan.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

El plan económico-financiero de este TFG ayudará a obtener información relevante a la rentabilidad, la solvencia y liquidez de la iniciativa empresarial. Este plan determinará la viabilidad de FUT JC mediante el estudio de las estimaciones económicas realizadas durante el trabajo, así como los costes de las distintas actividades que se van a desarrollar.

8.1 INVERSIÓN INICIAL.

Lo primero que se muestra son los gastos de constitución de una sociedad limitada como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Inversión inicial de constitución.

INVERSIÓN INICIAL CONSTITUCIÓN	
Cert. Neg. Den. Social	17,00 €
Capital social	3.000,00 €
Notaria	180,00 €
Registro mercantil	100,00 €
Total	3.297,00 €

Fuente: Elaboración propia

Se comienza con el pago del certificado negativo de denominación social, el cual corresponde al Registro mercantil de FUT JC y tiene un precio de 17€. A continuación, es necesario aportar los 3.000€ como ingreso mínimo de capital social en una entidad financiera. Seguido de todo esto, se encuentran los gastos de notaría que rondan los 180€ y en el que se redactan los estatutos de la empresa y solicita su firma por parte de notario. Por último, se envía el Modelo 600 de liquidación al registro mercantil junto con las escrituras originales para que sean inscritas, este gasto es aproximadamente de 100€.

Por otro lado, se deben realizar una serie de inversiones en los diferentes materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 6. Inversión hardware, software y material de oficina.

INVERSIÓN HARDWARE Y SOTFWARE	
Plataforma OTT	50.000,00 €
Videocámaras	24.950,00 €
Ordenadores	5.246,00 €
Impresora	410,69 €
Televisores	1.516,00 €
INVERSIÓN MATERIAL OFICINA	
Escritorio	435,00 €
Sillas	202,47 €
Otro material de oficina	300,00 €
TOTAL INVERSIÓN	83.060,16 €

Fuente: Elaboración propia.

- Una de las primeras cosas que se debe contratar es la plataforma OTT. Esta plataforma está definida como todo el contenido que se muestra directamente a los espectadores a través de un servicio de streaming de vídeo por Internet, sin pasar por la televisión por cable tradicional, es decir la página o plataforma web en la que se va a trabajar para ofrecer los servicios. Este gasto está contemplado también a través del proveedor ATM Media, con un coste de 50.000€. Esta plataforma permite alojar y transmitir los eventos en directo para los distintos dispositivos como son los Smart Tv, Pc, Tablet o móviles. Este servicio conlleva con él un gasto mensual de 200€.
- Lo siguiente que se debe comprar son las videocámaras, herramienta indispensable para la retransmisión de los eventos, en donde se tiene un coste total de 949€. Para la instalación de estas se adquirieron soportes fijos de cámaras por valor de 49€, y un coste mensual del software de 79€. El total de cámaras instaladas serán veinticinco pues han sido los clubes seleccionados y más representativos del territorio con las instalaciones adecuadas para que la actividad se pueda desarrollar con la mayor calidad posible. Esto es simplemente una inversión inicial, pero se espera llegar a más campos y sobre todo a más deportes.
- Se realiza la compra de 3 ordenadores IMAC 24 M1 por valor de 1.299,00€ (Apple 2022) para la oficina.
- Para el trabajo de área en los campos se realiza la compra de 1 ordenador portátil, con el fin de realizar las distintas labores, siendo este un MacBook Pro-13 por valor de 1.349€ (Apple 2022).
- Para la oficina se deben comprar 3 mesas de escritorio Office Roble Canadian por valor de 145€ y 3 sillas de escritorio Esther negro por valor de 67,49€ (Leroy Merlin 2022).
- Se debe realizar la compra de una impresora multifunción DCP por valor de 410,69€ (Mediamarkt 2022)
- Por último, se realiza la compra de 4 televisores Samsung de 43 pulgadas con un valor de 379€ (Mediamarkt 2022).
- Cabe añadir que se realiza un gasto de 300€ en compras de material de oficina.

