

# SPORTRIP

**CAFyD**

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD  
FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: Alicia Chillón del Álamo

Grupo TFG: Solo CAFyD

Año Académico: 2021-2022

Tutor/a: Carlos García Martí

Área: Plan de empresa

## **Resumen del plan de empresa**

Sportrip es una empresa que pretende instalarse en Madrid, queriendo dar un servicio de calidad y único a sus clientes combinando su servicio con otras empresas dispuestas a participar y centrándose en el sector del ocio deportivo.

Por la actividad a desarrollar, la forma jurídica que voy a adoptar va a ser de sociedad limitada unipersonal.

Aspira a que la población de diferentes estratos sociales y diferentes gustos pueda participar en diversas actividades y viajes deportivos de diferentes ámbitos, basándose en la climatología y tendencias estacionales, realizando actividades tanto en el medio acuático como terrestre.

La empresa junto a sus stateholders pretende dar una forma cómoda y atractiva la realización de las diferentes propuestas mensuales. La campaña de marketing se realizará sobre todo durante el primer año de apertura en redes sociales y en la aparición de diferentes eventos, siendo en redes sociales las principales activaciones.

Así mismo, Sportrip se asegurará que cada experiencia tenga la seguridad necesaria y titulaciones correspondientes en la realización de cada actividad según la legislación de la Comunidad Autónoma de Madrid.

El plan financiero responde a la demanda existente tanto en la comunidad como en el resto del país con unos beneficios óptimos que permitirán a la empresa en tan solo un año recuperar la inversión inicial.

## **Resumen en inglés**

Sportrip is a company that intends to establish itself in Madrid, wanting to provide a quality and unique service to its clients, combining its service with other companies willing to participate and focusing on the sports leisure sector. Due to the activity to be carried out, the legal form that I am going to adopt will be a single-member limited company. It aspires that the population of different social strata and different tastes can participate in various sports activities and trips in different fields, based on the weather and seasonal trends, carrying out activities both in the aquatic and terrestrial environments. The company, together with its stakeholders, intends to provide a comfortable and attractive way to carry out the different monthly proposals. The marketing campaign will be carried out especially during the first year of opening on social networks and in the appearance of different events, the main activations being on social networks. Likewise, Sportrip will ensure that each experience has the necessary security and corresponding qualifications in carrying out each activity according to the legislation of the Autonomous Community of Madrid. The financial plan responds to the existing demand both in the community and in the rest of the country with optimal benefits that will allow the company to recover the initial investment in just one year.

# Índice

1.- Introducción.....	1
2.- Definición e identificación del proyecto .....	2
2.1 Perfil de la Emprendedora.....	4
3.- Análisis estratégico .....	5
3.1 Cadena de valor .....	5
3.2 Análisis PEST.....	7
3.2.1 Factores políticos .....	8
3.2.2 Factores económicos .....	8
3.2.3 Factores sociales. ....	10
3.2.4 Factores tecnológicos .....	11
3.3 Análisis competencia.....	12
3.4 Análisis demanda .....	14
3.5 DAFO/CAME .....	17
3.6 Objetivos .....	18
3.6.1 Objetivos estratégicos .....	19
3.6.2 Objetivos operativos.....	19
3.6.3 Alcances a corto, medio y largo plazo.....	19
4.- Plan de marketing .....	20
4.1 Análisis del mercado .....	20
4.2 Plan de acción.....	22
4.2.1 Decisiones con relación al producto.....	23
4.2.2 Decisiones con relación al precio.....	25
4.2.3 Decisiones con relación al lugar.....	26
4.2.4 Decisiones con relación a la promoción.....	27
5.- Plan de operaciones/gestión.....	28

5.1 Describir los procesos clave.....	28
5.2 Descripción del lugar físico y necesidad de recursos materiales.....	31
5.3 Proveedores iniciales y habituales .....	35
6.- Plan de Recursos Humanos .....	35
6.1 Perfil de puesto .....	36
6.2 Reclutamiento y selección de trabajadores.....	37
6.3 Tipos de contrato y política salarial .....	37
6.4 Cálculo de los salarios brutos y costes de seguridad social .....	38
7.- Plan jurídico .....	39
7.1 Modalidad Jurídica de construcción .....	39
7.2. Requisitos legales y trámites para la constitución de la empresa.....	40
8.- Plan económico-financiero y viabilidad .....	41
9.- Responsabilidad Social Corporativa .....	44
10.- Cronograma (TO-START).....	45
11.- Conclusiones.....	45
12.- Referencias .....	46

## Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo Canvas Sportrip.....	3
Tabla 2. Análisis de la competencia.....	12
Tabla 3. Matriz DAFO.....	17
Tabla 4. Análisis CAME.....	18
Tabla 5. Lista de precios paquetes Sportrip.....	25
Tabla 6. Stateholders Sportrip material e instalaciones por paquete.....	31
Tabla 7. Cálculo salarios Sportrip. ....	39
Tabla 8. Cronograma .....	45

## Índice de figuras

Figura 1. Cadena de valor Sportrip. ....	5
Figura 2. ICC mes de marzo 2022. ....	9
Figura 3. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia ..	10
Figura 4. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo y edad. .....	15
Figura 5. Estructura de la población de Madrid por nacionalidad, sexo y edad....	16
Figura 6. Logo de Sportrip.....	23
Figura 7. Página web en barras de Google.....	26
Figura 8. Mapa procesos clave Sportrip.....	30
Figura 9. Mapa de Proceso de Alta en Sportrip. ....	30
Figura 10. Organigrama de Sportrip.....	36
Figura 11. Ingresos año 1 Sportrip.....	41
Figura 12. Gastos año 1 Sportrip. ....	42
Figura 13. Inversiones y amortización Sportrip. ....	42
Figura 14. Cuenta Resultados año 5.....	43

## 1.- Introducción

En este trabajo, se va a presentar un plan de empresa sobre la sociedad limitada unipersonal de Sportrip.

Según el Ministerio de Cultura y Deporte (2020) en la Encuesta de Hábitos Deportivos en España nos indican que:

Entre las principales barreras para la práctica deportiva, los motivos por los que la población no suele hacer deporte o no lo practica con mayor frecuencia, se sitúa en primer lugar la falta de tiempo, 44%, seguida a gran distancia de la falta de interés, 19,8%. Los motivos de salud, 13,2% o la edad, 11,9% son determinantes en la población de 55 años en adelante. Un 4,7% considera como la barrera esencial la falta de instalaciones adecuadas cercanas y un 3,9% los motivos económicos. (p. 14)

El principal motivo, la falta de tiempo, es al cual quiere poner remedio esta empresa, siendo su objetivo principal proponer a sus posibles futuros clientes diversas actividades y salidas deportivas ya organizadas.

Esta encuesta es realizada cada 5 años por el Ministerio de Cultura y Deporte, y lo más importante a destacar es que con la pandemia del COVID 19 muchos datos han variado de forma inesperada.

Poco a poco, mirando el Anuario de Estadísticas Deportivas (2021) del Ministerio de Cultura y Deporte, podemos observar como del año 2019 a 2020 en el apartado 7.3 Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos vinculados al deporte según duración de la estancia, tipo y forma de organización del viaje los apartados del total de viajes porcentualmente que se hayan organizado con paquete turístico ha aumentado casi 10 puntos respecto al año 2019 (p. 101).

Y mirando los números de Semana Santa 2022, en la noticia publicada por Tecnohotel (marzo, 21) las reservas turísticas se situaban seis puntos por encima del año 2021, teniendo un total de ocupación hotelera del 59%.

Por todos estos datos oficiales presumimos la aceptación y la viabilidad de los servicios de la empresa Sportrip, que más adelante en la estructura total del plan desarrollado verificaremos.

La estructura que se va a llevar a cabo en este plan será la definición general e identificación del proyecto desarrollando la idea de negocio con la misión, visión y valores, un análisis interno y externo mediante la matriz DAFO y el análisis PESTEL entre otros, un plan de marketing con el plan de acción al completo y una activación, un plan de operaciones, el plan de recursos humanos con los tipos de contrato, perfiles de puesto y relaciones con terceras empresas, el plan jurídico indicando los requisitos legales, el plan económico financiero con todos los datos en ingresos, gastos y proyección a 5 años, la responsabilidad social corporativa económica, social y ambiental, un cronograma y las conclusiones finales.

## **2.- Definición e identificación del proyecto**

Sportrip es una empresa que se dedica al ocio deportivo, realizando actividades de un día, viajes y experiencias que puedan participar los diferentes grupos de población. La empresa está situada en la Comunidad Autónoma de Madrid, en la ciudad de Madrid, con un espacio de reuniones, en caso necesario, en Goya Smart Coworking. La finalidad principal, al tratarse de una empresa unipersonal, es que el trabajo se realice a través de la página web y telefonía móvil, puesto que los servicios se realizarán en diversos puntos del territorio español.










La empresa estará en activo durante los 12 meses del año, realizando una o dos actividades/salidas mensuales, y el horario de atención al cliente tendrá un horario de lunes a viernes de 10:00-14:00 / 16:00-20:00 horas y el sábado de 10:00-14:00 horas, siendo excepción los clientes que están disfrutando de nuestros servicios en las actividades programadas que podrán ponerse en contacto con nosotros a cualquier hora.



El disfrute de cada servicio variará de distintos públicos de edad dependiendo de cada actividad, siendo algunos servicios para todas las edades y partiendo de alguna edad determinada, de las cuales algunas necesitarán autorización de los padres/tutores. El precio variará desde salidas de un día de 50€ hasta viajes semanales de 400€.

Sportrip colaborará con una multitud de hoteles, restaurantes, empresas de servicios deportivos y empresas de eventos deportivos dando al cliente una experiencia con todas las necesidades necesarias.

**Tabla 1. Modelo Canvas Sportrip**

<b>Asociaciones clave</b>  -Viajes el Corte Inglés -Carrefour Viajes -Alsa	<b>Actividades clave</b>  -Contratación empleados -Plan de marketing		<b>Propuestas de valor</b>  -Monitores cualificados -Concienciación social, ambiental y de salud -Propuestas únicas	<b>Relaciones con clientes</b>  -Personal -Grupal	<b>Segmentos de mercado</b>  -Más de 16 años -Menos de 64 años (depende)
	<b>Recursos clave</b>  -Empleados -Página web -Redes sociales -Colaboradores			<b>Canales</b>  -Redes sociales -Página Web -Teléfono -Correo	
	<b>Estructura de costes</b>  -Salarios -Diseño y mantenimiento de la página web -Seguros -Sorteos -Publicidad -Empresas Complementarias		<b>Fuentes de ingresos</b>  -Packs -Convenios -Contratación externa		

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, voy a nombrar la misión, visión y valores de la empresa Sportrip.

