



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

“AMERICAN BECAS”:
BECAS DEPORTIVAS EN E.E.U.U.
CREACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Autor: David Sánchez Aguilera

Director: Juan José López Jurado

Resumen ejecutivo

Esta investigación tiene como objetivo el diseño de un modelo de negocio que haga viable la creación de una compañía llamada American Becas cuya actividad principal consiste en la consecución de becas deportivas en universidades de Estados Unidos que otorguen a los jóvenes la posibilidad de continuar con sus estudios universitarios, aprender inglés y practicar deporte a alto nivel. El interés de la investigación reside en la creciente demanda de este tipo de servicios, incrementándose cada año el número de españoles que estudian en Estados Unidos.

Palabras clave

Becas, deporte, becas deportivas, estudios universitarios, Estados Unidos, jóvenes, plan de negocio.

Abstract

This research aims to design a business model that makes viable the creation of a company called “American Becas”, whose main activity is the achievement of sports scholarships in universities in the United States that would give young people the possibility of getting a degree there and to learn English while practicing sports at a high level. The interest of the research lies in the growing demand for this type of service, as shows the increasing number of Spanish studying in the United States.

Keywords

Scholarship, sport, athletic scholarship, sports, university education, the United States, young people, business plan.

Índice

1. Introducción	7
2. La idea de negocio y sus objetivos	8
2.1. Modelo Canvas	9
2.1. Misión	15
2.2. Visión	15
2.3. Valores	15
3. Análisis del entorno	15
3.1. Análisis del entorno general	15
3.1.1. Factores Políticos:	15
3.1.2. Factores económicos:	17
3.1.3. Factores socioculturales:	17
3.1.4. Factores tecnológicos:	19
3.1.5. Factores ecológicos:	20
3.1.6. Factores legales:	20
4. Análisis del sector	21
4.1. Poder de negociación de los clientes	22
4.2. Poder de negociación de los proveedores :	22
4.3. Amenaza de nuevos entrantes :	22
4.4. Productos sustitutivos	23
4.5. Competencia	24
5. Análisis del mercado y estudio de la competencia	24
5.1. Principales competidores	24
5.2. DAFO	26
6. Plan de marketing	27
6.1. Marketing Mix	31
6.1.1. Producto	31
6.1.2. Precio	32

6.1.3.	Distribución	33
6.1.4.	Comunicación.....	34
6.1.5.	Personas:.....	36
6.1.6.	Procesos	36
6.1.7.	Evidencia física.....	37
7.	Plan de organización	37
7.1.	Forma jurídica	37
7.2.	Descripción de las funciones	39
8.	Plan económico-financiero.....	39
8.1.	Ingresos.....	40
8.2.	Inversión Inicial	43
8.3.	Plan de financiación	43
8.4.	Gastos corrientes	44
8.5.	Cuentas de Pérdidas y Ganancias	44
8.6.	Balances:.....	47
9.	Bibliografía.....	52
10.	Anexo:	54
10.1.	Formulario de Google	54
10.2.	Extractos de la página web	64

Índice de Tablas

Tabla I: Modelo Business Canvas	14
Tabla II: ingresos año 1 escenario pesimista	41
Tabla III: Ingresos año 1 escenario realista	41
Tabla IV: ingresos año 1 escenario optimista.....	41
Tabla V: ingresos escenario pesimista.....	42
Tabla VI: ingresos escenario realista.....	42
Tabla VII: ingresos escenario optimista	42
Tabla VIII: inversión inicial	43
Tabla IX: gastos corrientes año 1	44
Tabla X: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario pesimista	45
Tabla XI: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario realista	46
Tabla XII: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista.....	47
Tabla XIII: Balance escenario pesimista	48
Tabla XIV: Balance escenario realista	49
Tabla XV: Balance escenario optimista	50

Índice de Ilustraciones

Ilustración I: Búsqueda de la universidad más acorde a tu perfil	54
Ilustración II: Pre-evaluación gratuita de cada caso personal	54
Ilustración III: Planificación para preparar el título de inglés (si es requerido)	55
Ilustración IV: Ofrecer directamente materiales de inglés para preparar títulos	55
Ilustración V: Grabar vídeos de scouting	56
Ilustración VI: Mediación con la universidad americana en todos los trámites.....	56
Ilustración VII: Housing: conseguir compañeros de un determinado perfl.....	56
Ilustración VIII: Análisis jurídico y económico que supone la obtención de la beca	57
Ilustración IX: Ayuda con los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la visa americana	57
Ilustración X: Prestigio académico de la universidad	58
Ilustración XI: Nivel deportivo de la universidad	58

Ilustración XII: Condición religiosa de la universidad.....	59
Ilustración XIII: Ubicación de la universidad	59
Ilustración XIV: Clima de la región	59
Ilustración XV: Seguridad.....	60
Ilustración XVI: Servicios Médicos propios	60
Ilustración XVII: Porcentaje de coste sufragado.....	60
Ilustración XVIII: La bolsa de trabajo de la universidad	61
Ilustración XIX: Calidad de la comida	61
Ilustración XX: Las instalaciones.....	62
Ilustración XXI: El sesgo político	62
Ilustración XXII: Que sea pública o privada	63
Ilustración XXIII: Cantidad de europeos que estudian allí	63
Ilustración XXIV: ¿Por qué elegir American Becas?.....	64
Ilustración XXV: Logotipo de American Becas.....	64
Ilustración XXVI: ¿Cuánto cuesta elegir American Becas?	65