8.2 COSTES ANUALES.

A continuación, en la tabla 7 se detallan los distintos gastos que acarrearán cada uno de los trabajadores de la empresa en formato anual, así como los distintos gastos derivados de la actividad.

Tabla 7. Costes anuales.

COSTES ANUALES DE PERSONAL		COSTES ANUALES VARIOS	
Socio 1	15.538,32 €	Mantenimiento OTT	2.400,00 €
Socio 2	15.538,32 €	Mantenimiento Videocámara	948,00 €
Teleoperador	18.706,92 €	Publicidad	780,00 €
Community Manager	28.679,28 €	Internet	636,74 €
Gatos desplazamiento	720,00 €	Alquiler Local	10.800,00 €
		Agua y Café	360,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se indica que tanto el socio administrador Juan Camilo GZ, como Carlos Humberto, estarán dados de alta como autónomos societarios.

Por lo tanto, el coste de personal será el siguiente:

- Socio 1: Contará con un contrato como autónomo societario, haciendo frente a una base mínima de 1.234,86€.
- Socio 2: Exactamente igual al Socio 1, contando con un contrato como autónomo societario y haciendo frente a una base mínima de 1.234,86€
- Teleoperador: Contara con un contrato de 40 horas semanales repartidas de miércoles a domingo, encontrándose en el nivel once de la categoría profesional integrado en el Convenio Colectivo Estatal de Contact Center, con un sueldo base de 994,06€ y un sueldo bruto anual de 13.916,97€.
- Community Manager: Con un contrato de 40 horas semanales, encontrándose en el nivel tres de la categoría profesional, con un sueldo de 1.577,54€ y coste anual y un sueldo bruto anual de 18.930,50€

-Cotización a la seguridad social.

- Socio 1 y socio 2: Se cuenta con una base de cotización de 1.234,86€, ascendiendo a un total de 1.294,86€ para la empresa, al contar con una cuota mensual de 60€ durante el primer año, los seis siguientes meses 224,80€ que hacen un total de 1.459,66€, después durante seis meses más una cuota de 282,03 y un total de 1.516,89€ hasta llegar a los dos años y comenzar a pagar una cuota de 377,87€ y un total de 1.612,73€.
- Teleoperador: Cuentan con una base de cotización de 994,06€, en lo que asciende a un total de 1506,41€ mensuales de coste total para la empresa, con una parte proporcional de pagas extra de 165,67 €, un porcentaje de desempleo de 63,78€, un porcentaje de contingencias comunes de 273,68€, un porcentaje Fogasa 2,32€ y un porcentaje de formación profesional de 6,96€ en concepto de coste de la Seguridad Social el total sería de 346,68 € mensuales. El coste total anual para la empresa del teleoperador es de 18.076,92€.
- Community manager: Cuenta con una base de cotización de 1577,54€, en lo que ascienda a un total de 2389,94€ el coste total para la empresa, con una parte proporcional de pagas extra de 262,83€, un porcentaje de desempleo de 101,19€, un porcentaje de contingencias comunes de 434,20€, un porcentaje Fogasa de 3,68€ y un porcentaje de formación profesional de 11,04€, lo que hace un coste anual para la empresa de 28.679,28.

-Costes Generales.

El alquiler del local contara con un coste mensual de 900€ (luz y agua incluido) en Los Cristianos según datos obtenidos del portal de Fotocasa. El local consta de 38 m2, lo que es ideal para la actividad y en la que se instalarán los 3 trabajadores.

Para continuar con los gastos generales se contará con el transporte del técnico encargado de desplazarse por los distintos campos de fútbol en este caso el socio 2, para la comprobación de los diferentes aparatos y su correcto funcionamiento, con 500€ de gasolina más dieta valorada en 10€ con un máximo de 22 al mes por lo que se debe contar con un total de 720€ en los distintos gastos de desplazamiento.

Por otro lado, se encuentra el mantenimiento de la plataforma OTT con un valor de 200€, que permite que la página se encuentre operativa en todo momento y actualizada. Por consiguiente, las videocámaras tienen un coste unitario de 79€ que se le paga al proveedor también para mantener en todo momento la videocámara disponible y con el software más actualizado. Al funcionar con inteligencia artificial esto es crucial para mejorar la calidad del servicio.