*Misión:* el objetivo de la empresa es poder ofrecer a la población la realización y participación en distintos tipos de actividades deportivas ya organizadas y planteadas. A causa de la falta de tiempo de las personas, cada vez mayor, por causas laborales y familiares para poder organizarse viajes y la búsqueda de diversas actividades, Sportrip les ofrece los servicios que están buscando, reduciendo el tiempo de búsqueda y planificación de los clientes.

*Visión:* el objetivo a largo plazo es poder ofrecer a los posibles clientes propuestas no sólo en distintos puntos de España, sino que haya viajes de actividades deportivas también fuera del territorio español, para que nuestros clientes puedan vivir experiencias innovadoras y diferentes.

*Valores:* el principal valor de la empresa es promover la realización de actividad física de una forma atractiva y diferente a la que se puede realizar diariamente en sus lugares de residencia, actividad física que mejora la salud y bienestar de las personas. Además de poder vivir nuevas experiencias, la socialización con nuevas personas y el conectar con el medio en el cual se realizan las diversas actividades.

## **2.1 Perfil de la Emprendedora**

Yo, Alicia Chillón Del Álamo, tengo 22 años y soy la promotora de la empresa Sportrip. Estoy estudiando el grado universitario Ciencias de la Actividad Física y del Deporte con la mención de Gestión Deportiva en la Universidad Europea de Madrid, en el campus de Villaviciosa de Odón, y además obtengo el curso de monitor de tenis nacional nivel 1.

En la Actualidad, estoy trabajando en GO fit Peñagrande, donde ejerzo funciones en sala fitness además de la realización de actividades dirigidas.

Desde siempre, me ha gustado la práctica deportiva de cualquier deporte, pero en especial de tenis y pádel, de los cuales en tenis he competido a nivel nacional, obteniendo en la categoría Cadete la posición nº7 de la comunidad de

Madrid y la posibilidad de obtener una BECA de estudios deportivos en los Estados Unidos.

Me considero una persona implicada, creativa, educada y sociable, habilidades que me pueden favorecer a la hora de promover mi negocio y encontrar un buen equipo. Además, soy una persona muy activa y con actitud positiva con muchas ganas de poder generar un negocio del cual pueda compartir mi pasión por el deporte y por el cual pueda proyectar todos los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de mis estudios universitarios.

### **3.- Análisis estratégico**

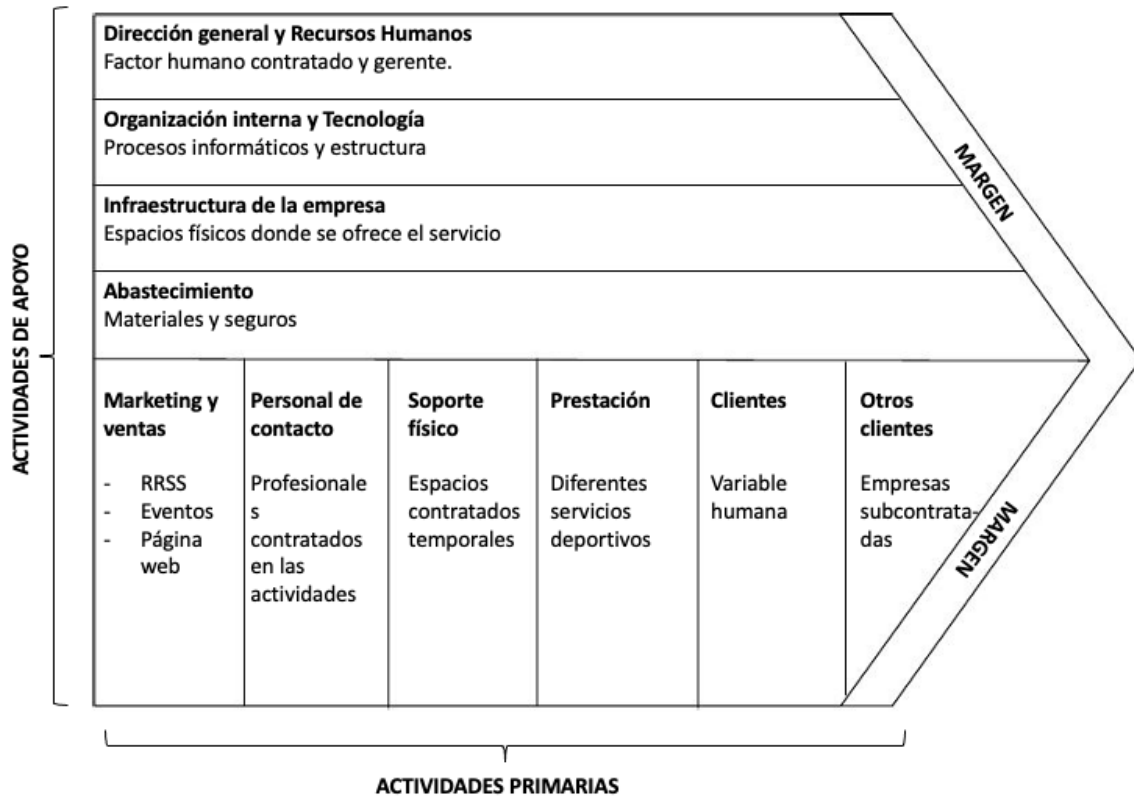
En este apartado, se va a analizar tanto el entorno interno como externo de Sportrip, y en el análisis se va a determinar la situación en la que se va a encontrar la empresa a la hora de iniciar su actividad y todas las características que influirán sobre el plan de empresa para poder alcanzar los objetivos fijados.

#### **3.1 Cadena de valor**

En el libro “Competitive Advantage” (Michael Porter, 1985), propone que la Cadena de Valor es una herramienta de análisis interno que sirve para planificar estratégicamente los negocios facilitando identificar ventajas competitivas en el seno de una organización (Alonso, 2008, p. 86).

En este análisis, hay que identificar las actividades primarias que definen el marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico, prestación, clientes y otros clientes que nos muestran los servicios definidos. Y, por otro lado, están las actividades de apoyo que contribuyen a generar unas mejores condiciones a través de la dirección general y recursos humanos, la organización interna y tecnología, la infraestructura y el abastecimiento. Y, por último, los márgenes por los cuales se llega al consumidor final.

#### **Figura 1. Cadena de valor Sportrip.**



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se van a exponer cada uno de los apartados de este análisis aplicados a la empresa de Sportrip.

Empezando por las actividades primarias, el apartado de marketing y ventas hace referencia a la generación de ventajas competitivas a través de nuestras redes sociales de Instagram, tiktok, la participación en eventos deportivos incluidos en nuestro calendario, y los anuncios de nuestra página web a través de las redes sociales para captar a los clientes. El personal de contacto es tanto la gerente a la hora de presentar los servicios como el personal contratado temporalmente en cada uno de los servicios que se ofrecen, es decir, los que interactúan principalmente con nuestros clientes. En el soporte físico están todos aquellos espacios que forman parte en la experiencia de los clientes y las competencias de nuestro personal contratado. En el apartado de prestación se reflejarán todas y cada una de las actividades que se ofrecerán dependiendo de los deseos y tendencias del mercado que se reflejarán en el respectivo estudio del mercado. Y terminando, los clientes y otros clientes son todas aquellas personas con las que la empresa está en contacto a través del personal de contacto mencionado anteriormente y todas

aquellas empresas que quieran participar en nuestro servicio, es decir, todas las empresas complementarias contratadas temporalmente.

Continuando con las actividades de apoyo, son todas aquellas que contribuyen a que nuestro servicio tenga unas mejores condiciones, y ello a tener una ventaja competitiva. En la celda de dirección general y recursos humanos, estarán incluidos todo el factor humano de monitores, la gerente, el informático que instale el software y la persona que cree la página web y maneje las redes sociales de la empresa. En la organización interna y tecnológica serán todas las herramientas de soporte de prestación de servicio, de estudio de mercado e investigación llevada a cabo por la organización. La infraestructura, al tratarse de una Sociedad Limitada Unipersonal, no hay un establecimiento concreto para la organización del servicio, pero sí hay un espacio online a través de la página web, y en caso necesario se tendrá la sala de reuniones de coworking, pero no es donde se desarrollará la actividad económica de la empresa. Y, por último, el abastecimiento son todos aquellos elementos indispensables para que el servicio de Sportrip esté a la altura de nuestro público objetivo, en el cual está incluido el seguro, el material contratado en cada una de las actividades, la publicidad, la página web, los equipos informáticos, el software y todos los servicios complementarios a nuestras actividades, ya puedan ser autobuses, hoteles, escuelas deportivas, eventos deportivos e incluso vuelos.

Para finalizar con la cadena de valor de Sportrip, los márgenes son las sensaciones, percepciones, experiencias y el resultado de nuestro servicio. Por lo que lo importante es tener puntuaciones positivas para vincularles a nuestro producto y que se mantengan en los márgenes de servicio.

### **3.2 Análisis PEST**

Alberto Millan (2004) en su artículo “Análisis DOFA y análisis PEST” describe este análisis como:

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un

negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos.

A continuación, se va a analizar cada uno de los factores que comprenden este análisis.

### *3.2.1 Factores políticos*

Al ser una empresa situada en la Comunidad Autónoma de Madrid, tenemos que fijarnos tanto en la política gubernamental de la comunidad, liderada actualmente por Isabel Díaz Ayuso con el Partido Popular, como en la del país, liderada por Pedro Sánchez con el Partido Socialista.

Además, desde los comienzos del año 2020, España ha estado atravesando la pandemia del COVID-19, la cual ha tenido un gran impacto socioeconómico. El deporte ha tenido que ir adaptándose a las circunstancias sanitarias, pero el 20 de abril de 2022 ya se ha dado por finalizada el uso de mascarillas en interior, excepto en centros de salud y transporte público, lo que nos facilita y establece una normalidad de la situación que aumenta las posibilidades de negocio.

La legislación en la que se va a basar la empresa de Sportrip va a ser en la ley 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid, y además en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal para todos nuestros clientes.

### *3.2.2 Factores económicos*

En este apartado, vamos a analizar la economía a nivel nacional en el territorio español, la renta per-cápita de los ciudadanos madrileños y el índice de confianza del consumidor.

Según la información publicada en el Boletín Económico del Banco de España (2022) esta primera parte del año, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha afectado a la economía de los españoles. La inflación ha aumentado 7,5% respecto al año anterior debido a las subidas de los precios de las energías, y además el PIB de España ha bajado un 4,5% en lo cual ha influido los precios de las materias primas, el dinamismo del comercio global con las sanciones a Rusia y un aumento de la incertidumbre, que lastra las decisiones de consumo e inversión de los hogares y de las empresas.

Pasando al eslabón de renta por persona y unidad de consumo, según el INE (2020) la Comunidad de Madrid está situada como la tercena comunidad autónoma con mayor renta media por persona, con una puntuación de 14.580€, teniendo por delante a las regiones de Navarra y de País Vasco. Y en el apartado de renta media por unidad de consumo, también se posiciona en el tercer puesto detrás de Navarra y País vasco, con una puntuación de 21.429€.

Y, por último, para analizar el índice de confianza del consumidor, el Centro de Investigaciones Sociológicas (2022) conocido como CIS, nos muestra que el índice de confianza de marzo 2022 está 20 puntos más bajo que en el marzo de 2021, y este descenso se ha visto a partir de este último mes de marzo del año 2022, debido a que en febrero el índice estaba 31,4 puntos por encima. Esta bajada se debe sobre todo a la situación económica, la valoración del mercado de trabajo y a la valoración de la situación de los hogares, que todas ellas están en descenso. Sin embargo, el índice de situación actual está mejor en marzo de 2022 que del año anterior (p. 2).

## **Figura 2. ICC mes de marzo 2022.**

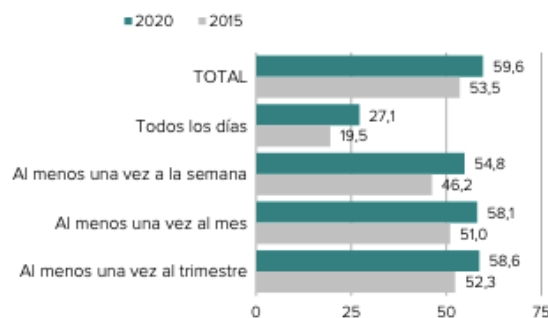
	Mar 2021	Abr 2021	May 2021	Jun 2021	Jul 2021	Ago 2021	Sep 2021	Oct 2021	Nov 2021	Dic 2021	Ene 2022	Feb 2022	Mar 2022
ÍNDICE DE CONFIANZA CONSUMIDOR	73,0	77,8	89,0	97,5	91,9	91,6	98,3	97,3	84,6	81,3	89,3	89,8	53,8
ÍNDICE DE SITUACIÓN ACTUAL	43,4	48,1	62,4	75,9	73,6	77,9	83,1	85,0	74,3	69,8	73,6	80,9	49,5
ÍNDICE DE EXPECTATIVAS	102,7	107,4	115,5	119,1	110,3	105,2	113,4	109,6	94,9	92,8	105,1	98,6	58,1

**Fuente:** A través del CIS 2022.

### 3.2.3 Factores sociales.

Según el Ministerio de Cultura y Deporte (2020) las personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia han salido resultados superiores que la encuesta que se realizó en el año 2015 (p. 5). Además, el porcentaje mayor es de la gente que realiza ejercicio una vez al mes y una vez al trimestre, lo que beneficia a nuestra empresa debido a la frecuencia mensual de nuestro servicio.

**Figura 3. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia**



**Fuente:** A través de la Encuesta de Hábitos Deportivos 2020.

Y para analizar mejor la sociedad española, vamos a utilizar la herramienta de OCDE Better Life Index. Es un índice económico-social que nos permite clasificar a la población de diferentes países en distintos temas relevantes. Hay que decir antes de analizar cada apartado, que cada puntuación es sobre 10.

Según la OECD (2019), España tiene los siguientes resultados:

Los **ingresos** familiares disponible neto ajustado promedio per cápita es de 27 155 USD al año, cifra menor que el promedio de la OCDE de 30 490 USD al año.



En términos de **empleo**, alrededor del 62% de las personas de 15 a 64 años de edad en España tienen un empleo remunerado, cifra menor que el promedio de la OCDE de 66%. Cerca del 67% de los hombres tienen un empleo remunerado, en comparación con el 57% de las mujeres. En **educación**, el 63% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, cifra menor que el promedio de la OCDE de 79%. En el campo de **salud**, en España la esperanza de vida al nacer es de alrededor de 84 años, tres años más que el promedio de la OCDE de 81 años. En España hay un fuerte sentido de **comunidad** y un alto nivel de compromiso cívico: el 93% de las personas creen conocer a alguien en quien pueden confiar cuando lo necesiten, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 91%. La participación electoral, una medida de la participación ciudadana en el proceso político, fue del 72% durante elecciones recientes. Esta cifra es mayor que el promedio de la OCDE de 69%. Y hablando de su **satisfacción** general otorgaron una calificación promedio de 6.5, cifra menor que el promedio de la OCDE de 6.7. En **vivienda**, el hogar promedio tiene 1.9 habitaciones por persona, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 1.7 habitaciones por personas, y en servicios básicos, casi todas las viviendas (99.9%) incluidas en la muestra en España tienen acceso privado a un inodoro interior con descarga de agua, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 97%. Y acabando con la **seguridad**, cerca del 80% de las personas afirman sentirse seguras al caminar a solas por la noche, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 74%.

#### 3.2.4 Factores tecnológicos

España es el tercer país de la UE en conectividad y séptimo en materia de servicios públicos digitales, con niveles muy superiores a la media europea (Investin Spain, 2020, sección TIC).

Además, Investing Spain (2020) nos menciona que:

Este sector facturó en 2019 120.000 millones de euros, el 3,8% del PIB español. Y, según TIC Monitor, el sector ha crecido un 18,8% entre junio de 2020 y junio de 2021, recuperando así su posición prepandemia. Además, desde el inicio de la pandemia, el número de internautas ha crecido un 3,7%.

España es el cuarto país de la UE que más ha crecido en el acceso a Internet en los hogares durante la última década, alcanzando una cobertura del 95% en 2020. Además, España tiene la red más extensa de fibra hasta el hogar de la UE y el gobierno tiene un plan denominado Plan España Digital 2020 para impulsar más aún las tecnologías.

Por lo que se puede observar, la tecnología esta en nuestro día a día, convirtiéndose en un eslabón fundamental a la hora de crear una empresa. Y con la pandemia del COVID-19, todos y cada uno de nosotros hemos tenido que adaptarnos y saber emplear esta nueva necesidad.

### 3.3 Análisis competencia

En este apartado, van a aparecer las empresas más relevantes que tengan su sede en la comunidad de Madrid, y que sobre todo se dediquen a viajes tanto deportivos como turísticos.

La competencia si nos centramos en agencias de viajes es muy elevada, pero al ser una empresa que ofrece servicios en el territorio español con actividades deportivas nos vamos a centrar en agencias que ofrezcan destinos nacionales, no internacionales.

**Tabla 2. Análisis de la competencia.**

	Horarios atención cliente	Precios	Servicios
Viajes Nodave	Abierto 24h.	Excursiones 1 día playa 35€. Viajes 8 noches desde 136€ a 338€. Cruceiros 999€ y viajes hoteles de lujo 1450€ a 2100€.	Viajes nacionales e internacionales. Los nacionales son excursiones a la playa de 1 día viajes vacacionales costeros en los cuales incluye alojamiento, y

			en algunos el avión y traslado.
Orsim Viajes	Lunes a viernes de 9:00 a 18:00h	169€ - 382€	Viajes vacacionales en verano Islas canarias y Baleares. Incluye vuelos y alojamientos media pensión
Geographica	Lunes a viernes de 8:30 a 14:00h y de 14:30 a 17:00h.	265€ - 995€	Viajes nacionales e internacionales. Los nacionales son rutas de senderismo y escalada.
Cristal de roca	Abierto 24h.	Salidas de 1 día 25€ Salidas 2 noches 239€. Salidas 5 días por 479€. Salidas semanales 509€.	Viajes de senderismo, piraguas y cruceros por España y fuera de España de abril a noviembre.
Atuaire	De lunes a viernes de 10:30 a 16:00h.	Excursiones 1 día 20-25€. Fines de semana 186€. Rutas festivos desde 171 a 216€.	Rutas de senderismo y excursiones por España.
Dreampeaks	Todos los días de 9:00 a 20:00h	Excursiones 1 día de 35 a 325€. Salidas finde semana de 50 a 175€.	Excursiones, rutas senderismo, escalada, rutas bicicleta y turismo.
Ski Kamel.	Abierto 24h.	De 310€ un fin de semana a 635€ una semana.	Especializados en viajes de deportes de invierno.
Tierra de fuego	De lunes a viernes de 10:00 a 14:00h y de 17:00 a 20:00h y sábados de 10:00 a 14:00h.	Salidas 1 día 25€, rutas senderismo 270€.	Senderismo, viajes culturales y paseos por Madrid. Viajes de abril a noviembre.

Pura vida senderismo	Todos los días de 10:00 a 21:00h.	Excursiones 1 día 35€ y salidas semanales 465€.	Rutas de senderismo de febrero a octubre.
Sky & night	Lunes a viernes de 15:00 a 20:30.	Desde 185€ dos noches a 588€ una semana.	Viajes de esquí y snow que incluyen alojamiento y forfait. Lo demás son pagar extra.
Unicampus	Lunes a viernes de 10:00 a 20:00h	4-5 noches 239€ o 359€ viajes esquí.	Viajes universitarios y viajes para esquiar.
Mountain Live Travel	Todos los días de 10:00 a 20:00h.	Desde 220€ una con forfait a 385€ cuatro noches.	Organizan viajes a la nieve y con bicicletas de montaña.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos observar, la mayoría de la competencia de Sportrip son agencias que ofrecen rutas de senderismo y viajes de deportes de nieve, además de las agencias que ofrecen viajes de solo turismo. Pero ninguna de ellas, combina ambas disciplinas, centrándose solo en una de ellas.