Por último, se pagará por publicidad según la tarifa de Radio Marca Canarias, 65€ mensuales para un horario de L-V de 07:00 a 15:00 con una duración de 10 segundos en las mañanas de Radio.

Tabla 8. Precios publicidad.

RADIO MARCA CANARIAS	
LAS PALMAS, LANZAROTE Y TENERIFE	10''
L-V MAÑANAS DE 07:00 A 15:00	65,00 €
MARCADOR(LUNES A DOMINGO)	76,00 €
RESTO PROGRAMACIÓN	57,00 €

Fuente: Tarifas Radio Marca

Se realiza la contratación de One ilimitada Dúo 600 Mbps + 2 líneas móviles a través de Vodafone España (septiembre 2022), con un precio de 49,59 € mensuales, precio que no incluye el IVA. Esta tarifa es la ideal al tratarse de una oferta que cuenta con llamadas e internet ilimitados, lo que permite que el técnico que se desplaza a lo largo de la isla con el ordenador portátil tenga la capacidad de estar conectado en todo momento a internet. Se contrata con Aquaservice un servicio de agua y café por el que se pagan 30€ mensuales.

8.3 INGRESOS ANUALES.

Para analizar lo más cercano posible a la realidad lo primero que se va a hacer es calcular una media de la cantidad de jóvenes que participan en los diferentes equipos en los que la operación es bastante sencilla y aproximada según los datos que nos ofrece la federación Tinerfeña de Fútbol a través de su página web. De media cada club de fútbol cuenta con un total de 15 equipos repartidos entre las diferentes categorías que son prebenjamines, benjamines, alevines, infantiles, cadetes y juveniles según las diferentes edades.

A la hora de realizar el cálculo, cada uno de los diferentes clubes se van a dividir en dos grupos, lo cual facilitara la estimación de ingresos:

-En las categorías de prebenjamins, benjamines y alevines la media de jugadores en los equipos son 12. A su vez cada equipo cuenta de media con 3 equipos de prebenjamins, 3 equipos de benjamines y 3 equipos de alevines. Por lo tanto, se puede calcular que de media en cada en cada

club hay alrededor de (3 prebenjamines + 3 benjamines + 3 alevines) * 12 jugadores de media = 108 jugadores en estas categorías por club.

-En las categorías de infantiles, cadetes y juveniles la media de jugadores en los equipos son 16. A su vez cada equipo cuenta de media con 2 equipos de infantiles, 2 equipos de cadetes y 2 equipos de juveniles. Por lo tanto, se puede calcular que de media en cada club hay alrededor de (2 infantiles + 2 cadetes + 2 juveniles) * 16 jugadores de media = 96 jugadores en estas categorías por club.

Por lo tanto, cada club cuenta con una media de 204 jugadores, esta cantidad se multiplica por los 25 clubes que van a contar con retransmisiones por parte de la empresa, dando una cantidad de 5100 jugadores.

Para realizar una estimación más acertada, se va a utilizar a modo de comparación los datos aportados por la empresa ESPORTS+ a través su página web, empresa que retransmite eventos amateur similares en Cataluña donde se han instalado un total de 60 cámaras que son capaces de transmitir unos 400 partidos cada fin de semana. FUT JC va a contar con 25 cámaras alrededor del territorio y puede ofrecer un servicio de unos 160 partidos cada fin de semana.

ESPORTS+ muestra que tras 6 meses de funcionamiento cuentan con 12.000 abonados, por lo que si al realizar una aproximación a través de la cantidad de partidos se puede observar que FUT JC podría rondar los 4.800 abonados transcurrido este tiempo. Esto es porque si ESPORTS cuenta con 12.000 abonados para una media de 400 partidos, FUT JC podrá contar con 4.800 abonados para una media de 160. Si se analiza entonces que de media hay unos 5.100 jugadores repartidos entre los 25 clubes colaboradores y que la empresa espera obtener alrededor de 4.800 abonados, se utilizara una media de 4.950 abonados para realizar la aproximación de ingresos. Por lo que se puede esperar fácilmente que cada jugador tenga asociado un abonado en la plataforma que disfrute de sus partidos.

Para la elaboración de la tabla 9 y según la tabla 4 de precios explicada con anterioridad, se elabora la siguiente estimación de ingresos. Para identificar las preferencias de pago en los usuarios de cada uno de los tres tipos de pago (anual, trimestral o mensual), se ha utilizado un estudio realizado por la empresa YOUNGOV, empresa internacional especializada en contenido digital. Dicho estudio refleja que la media de pago se encuentra a partes iguales entre el consumo mensual y anual (YOUNGOV, 2022), esta media se encuentra en un 33%. Por lo tanto, cada uno de los tres formatos de pago, se realizarán por el 33% de los tipos de clientes que tendrá la empresa. El cálculo de dichos ingresos se refleja a continuación y se desglosa en las tablas 10, 11 y 12.

Tabla 9. Ingresos anuales

INGRESOS ANUALES POR ABONOS	Anual	Trimestral	Mensual	TOTAL ANUAL
Clubes Básico	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Entrenadores Básico	2.664,00 €	3.552,00 €	4.262,40 €	10.478,40 €
Aficionados Básico	36.630,00 €	43.956,00 €	54.945,00 €	135.531,00 €
Clubes Premium	14.985,00 €	16.650,00 €	19.980,00 €	51.615,00 €
Entrenadores Premium	17.760,00 €	21.312,00 €	25.574,40 €	64.646,40 €
Aficionados Premium	54.945,00 €	73.260,00 €	82.417,50 €	210.622,50 €
				472.893,30 €

Fuente: Elaboración propia.

- Desglose de los ingresos de los clubes: De los 25 clubes participantes, y según la estimación reflejada en el párrafo anterior, el 33,3% de ellos optarán por contratar los servicios en formato anual, el 33,3% en formato trimestral y el otro 33,3% en formato mensual. En estos porcentajes FUT JC ha optado por realizar una estimación propia, en la que, dentro de cada modalidad de pago, dos tercios optarían por pagar el servicio premium y un tercio optaría por el servicio básico. Por lo tanto, el cálculo sería:

Tabla 10. Ingresos anuales clubes.

INGRESOS ABONOS	Anual	Total Anual
Clubes Básico	NO DISPONIBLE	0,00 €
Clubes Premium	(25 clubes*33,3%)*1800€	14.985,00 €
	Trimestral	Total trimestral
Clubes Básico	NO DISPONIBLE	0,00 €
Clubes Premium	(4125 aficionados*11,1%)*40€*4 trimestres	16.650,00 €
	Mensual	Total mensual
Clubes Básico	NO DISPONIBLE	0,00 €
Clubes Premium	(4125 aficionados *11,1%)*15€*12 meses	19.980,00 €

Fuente: Elaboración propia.

- Desglose de los ingresos de entrenadores: Se estima que la cantidad de entrenadores federados que contarán con los servicios de FUT JC estará en torno a los 800 de los 4950 abonados que espera la empresa. Según lo estimado anteriormente, estos entrenadores optarán en un 33,3% (22,2% premium y un 11,1% básico) por un pago anual, un 33,3% (22,2% premium y un 11,1% básico) por un pago trimestral y el 33,3% (22,2% premium y un 11,1% básico) restante por un pago mensual. De la misma manera que los clubes, dos tercios optando por pagar el servicio premium y un tercio optaría por el servicio básico. El cálculo sería el siguiente:

Tabla 11. Ingresos anuales entrenadores.

INGRESOS ABONOS	Anual	Total Anual
Entrenadores Básico	(800 entrenadores*11,1%)*30€	2.664,00 €
Entrenadores Premium	(800 entrenadores*22,2%)*100€	17.760,00 €
	Trimestral	Total trimestral
Entrenadores Básico	(800 entrenadores *11,1%)*10€*4 trimestres	3.552,00 €
Entrenadores Premium	(800 entrenadores *22,2%)*30€*4 trimestres	21.312,00 €
	Mensual	Total mensual
Entrenadores Básico	(800 entrenadores*11,1%)*4€*12 meses	4.262,40 €
Entrenadores Premium	(800 entrenadores*22,2%)*12€*12 meses	25.574,40 €

Fuente: Elaboración propia.