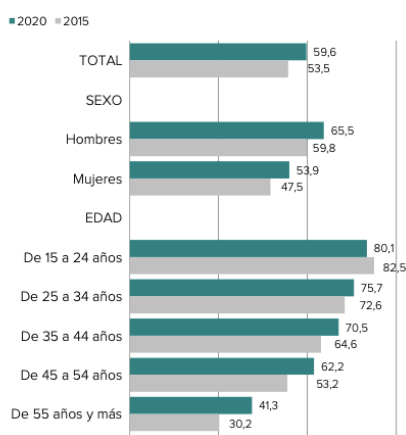
### 3.4 Análisis demanda

Según el Ministerio de Cultura y Deportes (2021) en el Anuario de Estadísticas Deportivas los españoles en el año 2019 tienen un gasto por viajes realizados de 252,6 euros respecto a los 253,8 euros en el año 2020, por lo que ha aumentado más el gasto por viaje. Los viajes por ocio, recreo y vacacional en 2019 tienen un porcentaje de gasto de 4%, mientras que en 2020 tiene un porcentaje de 4,4%, con lo que ha aumentado, y además en la variante de organizar el viaje con parque turístico (hoteles, eventos, etc.) ha aumentado de 4,1% en 2019 a 10% en 2020, datos que nos reflejan un gran aumento de demanda de viajes organizados. Y respecto al gasto total de viajes, en 2019 los españoles tienen un porcentaje del 2,4% frente al 2,5% del 2020, lo que indica un pequeño aumento también (p.102).

Hay que tener en cuenta, que justo el año 2020 la pandemia del COVID-19 limitó la libre movilidad y afectó al turismo en general, y a pesar de ello, todos estos datos reflejan un pequeño aumento en la demanda de gasto de viajes deportivos organizados, lo que beneficia a la propuesta de Sportrip y a el crecimiento de la misma.

Y fijándonos en el target posible de nuestra empresa, vamos a centrarnos en las personas que practican deporte según edad y sexo. Para ello, vamos a fijarnos en la encuesta realizada por el Ministerio de Cultura y Deporte (2020) denominada Encuesta de Hábitos Deportivos, la cual realizan cada 5 años (p. 5).

**Figura 4. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo y edad.**



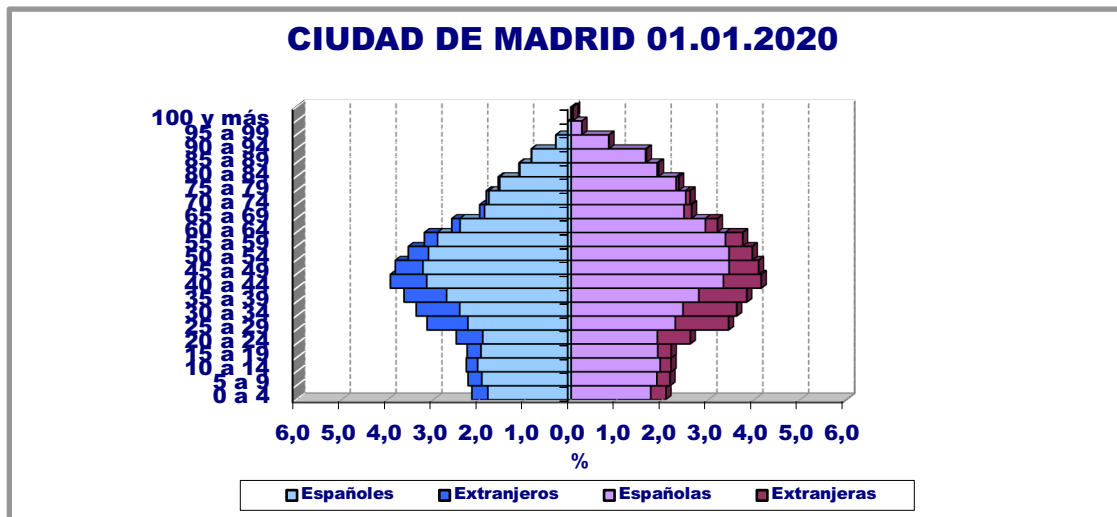
**Fuente:** a través de la Encuesta de Hábitos Deportivos 2022.

Como se puede observar, el porcentaje tanto de hombres como de mujeres han aumentado 6 puntos respecto a la encuesta realizada en el año 2015. Y la gente que practica más deporte son los que están en las edades comprendidas entre 15 a 24 años, que respecto a la encuesta del año 2015 es el único que ha empeorado de 82'5 puntos a 80'1 puntos. La siguiente franja de edad es la comprendida entre 25 y 34 años, la cual ha mejorado 3'1 puntos, la franja de 35 a 44 años ha mejorado 5'9 puntos, las edades comprendidas entre 45 y 54 años ha mejorado 9 puntos y, para terminar, las edades entre 55 y más es la que ha tenido una mejoría más notable que el resto, siendo 11'1 puntos más.

Y si nos centramos en la comunidad de Madrid, que es dónde está ubicada la empresa, el Ayuntamiento de Madrid realizó una estructura de la población según la edad, sexo y nacionalidad, en la cual creó diversas pirámides poblacionales.

En la pirámide poblacional de toda la comunidad autónoma, creada a partir de datos recopilados hasta la fecha del 01/01/2022 podremos determinar quién será nuestro público objetivo con mayor demanda de nuestros posibles servicios fijándonos tanto en esta pirámide poblacional como en las personas que practican deporte dependiendo de los parámetros mencionados en la figura 4.

**Figura 5. Estructura de la población de Madrid por nacionalidad, sexo y edad.**



**Fuente:** Ayuntamiento de Madrid.

Podemos observar cómo la población empieza a tener un crecimiento más pronunciado a partir de la franja de 5 años, cuando entran a la educación primaria, y justo empieza a descender de manera muy destacada a partir de las edades de 60 a 64 años.

Con los datos que se obtienen tanto en la figura 4 como en la figura 5, podemos determinar que nuestro público objetivo se encuentra en la franja de edad de los 18 años hasta los 60 años, con lo que nos da una amplia franja y posibilidad de participación de la población.

### 3.5 DAFO/CAME

El análisis DAFO, conforme a Olivera et al. (2018) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora (p.1).

Es la herramienta de estudio que toma en cuenta las características tanto internas (Debilidades y Fortalezas) como las externas (Amenazas y Oportunidades) del objeto de análisis de la empresa. Se suele hacer en una matriz cuadrada.

Esta herramienta sirve para encontrar soluciones a problemas, encontrar las trabas que obstaculizan el crecimiento del negocio planeado, poder hallar una solución a problemas difíciles e identificar las posibles modificaciones necesarias. A continuación, se van a ir mencionando cada una de estas.

**Tabla 3. Matriz DAFO**

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Empresa recién creada D2: Capital inicial de 3.000€ D3: No trayectoria, falta de confianza para crear acuerdos con empresas	A1: Productos sustitativos A2: Factores económicos malos por inflación A3: Agencias de viajes A4: Guerra Rusia-Ucrania A5: COVID-19
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Combinar deporte y turismo F2: Precios F3: Trabajadores cualificados F4: Innovación	O1: Mercado en crecimiento O2: Acuerdos con empresas

**Fuente:** elaboración propia

Y una vez terminado este análisis DAFO, pasamos a realizar el análisis CAME, que este análisis tiene como función definir las acciones que se van a tomar partiendo de los resultados obtenidos en la matriz DAFO.

**Tabla 4. Análisis CAME**

CORREGIR (debilidades)	AFRONTAR (amenazas)
C1: Estrategias de Marketing para dar a conocer C2: Aporte capital propio. C3: Generar buenas experiencias para que quieran colaborar con nosotros	A1: atraer al público de los productos sustitutivos A2: Poner precios atractivos y asequibles A3: Unir deporte y turismo A4: desconexión de los clientes de las malas noticias, para no estar todo el día escuchando malas noticias A5: Actividades en su mayoría al aire libre
MANTENER (fortalezas)	EXPLOTAR (oportunidades)
M1: Mejorar servicios con encuestas y reseñas de los clientes M2: Precios que sigan atrayendo M3: siempre contratar personal cualificado respetando las legislaciones	E1: Promoción en redes sociales vendiendo los beneficios del deporte E2: Acuerdos con stakeholders de turismo E3: crear actividades atractivas e innovadoras

**Fuente:** elaboración propia

### 3.6 Objetivos

En este apartado, vamos a hablar de los objetivos estratégicos, los cuales estarán basados a partir de la misión y visión de la empresa, los objetivos operativos, los cuales son todas aquellas operaciones que se van a llevar a cabo para conseguir los objetivos estratégicos, y finalmente los alcances a corto, medio y largo plazo.



### 3.6.1 *Objetivos estratégicos*

- Asegurar la sostenibilidad financiera.
- Amplia variedad de servicios.
- Recuperar la inversión.
- Clientes satisfechos.
- Crear una imagen de empresa en la cual confíen los clientes.

### 3.6.2 *Objetivos operativos*

- Crear fichas de procesos cada 3 meses.
- Cada año, cuando se elabore el calendario anual proponer nuevas actividades.
- Ampliar nuestros servicios cada 6 meses hasta ofrecer un mínimo de 3 actividades mensuales.
- La inversión recuperarla en un plazo máximo de 5 años.
- Fijarnos en las reseñas, comentarios y encuestas de satisfacción de nuestros clientes para poder mejorar nuestros servicios.
- A través de la campaña de marketing, captar el 60% de nuestros posibles socios.
- Cada actividad, incrementar como mínimo un 5% el número de clientes.

### 3.6.3 *Alcances a corto, medio y largo plazo*

Corto: conseguir el máximo número de personas los 6 primeros meses, es decir, cubrir el cupo de plazas que ofrecemos en cada pack, para generar confianza en futuros clientes y que perciban una buena calidad.

Medio: tener clientes fidelizados e ir proponiendo, en vez de una o dos actividades mensuales, proponer mínimo 3.

Largo: Ofrecer experiencias más completas y personalizadas a otros destinos y ampliar nuestra cartera de servicios a destinos no nacionales.

## 4.- Plan de marketing

En este apartado se va a llevar a cabo una investigación de mercados analizando la posición dentro del mercado de nuestro producto mediante herramientas para obtener información. También analizaremos las decisiones que se van a tomar entorno al producto, al precio, al lugar y a la promoción, y para finalizar una propuesta de marketing en forma de activación.