- Para el resto de los aficionados se estima que serían la cantidad restante de abonados, con un total de 4125, en el que se reparten en 33,3% (22,2% básico y 11,1% premium) optarán por un formato anual, un 33,3% (22,2% básico y 11,1% premium) en formato trimestral y el restante 33,3% (22,2% básico y 11,1% premium) por un formato mensual. En estos porcentajes de FUT JC y a diferencia de clubes y entrenadores, dos tercios optarían por pagar el servicio básico y un tercio optaría por el servicio premium. Este sería el cálculo:

Tabla 12. Ingresos anuales aficionados.

INGRESOS ABONOS	Anual	Total Anual
Aficionados Básico	(4125 aficionados *22,2%)*40€	36.630,00 €
Aficionados Premium	(4125 aficionados*11,1%)*120€	54.945,00 €
	Trimestral	Total trimestral
Aficionados Básico	(4125 aficionados*22,2%)*12€*4 trimestres	43.956,00 €
Aficionados Premium	(4125 aficionados*11,1%)*40€*4 trimestres	73.260,00 €
	Mensual	Total mensual
Aficionados Básico	(4125 aficionados*22,2%)*5€*12 meses	54.945,00 €
Aficionados Premium	(4125 aficionados *11,1%)*15€*12 meses	82.417,50 €

Fuente: Elaboración propia.

8.4 FINANCIACIÓN.

En cuanto a la financiación, una vez se ha realizado un estudio de los gastos que se van a soportar, se ha calculado tanto la financiación propia, que se puede tener, como financiación ajena, que se debe buscar, para un coste total de 118.959,68 € en los que se busca conseguir un margen de costes de personal y variable de la empresa para poder soportar los gastos durante 4 primeros meses. Es por esto por lo que tras realizar una aportación de 30.000€ por parte de los socios, se debe buscar una financiación ajena por valor de 90.000,00€. Tras analizar los distintos bancos se ha optado por la propuesta del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) por el cual el acuerdo tiene una duración de 6 años y un tipo de interés fijo de 4,3%, con un TAE del 5,4%, el pago se realiza en formato anual y un tipo de amortización constante (BBVA, 2022).

Tabla 13. Tabla financiación.

	Cuota	Amortizacion Capital	Intereses	Capital pendiente
Año 0	-	-	-	90.000,00 €
Año 1	17.336,62 €	13.466,62 €	3.870,00 €	76.533,38 €
Año 2	17.336,62 €	14.045,68 €	3.290,94 €	62.487,70 €
Año 3	17.336,62 €	14.649,65 €	2.686,97 €	47.838,06 €
Año 4	17.336,62 €	15.279,58 €	2.057,04 €	32.558,48 €
Año 5	17.336,62 €	15.936,60 €	1.400,01 €	16.621,88 €
Año 6	17.336,62 €	16.621,88 €	714,74 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia.

8.5 CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS.

Para la elaboración de una cuenta de pérdidas y ganancias provisional de la tabla 14 se han tenido en cuenta ingresos y gastos de la empresa a lo largo de tres años.

Tabla 14. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A)INGRESOS EXPLOTACION	472.893,30 €	520.182,63 €	572.200,89 €
- VENTAS	472.893,30 €	520.182,63 €	572.200,89 €
B)GASTOS DE EXPLOTACIÓN	207.838,18 €	134.196,98 €	137.483,90 €
- SUELDOS Y SALARIOS	62.483,98 €	62.483,98 €	62.483,98 €
- COTIZACION SEGURIDAD SOCIAL	15.348,73 €	19.990,69 €	22.977,61 €
- COMPRAS DE MATERIAL	83.060,16 €	9.980,00 €	9.490,00 €
- PUBLICIDAD	780,00 €	780,00 €	780,00 €
- COMISIÓN DE APERTURA	7.020,00 €	0,00 €	0,00 €
- AMORTIZACIONES	23.280,57 €	23.280,57 €	23.280,57 €
- OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	15.864,74 €	17.681,74 €	18.471,74 €
- BAI	265.055,12 €	385.985,65 €	434.716,99 €
- GASTOS FINANCIEROS E INTERESES	3.870,00 €	3.290,94 €	2.686,97 €
- BAI	261.185,12 €	382.694,71 €	432.030,02 €
- MPUESTO SOBRE Bº	39.177,77 €	57.404,21 €	108.007,51 €
- RESULTADO EJERCICIO	222.007,35 €	325.290,50 €	324.022,52 €

Fuente: Elaboración propia.