### 4.1 Análisis del mercado

Para analizar nuestra posición en el mercado, vamos a realizar una encuesta a través de Google con un tamaño de 400 personas, en la cual vamos a incluir diferentes preguntas con diferentes factores necesarios a la hora de analizar la posible población, actividades y épocas de nuestros usuarios. La encuesta contendrá las siguientes preguntas con opciones:

1. Género\*

- Masculino
- Femenino

2. Edad\*

- 17
- 18-25
- 26-39
- 40-58
- 59-67
- +67

3. ¿De qué comunidad autónoma es?\*

- Madrid
  - Comunidad Valenciana
  - Cataluña
  - Navarra
  - Castilla la Mancha
  - Castilla y León
  - Extremadura
  - Andalucía
  - Murcia
  - País Vasco
  - La Rioja
  - Cantabria
  - Galicia
  - Asturias
  - Islas Baleares
  - Aragón
  - Islas Canarias
  - Ceuta y Melilla
4. ¿En qué época del año prefiere realizar ejercicio?\*
- Primavera
  - Verano
  - Otoño
  - Invierno
  - Todas
5. ¿Qué actividades de las propuestas prefiere para realizar en un viaje? Elija un máximo de 5\*
- Canoa
  - Kayak
  - Paddle Surf
  - Surf
  - Senderismo
  - Esquí/snow

- Pádel
- Tenis
- Escalada
- Bicicleta
- Fútbol
- Baloncesto
- Voleibol

6. ¿Qué le parece la idea de compaginar turismo y deporte?\*

Escriba su respuesta...

7. Si desea recibir noticias próximas sobre nuestros viajes y actividades o promociones, déjenos su correo electrónico.

Respuesta corta...

Como podemos observar, en esta encuesta podemos recibir información tanto cualitativa como cuantitativa, y nos puede guiar en la toma de decisiones de nuestros packs a la hora de ofertar las actividades.

Además, también se ha utilizado la web de Google Trends, la cual proporciona información sobre la búsqueda en Google de palabras colocadas gráficamente según el factor de término de búsqueda, fraccionada en meses. A partir de los datos que proporciona, se determinará la ubicación de los servicios deportivos en nuestros packs.

#### **4.2 Plan de acción**

A continuación, se va a determinar la estrategia a seguir por la empresa en los apartados de decisiones en torno al producto, decisiones en relación al precio, decisiones entorno a la distribución y decisiones de comunicación.

#### 4.2.1 Decisiones con relación al producto

**Figura 6. Logo de Sportrip**



**Fuente:** elaboración propia

El logo representa la unión del deporte y de los viajes a través de mezclar el símbolo de ubicación con el mapa del mundo y una figura en forma de lazo representando el deporte, transmitiendo velocidad, correr, flexibilidad... a través de todo el mapa.

Los colores escogidos están basados en la idea de negocio y en el neuromarketing. El fondo blanco se debe a la intención de querer transmitir transparencia, pureza, exclusividad y limpieza. El verde se debe a la amplitud de actividades que vamos a ofrecer en la naturaleza y para dar sensación de tranquilidad. Con el azul, queremos dar una sensación de confianza y lealtad. El dorado del lazo que representa al deporte representa el conocimiento y la fiabilidad de la marca. Y, por último, con el color rosa queremos transmitir energía y alegría, debido a las experiencias inolvidables que pretendemos alcanzar para nuestros clientes.

El producto que puedan contratar consistirá en una experiencia de varios días o de un día en el cual se ofrecerá siempre una actividad deportiva más excursiones turísticas a un sitio o más por servicio.

El monitor que será contratado dependiendo de los servicios que se vayan a realizar, deberán tener la formación adecuada para el correcto desempeño, ya que el monitor forma parte del producto ofrecido, el cual debe tener una calidad percibida correcta. El monitor será deportivo, y se buscará que también pueda ofrecer datos de guía turístico.

Las actividades que se van a ir ofreciendo cada mes del año poniéndonos como referencia el análisis del mercado estudiado serán las siguientes:

- Enero: 4 días esquí/snowboard en Andorra + 1 día visitando pueblos del país vecino.
- Febrero: 4 días esquí/snowboard en Candanchú + 2 días visita a Jaca y ruta al monasterio de Graus.
- Marzo: 4 días de esquí/snowboard en Sierra Nevada + 1 día visita a la ciudad de Granada.
- Abril: 4 días, senderismo pico de San Pedro en Madrid, Subir a la Bola del Mundo, visita a Toledo y a Segovia.
- Mayo: 3 días ruta nacimiento Río Palancia, ruta de la cascada del Río Carbo + visita por Valencia.
- Junio: 4 días paddle Surf en Mallorca y curso de buceo + visita a la ciudad de Mallorca y al pueblo Valldemossa.
- Julio: 3 días surf en Tarifa + 2 días ruta por la ciudad de Cádiz y Setenil de las bodegas.
- Agosto: 1 ruta de Kayak por Congosto de Mont Rebei + 2 días en Barcelona.
- Septiembre: 1 día torneo de pádel distintos niveles en Madrid + 2 días visita a Madrid y Alcalá de Henares.
- Octubre: 1 día senderismo por los picos de Europa + 2 días visita por Gijón y Taramundi.

- Noviembre: 1 día ruta anillo verde Vitoria en bicicleta + 3 días visita a la ciudad de Vitoria, a Hondarribia y Tolosa.
- Diciembre: 2 días Senderismo por Roques de García y por el Barranco del infierno + 2 días visita a Santa Cruz y a La Orotava

#### 4.2.2 Decisiones con relación al precio

Tras realizar el análisis de la competencia de la Comunidad de Madrid, se van a establecer los siguientes precios para cada uno de los servicios mencionados en el apartado anterior.

En el precio base viene incluida la actividad guiada con los monitores necesarios dependiendo de la actividad, el alojamiento, el transporte, el seguro de accidentes, los trámites de organización, y el material, el cual vendrá incluido en el precio final para las actividades que sean necesarias, y en las actividades, sobre todo de senderismo, el cliente deberá disponer de su propio material de calzado y ropa deportiva.

**Tabla 5. Lista de precios paquetes Sportrip.**

SERVICIOS	Precio base	Transporte (bus/ avión)	Alojamiento	Material
Enero	594'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Febrero	694'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Marzo	624'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Abril	324'99€	Incluido	Incluido	-
Mayo	299'99€	Incluido	Incluido	-
Junio	549'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Julio	599'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Agosto	459'99€	Incluido	Incluido	Incluido
Septiembre	399'99€	Incluido	Incluido	-
Octubre	389'99€	Incluido	Incluido	-
Noviembre	479'99€	Incluido	Incluido	Incluido

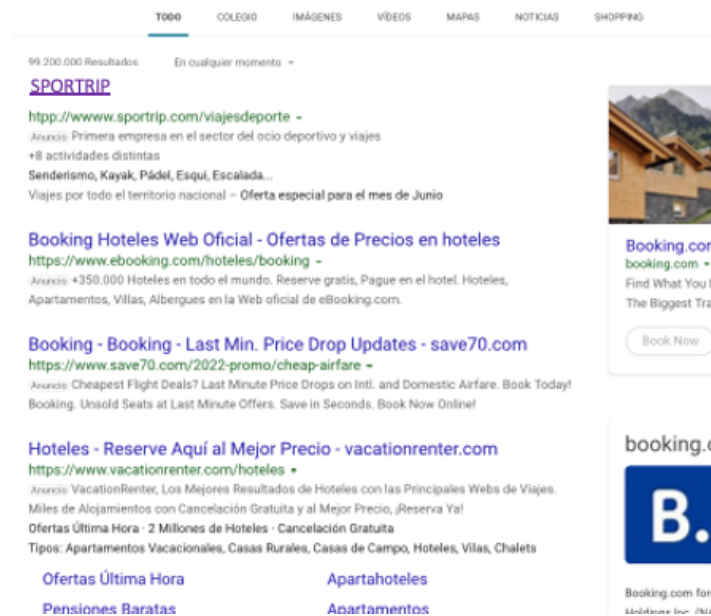
Diciembre	524'99€	Incluido	Incluido	-
-----------	---------	----------	----------	---

**Fuente:** elaboración propia.

#### 4.2.3 Decisiones con relación al lugar

Al tratarse de una empresa sin lugar físico, el lugar para que los clientes puedan encontrar nuestra oferta de servicios será a través de nuestra página web y de nuestra aplicación de teléfono móvil, y además tendremos un acuerdo con la aplicación de Groupon para que nuestros clientes puedan conseguir descuentos por la contratación de nuestros packs en los servicios que ofrece la app, y también a la inversa, si se descargan la aplicación de Groupon puedan conseguir 20€ de descuento en algunos de nuestros packs.

**Figura 7. Página web en barras de Google.**



**Fuente:** elaboración propia.

Además, la venta también podrá llevarse a cabo desde nuestra página de Instagram, la cual tendrá el enlace directo a nuestra página web al apartado de reservas, o incluso desde etiquetas de nuestras publicaciones.



#### 4.2.4 Decisiones con relación a la promoción

El objetivo en este apartado es incitar a los posibles consumidores de nuestro servicio el comportamiento de comprar y usar nuestros servicios.

Las estrategias que se van a emplear en Sportrip van a ser principalmente a través de nuestras redes sociales.

Las redes sociales en las cuales estará realizándose la actividad de nuestra empresa serán Instagram y tiktok. En ellas, se publicarán vídeos de propaganda informativos, fotos con los lugares donde se ofrecen servicios, historias con encuestas para que la gente se sienta partícipe de la cuenta y escuchada, y la aparición de los embajadores de marca tanto en nuestras redes sociales como en las suyas personales. Los embajadores seleccionados, los cuales promocionarán nuestros viajes y darán tips de preparación para cada una de nuestras actividades serán, en la red social de Instagram @missleggingsrun, Gema Payá, con 100.000 seguidores, debido a su contenido en actividades en la naturaleza, y en la red social de Tiktok @castillaspower, Alejandro Martín Castilla, con 13.100 seguidores y una media de 2.500 visualizaciones por vídeo subido que ofrece contenido sobre dieta, fitness, preparación para diversos deportes como escalada, bicicleta y deportes de invierno entre otros. Serán pagados con 300€ mensuales, los cuales van incluidos en precios por activación de marca.

Además de estas redes sociales, también contaremos con un grupo en WhatsApp y en Telegram para que todas las personas que no tengan estas redes sociales, sobre todo el público que no es joven, puedan acceder a ellos y se enteren de los packs que se van a ir ofertando cada mes.

Y las estrategias físicas van a ser a través de la asistencia a eventos deportivos para repartir folletos a los asistentes de competiciones, escuelas deportivas, colegios para intentar organizar viajes a grandes grupos escolares, donde se van a intentar llegar con mucha fuerza sobre todo a los viajes realizados en los tres primeros meses del año, e incluso reuniones de trabajo. Además de

merchandising de marca a través de gorras y mochilas con el logo de nuestra empresa.

- Activación: consistirá en la creación de un concurso a través de nuestra cuenta de Instagram en el cual se ofrecerá un viaje para el participante y un acompañante al pack de marzo en Sierra Nevada con todos los gastos incluidos. Esta activación tendrá un coste de aproximado de 1000€.

Los requisitos para poder participar son poner la publicación en las historias y mencionar en comentarios al compañero con el cual compartirían el premio, y además rellenar un cuestionario en el cual deben introducir los datos de nombre completo, lugar de residencia, edad y correo electrónico. Esta información es necesaria para poder generar una base de datos y analizar además el mercado del público que ha participado.

La activación es una gran inversión muy necesaria por muy alto que sea el presupuesto, ya que ganaremos notoriedad de marca, clientes potenciales, y una buena opción para darnos a conocer y que arranque de mejor manera el servicio. Además, esta operación será llevada a cabo por la empresa subcontratada de marketing.

## **5.- Plan de operaciones/gestión**

### **5.1 Describir los procesos clave**

Todos y cada uno de los procesos que se van a realizar, en su mayoría, son viajes que incluyen actividades deportivas y turismo histórico. Cada uno de los paquetes ofrecidos tendrá unos requisitos diferentes y ofrecerá cosas incluidas diferentes.

Los servicios ofrecidos por cada paquete son los siguientes:

*Pack Enero:* incluidos alojamiento 5 noches, forfaits, transporte, pensión completa de comida, material de esquí, clases con monitores por niveles y monitor que los acompañará en el viaje.

*Pack Febrero:* incluidos alojamiento 6 noches, forfaits, transporte, pensión completa de comida, material de esquí, clases con monitores por niveles y monitor que los acompañará en el viaje.

*Pack Marzo:* incluidos alojamiento 5 noches, forfaits, transporte, pensión completa de comida, material de esquí, clases con monitores por niveles y monitor que los acompañará en el viaje.

*Pack Abril:* incluido alojamiento 4 noches con desayuno y comida, transporte y monitor deportivo.

*Pack Mayo:* Incluye alojamiento con desayuno y comida 3 noches, transporte y monitor deportivo.

*Pack Junio:* incluido alojamiento con desayuno 4 noches, transporte en la isla, monitor que los acompañará en el viaje, clase grupal paddle surf y experiencia buceo con materiales incluidos.

*Pack Julio:* Incluye clases grupales con material 3 días y monitores, transporte, monitor que los acompañará en el viaje y alojamiento con desayuno y comida 5 noches.

*Pack Agosto:* incluye alojamiento 3 noches media pensión con desayuno y comida, monitor turístico, transporte y ruta en kayak con monitor y material necesario.

*Pack Septiembre:* Incluye cuadros y organización del torneo con pistas y bolas, monitor que los acompañará en el viaje, transporte y 3 días alojamiento con desayuno.

*Pack Octubre:* incluye alojamiento 3 noches con desayuno y comida, monitor deportivo y transporte.

*Pack Noviembre:* Incluye alojamiento 4 noches media pensión desayuno y comida, bicicletas, monitor deportivo y transporte.

*Pack Diciembre:* Incluye alojamiento 4 noches con desayuno y comida, monitor deportivo y transporte.

Además, los clientes tendrán la opción de poder organizar viajes personalizados para un grupo reducido de personas y con las características que ellos pidan.

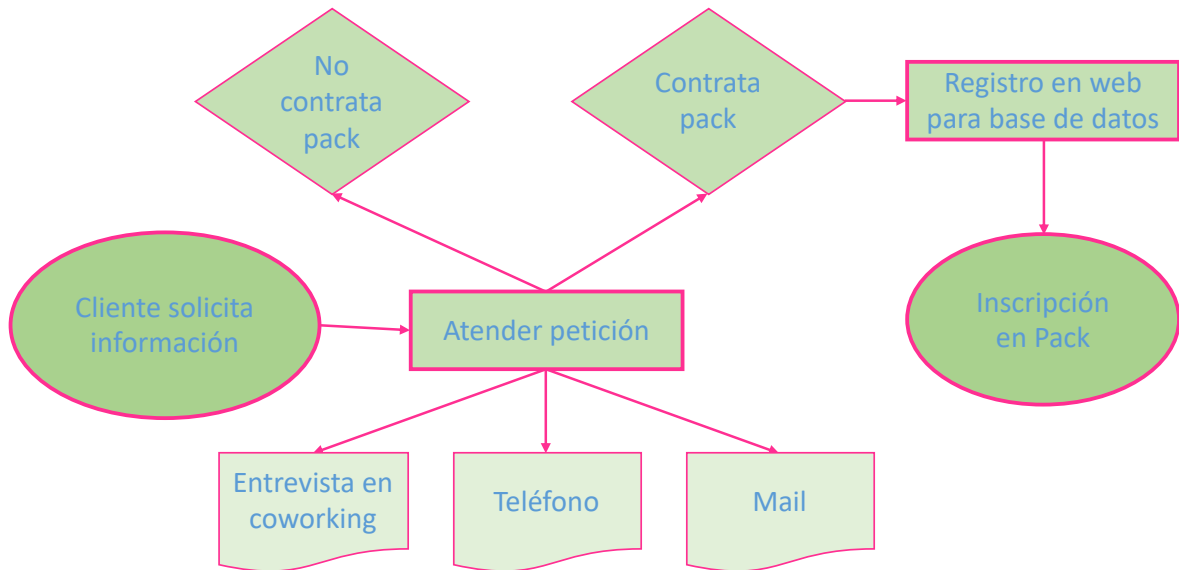
**Figura 8. Mapa procesos clave Sportrip.**



**Fuente:** elaboración propia.

Además, se va a detallar el proceso mediante el cual desde que un cliente entra en contacto con nuestra empresa para informarse o contratarnos, indicando todos los pasos por los que va a ir pasando.

**Figura 9. Mapa de Proceso de Alta en Sportrip.**



**Fuente:** elaboración propia.

Como podemos observar, el proceso comienza con la pedida de información sobre la empresa, packs, precios, etcétera por parte de los clientes a través de nuestros distintos puntos de contacto de página web, correo, teléfono, redes sociales y grupos de WhatsApp y Telegram. Una vez mantenido el contacto, atenderemos su petición a través de una entrevista personal si el cliente lo desea, por teléfono o por correo electrónico. Una vez atendido, el cliente nos contratará o no, lo que lleva a que si decide contratarnos se registre en nuestra web con sus datos y desde ahí inscribirse siempre que quiera a cualquiera de nuestros packs.

## 5.2 Descripción del lugar físico y necesidad de recursos materiales

En este subapartado, al no tener un lugar físico y material propio, se van a ir detallando cada una de las empresas complementarias mediante las cuales vamos a ofrecer estos dos servicios imprescindibles para la realización de nuestras actividades.

**Tabla 6. Stateholders Sportrip material e instalaciones por paquete.**

Pack	Empresa	Precio	Unidades	Precio final
Enero	Hotel Cims	40€ habitación individual con desayuno,	60 aprox.	12.000€

		comida y cena x 5		
	Pic Negre	50€ esquí/tabla con casco	60 aprox.	3.000€
	Grandvalira	280€ forfait 4 días más comida y clase grupal.	60 aprox.	16.800€
	Alsa	2.000€	1 de 60 plazas más moverse por allí.	2.000€
Gasto total pack: 33.800€				
Febrero	Hotel Candanchú	60€ habitación individual con desayuno y cena x 6	60 aprox.	21.600€
	Pic Negre	50€ esquí/tabla con casco	60 aprox.	3.000€
	Candanchú	188€ forfait 4 días más comida y clase grupal.	60 aprox.	11.280€
	Alsa	2.000€	1 de 60 plazas más moverse por allí.	2.000€
Gasto total pack: 37.880€				
Marzo	Hotel Miramarsky	50€ habitación individual con desayuno y cena x 5	60 aprox.	15.000€
	Pic Negre	50€ esquí/tabla con casco	60 aprox.	3.000€

	Sierra Nevada	245€ forfait 4 días más comida y monitor.	60 aprox.	14.700€
	Alsa	2.000€	1 de 60 plazas + moverse por allí.	2.000€
Gasto total pack: 34.700€				
Abril	Alsa	1.000€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.000€
	*8Rooms Madrid	45€ habitación individual con desayuno y cena x 4	30 aprox	5.400€
Gasto total pack: 6.400€				
Mayo	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
	Hotel NH Valencia Las ciencias	45€ habitación individual con desayuno y comida x 3	30 aprox.	4.050€
Gasto total pack: 5.550€				
Junio	Hotel Portnova	70€ habitación individual con desayuno x 4	30 aprox.	8.400€
	Alsa	1.000€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.000€
	Escuela Paddle Surf	40€ dos días	30 aprox	1.200€
	Iberia	76€ ida y vuelta	30 aprox	2.280€
Gasto total pack: 12.880€				
Julio	Escuela Surf Center	125€ 3 días	30 aprox.	3.750 €

	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
	Hotel Sunset Rooftop Tarifa	60€ habitación individual con desayuno x 5	30 aprox.	9.000€
Gasto total pack: 14.250€				
Agosto	Hotel HCC Lugano	70€ habitación individual con desayuno y comida x 3	30 aprox.	6.300€
	Zenith Aventura	65€ para dos personas	15 aprox.	975€
	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
Gasto total pack: 8.750€				
Septiembre	Pádel Norte	160€ 4h	8	1.208€
	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas	1.500€
	*Hotel Catalonia	60€ habitación individual con desayuno x 3	30 aprox.	5.400€
Gasto total pack: 8.108€				
Octubre	Hotel Parador de Fuente Fé	62€ habitación individual con desayuno y comida x 3	30 aprox.	5.580€
	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
Gasto total pack: 7.080€				
Noviembre	Hotel Nirea	60€ habitación individual con desayuno x 4	30 aprox.	7.200€



	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
	Loloka	15€	30 aprox.	450€
Gasto total pack: 9.150€				
Diciembre	Iberia	90€ ida y vuelta	30 aprox.	2700€
	Alsa	1.500€	1 de 30 plazas + moverse por allí.	1.500€
	Hotel Marylanza Suites y Spa	70€ habitación individual con desayuno y comida x 4	30 aprox.	8.400€
Gasto total pack: 12.100€				

**Fuente:** elaboración propia.

Hay que tener en cuenta, que estos precios pueden variar dependiendo de cuándo se coja la reserva de los billetes de avión o de si quieren reservar habitaciones que no sean individuales.