En estos resultados se debe destacar que el impuesto sobre beneficios durante los 2 primeros años para empresas de nueva creación es de un 15%, pasando a ser de un 25% el tercer año.

FUT JC estima que las ventas crecerán un 10% cada año, esto se debe a una inversión anual de 10 videocámaras para la retransmisión de partidos en nuevas localizaciones. También se debe hacer frente a un aumento en los gastos de los socios en la seguridad social, unos gastos que se explican en el apartado 8.2. En las amortizaciones se ha utilizado la tabla de coeficientes de amortización, conforme con el artículo 12.1.a) de la Ley de Impuesto de Sociedades. Cabe destacar que los gastos financieros derivan del préstamo realizado para poder financiar el proyecto. Como se observa la empresa genera unos resultados del ejercicio favorables. A partir del año 3, se ve como aminora este resultado provocado en una parte por el aumento en el gasto de seguridad social y en otra parte por el aumento del impuesto sobre beneficios.

9. CONCLUSIÓN.

El objetivo de este TFG ha sido realizar un estudio de viabilidad que permita conocer si la empresa FUT JC puede obtener beneficios y desarrollarse exitosamente mediante la retransmisión de los partidos de fútbol base en Tenerife. Tras realizar un estudio completo de las situaciones que rodean a la empresa y las posibles variables, se ha observado como la empresa cuenta con potencial para ser un proyecto empresarial viable.

Esto se puede comprobar desde diversos ámbitos. Por un lado, en cuanto al análisis del entorno general se puede destacar la variable social y la tecnológica. En primer lugar, al hablar del aspecto social se ha determinado que esa lejanía de las islas con el resto del territorio y la insularidad es un factor clave, ya que esta fragmentación del territorio provoca que no sea sencillo desplazarse a lo largo de Canarias para poder ver partidos de familiares y/o amigos de manera presencial. A su vez, también se ha podido observar que el consumo digital está cada vez más arraigado en la sociedad. En segundo lugar, el aspecto tecnológico, es relevante al hablar del material con el cual contara la empresa y que permite un nivel de servicio óptimo a través de videocámaras con inteligencia artificial. Por otra parte, cabe destacar, dentro del análisis del entorno específico, la ligera posibilidad de una integración hacia adelante del proveedor de la plataforma a utilizar, sin embargo, debido a la lejanía de su situación respecto a Canarias y de, como se recoge dentro de las fortalezas del análisis DAFO, el conocimiento del fútbol base de la zona sur de la isla de los promotores, es un valor añadido que puede llegar a solventar esta amenaza. Cabe destacar, como una de las oportunidades relevantes de ese análisis DAFO, la posibilidad de ampliar la actividad tanto en territorio como en deportes, lo que lograría que la empresa potenciara su imagen en Canarias y sus ventas.

Una vez realizados los diferentes análisis, la empresa ha optado por realizar una previsión de gastos e ingresos, estimando, en base a otros estudios, cerca de 5.000 abonados al año entre clubes, entrenadores y aficionados, y, teniendo en cuenta una estrategia de precios basada en servicios similares en otros territorios. En base a ellos, se ha obtenido una cuenta de pérdidas y ganancias positiva, contando con estas diferentes variables que se han estudiado, y mostrando unos resultados positivos a través de los distintos años.