### 5.3 Proveedores iniciales y habituales

Los proveedores iniciales son los indicados en el apartado anterior de stateholders de material e instalaciones, aunque pueden ser modificados por otros si se encuentran empresas de mejor servicio y precio que quieran participar con nosotros.

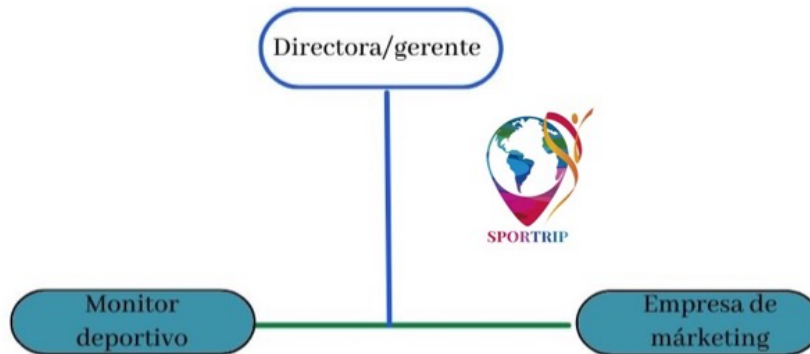
Además, también contamos con la empresa subcontratada de márketing y el espacio de coworking.

## 6.- Plan de Recursos Humanos

La empresa cuenta con un total de 3 trabajadores, los cuales serán el director/gerente, la cual también trabajará como empleada ejerciendo las funciones

de coordinación y dirección, un monitor que se encargará de asistir a los packs programados por la empresa, y la empresa subcontratada que lleve todos los temas relacionados con el márketing, actualización de la página web, activaciones de marca y de las publicaciones de las redes sociales.

**Figura 10. Organigrama de Sportrip.**



**Fuente:** elaboración propia.

### 6.1 Perfil de puesto

*Directora/gerente:* este puesto estará ocupado por la creadora de la empresa, la cual llevará a cabo las gestiones de atención al cliente, selección del personal, elaboración de estrategias para cumplir los objetivos y la coordinación de todas las áreas de la empresa.

*Monitor deportivo:* se contará con un monitor deportivo por actividad el cual tenga las capacidades y titulaciones necesarias para el desempeño de organización y preparación de grupos, como mínimo grado universitario de CAFyD o el título federativo necesario para el desempeño de esa actividad. Además, si cuenta con alguna titulación de turismo tendrá más posibilidades de contratación.

*Empresa de márketing:* las principales funciones serán realizar campañas de marketing y movilizarse por las redes sociales, coordinándose con los embajadores de marca. También será el encargado de la promoción del producto

a través de la publicidad y el establecimiento de unos precios competitivos para nuestros diferentes paquetes, realizando estudios de mercado, y crear y actualizar nuestra página web cuando sea necesario. Para este puesto la empresa deberá tener contratado algún empleado que esté licenciado en márketing, cosa con la que se presupone, y con el máster en Márketing Deportivo. La empresa es la llamada Dos Sesenta, ubicada en Madrid en la Calle de Orense 26.

## **6.2 Reclutamiento y selección de trabajadores**

Para poder reclutar, se lanzará en las plataformas de InfoJobs y en LinkedIn la descripción de cada uno de los puestos que se han de cubrir en cada uno de nuestros packs, y en las plataformas deben de subir currículum y titulaciones pedidas en la descripción de puesto. A partir de aquí, se hará una selección, la cual accederán a una entrevista personal con la directora de Sportrip, para después de esta entrevista decidir a los candidatos a ocupar el puesto y comunicarles la elección final.

## **6.3 Tipos de contrato y política salarial**

El Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre establece la desaparición de la posibilidad de celebrar contratos para obra o servicio determinado. Principal tipo de contrato para este tipo de servicios. Por lo tanto, según los expertos el nuevo modelo de contrato con la reforma laboral sería el contrato fijo-discontinuo que sustituye al de obra y servicio.

Las características de este tipo de contrato son: Tiene la particularidad de que el trabajo se desarrolla de forma intermitente en el tiempo. Es decir, existe una discontinuidad en el ejercicio del trabajo. No se trabaja todo el año. Este tipo de contrato se utiliza por empresas que no necesitan trabajadores permanentes, aunque la necesidad de la empresa de tener trabajadores sí es permanente, pero solo para unas actividades concretas.

Y respecto a la política salarial, nos vamos a basar en el BOE (2021) dentro del Ministerio de Cultura y Trabajo en la Resolución de 10 de marzo de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo marco estatal del sector ocio educativo y animación sociocultural, el cual se va a basar la política salarial para el monitor deportivo. (p. 1)

En el artículo 42 de dicho documento, denominado Complemento de disponibilidad, nos indica que:

Este complemento retribuye las especiales circunstancias y condiciones de los trabajadores y trabajadoras cuando realizan servicios presenciales con disponibilidad de 24 horas en casas de colonias, albergues infantiles y juveniles, campamentos y/o otros equipamientos similares.

Este complemento debe ser abonado en atención a su especial distribución irregular de la jornada, su total disponibilidad horaria y por la realización esporádica de servicios de reserva que implican su desplazamiento a otro centro de trabajo.

Su retribución debe ser del 10 % del salario base diario por cada día devengado de este complemento. La percepción de este complemento es incompatible con el complemento de descanso semanal obligatorio y festividad y el complemento de nocturnidad. (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021, p. 23).

Además, en el mismo documento en el Anexo 3 nos indican el salario base anual que tienen los diferentes puestos de profesiones vinculadas al deporte, reguladas en el Artículo 44 del convenio. El director/a gerente tiene un salario bruto anual de 20.293'57€, los titulado/a de grado 17.122'71€ y los puestos de agente comercial de 13.433'33€ (p. 60).

#### **6.4 Cálculo de los salarios brutos y costes de seguridad social**

Fijándonos en los salarios base, para poder calcular el salario base diario de los monitores de ocio y tiempo libre hay que dividir los 17.122'71€ por los 365 días del año, y sumarle el 10% de retribución por realizar servicios presenciales con

disponibilidad 24h, aunque en esas 24h el monitor tendrá descansos. El salario base diario daría como resultado 51,60€ por día trabajado, aunque este no va a ser el salario de nuestro monitor.

**Tabla 7.** Cálculo salarios Sportrip.

PUESTO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Directora/gerente	2.250€	27.000€
Monitor deportivo	95€ por día trabajado	380-665€
Empresa márketing	1.500€	18.000€

**Fuente:** elaboración propia.

Además, la empresa deberá asumir un 35% más de seguridad social debido al tipo de sociedad, que es limitada. Estos datos nos indican, que el gasto total de la empresa en salarios anuales es de 61.716,8€ los meses en los cuales el pack comprensa 4 días de trabajo, y de 62.104,4€ los meses en los cuales los packs tienen una duración de 1 semana.

## 7.- Plan jurídico

### 7.1 Modalidad Jurídica de construcción

La forma jurídica elegida para esta empresa ha sido la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). En esta forma jurídica la responsabilidad está limitada al capital aportado, se puede crear con un capital de solo 3.000€, con un solo socio y máximo de cinco y se tributa por el impuesto de sociedades. Los trámites son mucho más flexibles que para crear una Sociedad Anónima, donde el capital mínimo es de 60.000€, con mayores gastos de constitución de la sociedad.

Creo que es la forma más ventajosa respecto a la de empresario individual o autónomo, que responde de forma ilimitada con todos sus bienes personales y tributa por el impuesto sobre la renta de las personas físicas. Cuando los ingresos superen una cantidad, por la progresividad del impuesto, se tendría una carga

tributaria mayor que en una sociedad mercantil, donde se tributa por un porcentaje fijo sobre los beneficios y que en España es un tipo general del 35%.

## 7.2. Requisitos legales y trámites para la constitución de la empresa

Los pasos que hay que realizar para crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal son los siguientes:

### 1. Certificado negativo de denominación

Se solicita en el registro Mercantil, con un coste de 13,52€. Con el ser certifica que no existe otra empresa ya registrada con el mismo nombre y actividad). Desde su emisión permite durante un periodo de 3 meses que ese nombre quede bloqueado y no se pueda solicitar por otra persona.

### 2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

### 3. Escritura pública de la constitución.

Con identificación del o de los socios y nombramiento de administrador. Coste de unos 300€ del Notario.

### 4. Registrar el nombre de la empresa en el registro Mercantil.

Se registra el nombre de la empresa ya constituida y de las escrituras de constitución, con un coste de unos 40€ a 100€ dependiendo de la Comunidad Autónoma.

### 5. Solicitud de NIF a la Agencia tributaria.

Constituida la Sociedad por escrituras públicas y registrada, solicitamos el NIF de la misma a la Agencia tributaria. Modelo Censal 036 o copia de la escritura (se obtiene primero el provisional, en un plazo inferior a 10 días, y después el

definitivo en el plazo de 1 mes). Con la presentación de este modelo se solicita el alta en el impuesto de Actividades Económica para poder dar inicio a la actividad de la empresa (desde ese momento poder emitir facturas y desgravar gastos de la actividad).

Si sumamos la inversión y los gastos base de constitución de la sociedad podríamos tener resumidos los siguientes gastos:

- Capital mínimo: 3.000,00 €
- Certificado negativo de denominación: 13,52 €
- Notaría: 300 € firma de estatutos
- Registro Mercantil: 40 €
- Certificado digital: 14 € para poder operar telemáticamente

Si contratamos una asesoría especializada en constitución de sociedades, el gasto rondaría los 800 €

Sin tener en cuenta otros gastos, la constitución base de una Sociedad de responsabilidad Limitada Unipersonal rondaría los 4.167,00€ y el tiempo de tramitación, cercano al mes.

## **8.- Plan económico-financiero y viabilidad**

En este apartado, vamos a ver todas las ingresos y gastos del primer año, y las inversiones, para saber la cuenta de resultados de viabilidad que puede tener desde el primer año de apertura hasta el 5 año.

### **Figura 11. Ingresos año 1 Sportrip.**

Número de socios	60	60	60	30	30	30	30	30	30	32	30	30	
Precio packs	595 €	695 €	625 €	325 €	300 €	550 €	600 €	460 €	400 €	390 €	480 €	525 €	
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos por packs	35.699	41.699 €	37.499	9.750	9.000	16.500	18.000	13.800	12.000	12.480	14.400	15.750	236.575
INGRESOS TOTALES	35.699	41.699	37.499	9.750	9.000	16.500	18.000	13.800	12.000	12.480	14.400	15.750	236.575

**Fuente:** elaboración propia.

En la figura 16, aparecen los ingresos que habría cada mes en Sportrip dependiendo del precio del paquete y del número de clientes asistentes por pack, llegando a tener un total de ingresos totales por año de 236.575€.

**Figura 12. Gastos año 1 Sportrip.**

GASTOS														
Alquiler	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	230 €	2.760 €
Pack	33.800 €	37.880 €	34.700 €	6.400 €	5.550 €	12.880 €	14.250 €	8.750 €	8.108 €	7.080 €	9.150 €	12.100 €	190.648 €	
<b>GASTOS PERSONAL</b>				<b>Número</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>TOTAL</b>								
Gerentes				1	2.250 €	2.250 €								
Monitores				1	523 €	523 €								
Empresa márketing				1	1.500 €	1.500 €								
<b>Total SUELDOS</b>						<b>4.273 €</b>								
Seguridad Social					35%	<b>1.496 €</b>								

**Fuente:** elaboración propia.

Fijándonos en los gastos, se han incluido todos los sueldos que hay en la empresa más la seguridad social, el pago de alquiler del espacio coworking y el gasto que va a implicar cada uno de los packs. Estos números dan un resultado total de 262.631€.

**Figura 13. Inversiones y amortización Sportrip.**

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización	
Equipos Informáticos	1.500 €	3	500 €	
Software	2.000 €	3	667 €	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>3.500 €</b>		<b>1.167 €</b>	<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>

**Fuente:** elaboración propia.

En esta figura, podemos observar las inversiones en equipos informáticos y el software, el cual tiene una cifra poco elevada. Estas inversiones, al considerarse que pueden tener una vida útil de 3 años, al 4 año se debería volver a realizar esta inversión.



**Figura 14. Cuenta Resultados año 5.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por packs		236.575 €	283.891 €	326.474 €	375.445 €	420.499 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>236.575 €</b>	<b>283.891 €</b>	<b>326.474 €</b>	<b>375.445 €</b>	<b>420.499 €</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		2.760 €	2.760 €	2.760 €	2.760 €	2.760 €
Pack		190.648 €	200.180 €	214.193 €	229.187 €	245.230 €
Sueldos		51.276 €	56.404 €	62.044 €	71.351 €	78.486 €
Seguridad social		17.947 €	19.741 €	21.715 €	24.973 €	27.470 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>262.631 €</b>	<b>279.085 €</b>	<b>300.712 €</b>	<b>328.270 €</b>	<b>353.945 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 26.055 €</b>	<b>4.805 €</b>	<b>25.762 €</b>	<b>47.175 €</b>	<b>66.554 €</b>
Amortizaciones		1.167 €	1.167 €	1.167 €	1.167 €	1.167 €
<b>EBIT (BAII)</b>		<b>- 27.222 €</b>	<b>3.639 €</b>	<b>24.595 €</b>	<b>46.009 €</b>	<b>65.387 €</b>
Impuesto Sociedades		- 6.805 €	910 €	6.149 €	11.502 €	16.347 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 20.416 €</b>	<b>2.729 €</b>	<b>18.446 €</b>	<b>34.507 €</b>	<b>49.040 €</b>
Amortizaciones		1.167 €	1.167 €	1.167 €	1.167 €	1.167 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 19.250 €</b>	<b>3.896 €</b>	<b>19.613 €</b>	<b>35.673 €</b>	<b>50.207 €</b>
Inversión	- 3.500 €			- 3.500 €		
<b>FC Libre</b>	<b>- 3.500 €</b>	<b>- 19.250 €</b>	<b>3.896 €</b>	<b>16.113 €</b>	<b>35.673 €</b>	<b>50.207 €</b>
<b>VAN</b>	<b>46.976,28 €</b>					
<b>TIR</b>	<b>60,52%</b>					
<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>3,17</b>					
<b>FC Acumulado</b>	<b>- 3.500 €</b>	<b>- 22.750 €</b>	<b>- 18.854 €</b>	<b>- 2.741 €</b>	<b>32.932 €</b>	<b>83.139 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, la empresa Sportrip tendría un capital con cuentas positivas a partir del año 2 en lo que respecta a ganancias frente a gastos, pero en el capital acumulado, a partir de 4 año, siendo exactos en el año 3'17, la empresa tendría 32.932€ como ganancias, algo que demuestra la cuenta de resultados positiva. Además, el VAN es superior a 0, dato que también demuestra que la empresa es efectuable, con un TIR de 60,52%.

Hay que tener en cuenta, que se ha previsto que estos números tengan un crecimiento del 20% el segundo año y del 15% el tercer y cuatro año, y del 12% el quinto en ingresos, y que además los packs van a tener un incremento de gasto del 5% el segundo año y del 7% el tercer, cuarto y quinto año. Y los sueldos, serán incrementados un 10% el segundo, tercer y quinto año, y un 15% el cuarto año.

Es un proyecto que de primeras puede causar incertidumbre, debido a la amplia búsqueda y a los altos precios que tiene el ocio deportivo, también causados por la crisis del COVID y la subida de la inflación, pero los resultados finales son muy positivos.

## **9.- Responsabilidad Social Corporativa**

Las acciones que se van a llevar a cabo van enfocadas sobre todo a los temas de salud, social y medioambiente.

Respecto al medio ambiente queremos siempre incitar a nuestros clientes a usar el transporte proporcionado por la empresa para reducir los gases nocivos con la utilización de autobuses y que tengan una mayor conexión con el entorno natural que nos rodea a través de nuestras actividades deportivas, la mayoría de ellas excepto el torneo de pádel realizadas en entornos naturales.

En temas social, al promover viajes en los cuales participan un gran elevado número de personas, nuestros asistentes tendrán grandes interacciones sociales con personas de diferentes puntos del territorio español.

Y respecto a la salud, para a través de las actividades ofrecidas y las rutas de turismo que nuestros clientes comiencen a ver la importancia de simplemente andar cada día, cómo puede mejorar nuestro estado de salud, nuestro sistema inmune y nuestro estado anímico, todo ello demostrado en los estudios científicos.

## 10.- Cronograma (TO-START)

**Tabla 8. Cronograma**

MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dotación de equipos												
Perfiles de puesto necesarios												
Captación de personal												
Organización administrativa												
Página Web												
Plan de Marketing												
Puesta a punto de servicios												
Apertura												

**Fuente:** elaboración propia.

## 11.- Conclusiones

Con todo lo planteado, con las estrategias de marketing, analizando el entorno, esperamos que Sportrip tenga una buena acogida en el mercado del ocio y del deporte en España, con expectativas de ir poco a poco ofreciendo más actividades mensuales y poder realizar nuestros servicios en otros países europeos y más adelante en otros continentes. Lo que pretendemos es divertir al público que venga, siempre respetando la seguridad que corresponde y que tengan una experiencia inolvidable y completa.

Además, nuestras expectativas son altas ya que vemos que los presupuestos cuadran, lo que lleva a que Sportrip pueda seguir creciendo, ofreciendo más puestos de trabajo e interesándose poco a poco por otras empresas para querer colaborar con nosotros.

Sportrip pretende unir el mayor sector en España que genera ingresos, el turismo, junto con el deporte para que tanto nuestros clientes, nuestros monitores como el entorno que rodea a la empresa vean este nuevo modelo de ocio como una de sus primeras opciones a la hora de seleccionar sus vacaciones tanto en familia como con amigos, que tras los tiempos de pandemia no se ha podido aprovechar al máximo.

## 12.- Referencias

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios. *Reinterpretando la Cadena de Valor*, 2.

[https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)

Ayuntamiento de Madrid (2018). *Pirámides de la Población por Sexo y Edad*. Portal

Web del Ayuntamiento de Madrid.

<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Publicaciones/Piramides-de-la-Poblacion-por-Sexo-y-Edad/?vgnextfmt=default&vgnextoid=787e6be8717b7310VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=86cfe3e2be73a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

Banco de España (2022, enero). *Informe Trimestral De La Economía Española*.

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/22/T1/Fich/be2201-it-Rec1.pdf>

Boletín Oficial del Estado (2021, marzo 22). Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Resolución de 10 de marzo de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo marco estatal del sector ocio educativo y animación sociocultural.*  
<https://www.boe.es/boe/dias/2021/03/22/pdfs/BOE-A-2021-4476.pdf>

CIS (2022, marzo). Índice De Confianza Del Consumidor. *Evolución de Resultados*, 3356, 1-21. [https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2022/ICC\\_03-22\\_3356.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2022/ICC_03-22_3356.pdf)

INE (2020). *Renta por persona y unidad consumo por comunidades autónomas.* Instituto Nacional de estadística.  
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9947>

Gobierno de España (2021, mayo). *Anuario De Estadísticas Deportivas 2021.* Ministerio de Cultura y Deporte.

Gobierno de España (2022, febrero 22). *El Gobierno eleva el Salario Mínimo Interprofesional a 1.000 euros.* La Moncloa.  
<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2022/220222-rp-cministros.aspx>

Gobierno de España (2021, junio). *Encuesta De Hábitos Deportivos 2020.* Ministerio de Cultura y deporte.

Gobierno de España (2021). *España es el tercer país de la UE en conectividad y séptimo en materia de servicios públicos digitales, con niveles muy superiores a la media europea.* Investin Spain.  
<https://www.investinspain.org/es/sectores/tic>

Gobierno de España (2022, febrero 23). *Publicado en el BOE el salario mínimo interprofesional para 2022.* Servicio Público de Empleo Estatal SEPE.  
<https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle-noticia.html?folder=/2022/Febrero/&detail=Publicado en el BOE el salario minimo interprofesional para 2022>

OECD Better Life Index (2022). *España.*  
<https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/>

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos.* Contribuciones a la Economía.

Redacción TH (2022, marzo 21). *El turista nacional prima en las reservas de Semana Santa 2022.* Tecnohotel.  
<https://tecnohotelnews.com/2022/03/21/semana-santa-2022-turista-reservas/>