Como conclusión, la empresa ha encontrado un proyecto con una buena viabilidad que permite tomar algunos riesgos a la hora de buscar financiación externa. Este riesgo puede ser tomado gracias al plan de viabilidad realizado, utilizando siempre los criterios y metodologías adecuados en cada momento.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2021, 15 diciembre). *El consumo de OTT y TV paga crece un 11% en España*. SeñalNews. <https://senalnews.com/es/research/el-consumo-de-ott-y-tv-paga-crece-un-11-en-espana>.
- Betancourt, D. (2019). *Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional*.
- Biasca, R. E. (2001). *¿Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor: teoría y guía práctica para determinar la posición competitiva de la empresa: metodología y ejemplos para que el manager pueda mejorar los resultados*. Ediciones Granica SA.
- BOE (2018) Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado el 01 de septiembre de 2022 de: <https://www.boe.es/boe/dias/2018/01/13/pdfs/BOE-A-2018-431.pdf>
- *Canarias 2022*. (s. f.). Datosmacro.com. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/canarias>.
- CORDOBA SEGOVIA, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). *La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados*. *Tendencias*, 18(2), 58-68.
- *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. (2020, 17 febrero). Compromiso RSE. Recuperado 9 de septiembre de 2022, de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- García-Lago Cañas, Á. (2020). *Impacto de la liga profesional de fútbol en el conjunto de la economía española*.
- González, A. B. (2022, 13 abril). *Suscripción mensual o pago único: ¿qué prefieren los consumidores?* YouGov: What the world thinks. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://es.yougov.com/news/2022/04/13/suscripcion-mensual-o-pago-unico-que-prefieren-los/>.
- Grimaldi-Puyana, M., García-Fernández, J., Gómez-Chacón, R., & Bravo, G. (2016). *Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico*. *Revista de psicología del deporte*, 25(1), 51-54.
- *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. (2018, diciembre). LaLiga. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://newsletter.laliga.es/upload/media/multimedia/0001/45/9478d0ec2c82057e0b41c762f06581ef2e434d04.pdf>
- Informe Económico Financiero. (2022). La Liga. <https://assets.laliga.com/assets/2022/06/08/originals/7794ec05dec2cb667d30cbe1f290802c6.pdf>
- Inicio. (2021, 16 diciembre). *Emprender en Canarias*. Recuperado 12 de septiembre de 2022, de <https://www.emprenderencanarias.es>
- Jacob Sánchez, F. M. (2016). LA GÉNESIS DEL CONVENIO MULTILATERAL IBEROAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL. E-REVISTA INTERNACIONAL DE LA PROTECCION SOCIAL, 1(2), 1-11. <https://doi.org/10.12795/e-rips.2016.i02.01>

- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. (1968). Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-12328-consolidado.pdf>
- Marcial, V. F. (2021). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. Bibliotecas. Anales de investigación, 11(4), 64-78.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 84-102.
- Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A., & Castaño Ríos, C. E. (2016). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *NOTA BREVE DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE HÁBITOS Y PRÁCTICAS CULTURALES EN ESPAÑA 2018-2019*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:2e9f6b58-eff0-45d0-8481-637989f33c4e/nota-resumen-encuesta-de-habitos-2018-2019.pdf>
- Moscoso-Sánchez, D. (2020). El contexto del deporte en España durante la crisis sanitaria de la COVID-19. Sociología del deporte, 1(1), 15-19.
- Ndong Obono, E. E. (2018). El impacto del fútbol en la economía española.
- Ormaechea, S. L., & Lorenzo, F. C. (2018). La oferta audiovisual de servicios de streaming en España: estrategias comerciales y características tecnológicas. UCJC Business & Society Review, (60), 136-167.
- Pérez, B. M. (2021). *Streaming: ventajas, desafíos y oportunidades de las radiotelevisión para captar audiencias*. Revista de Ciencias de la Comunicación e Información, 45-65.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA.
- Porter, M., E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389.
- *Subvenciones del CSD*. (s. f.). Recuperado 08 de septiembre de 2022, de <http://www.ftf.es/federaci%C3%B3n/informe-econ%C3%B3mico/subvenciones-csd/>
- *Tiempo de Canarias - El digital de las islas*. (s. f.). Tiempo de Canarias. Recuperado 12 de septiembre de 2022, de <https://tiempodecanarias.com/noticia/politica/clavijo-pide-medidas-para-recuperar-el-deporte-base-tras-la-pandemia>.