1. Introducción

Este trabajo está dirigido a determinar cómo se puede crear con éxito un plan de negocio para una empresa en el mercado español dedicada a facilitar la inserción de estudiantes universitarios españoles en Estados Unidos por medio de becas que conseguirían gracias a los servicios de la empresa. Esta investigación cumple el fin de servir de apoyo a la creación de una empresa llamada American Becas una vez finalice mis estudios.

España es un país donde la demanda de este tipo de becas crece día a día: "España es el cuarto país que más deportistas aporta a las ligas universitarias. Y cada vez son más los que deciden dar este paso. En España aún es complicado compaginar el deporte con los estudios. A veces es duro decirle a tu hijo que se tiene que ir fuera, pero también es una gran experiencia y muy enriquecedora" (Taracido, 2018).

Además, este tipo de becas ofrece la posibilidad de compaginar diferentes actividades, como se puede apreciar en palabras de una futbolista española que ha disfrutado de una de ellas: "En España, llegas a una edad, con 23 o 24 años, que, con las prácticas, los exámenes... tienes que dejarlo. Pero a esos años todavía tienes fuerza física para seguir. Es duro compaginar el deporte con los estudios, pero en EE UU te dan muchas más facilidades" (Sánchez, 2018)

En este contexto, el interés del estudio radica en tres puntos fundamentales:

- La burbuja educativa que existe en España, en un mercado laboral en el que tener un grado universitario no supone un factor diferencial respecto a otros candidatos, supone que los jóvenes tengan que encontrar vías innovadoras para poder acudir con garantías al mercado laboral español. Por ello, el interés en estudiar en universidades estadounidenses es creciente y la empresa que planteo pretende satisfacer esa demanda. En otras palabras, es una oportunidad para dar el salto cualitativo que muchos jóvenes buscan, como opinan jóvenes que ya han disfrutado de la experiencia: "A día de hoy, el inglés es necesario y no hay mejor manera de aprenderlo que estar en un lugar donde se hable ese idioma como primera opción. Yo en esos dos años lo aprendí muy bien. Esto es algo que te dura para toda la vida y que los jóvenes deberían valorar" (Rizo, 2018).

- El alto nivel de práctica deportiva que siempre ha caracterizado a los jóvenes españoles. Este hecho, unido a la concienciación progresiva de la sociedad en torno a la salud, deriva en que muchos jóvenes demandan no solo buena formación académica universitaria, sino también la posibilidad de practicar deporte a buen nivel de forma regular. En definitiva, “la mezcla del talento deportivo y académico, desarrollado desde una edad temprana, abre la posibilidad de intentar acceder a una universidad con una beca” (Scott, 2018). Debido a la cantidad de talento deportivo que crece en España, el hecho de que se abra la posibilidad de utilizar ese talento como herramienta para apoyar el estudio tiene como consecuencia lógica el incremento de la demanda de este tipo de becas (IIE, 2018), por lo que entender los factores que influyen en las decisiones de los jóvenes a la hora de apostar por ellas, o no, es básico a la hora de entender cómo crear una empresa que ofrezca estos servicios de manera exitosa.
- El cambio de mentalidad en la concepción del mundo que existe entre las nuevas generaciones de jóvenes habilita que ideas como estudiar en países extranjeros no asusten, sino que supongan una motivación extra.

2. La idea de negocio y sus objetivos

La idea tiene su origen en un aspecto fundamental: haber detectado entre jóvenes futbolistas que la demanda de este tipo de becas crece de forma exponencial (IIE, 2018). Además, la empresa que se plantea contaría con la ventaja competitiva de que uno de los futuros socios de la empresa ha estudiado íntegramente su carrera universitaria en Estados Unidos gracias a una beca deportiva, pudiendo aportar su experiencia a nivel operacional.

Es cierto que ya existen compañías que ofrecen este tipo de servicios. No obstante, se expondrá a lo largo del trabajo la oportunidad existente en el mercado para que la estrategia de diferenciación que el modelo de negocio sigue se traduzca en una ventaja competitiva real con respecto a las empresas que ya compiten en él.

Respecto a la metodología utilizada, ésta ha sido principalmente de tipo inductivo. La estructura del estudio planteado comprende tanto la síntesis del negocio, plasmada en el modelo Canvas, como el análisis del entorno utilizando los modelos DAFO, PESTEL y 5

Fuerzas de Porter. Se ha realizado un formulario online con el fin de concentrar el plan de marketing hacia los servicios y perfil de universidades que más atrae a los clientes en relación a los datos recogidos en tal formulario. En cuanto a la viabilidad financiera, el número de clientes en los primeros años ha sido estimado en función de un porcentaje respecto al principal *player* del sector, como se explica en el apartado correspondiente.

2.1. Modelo Canvas

A continuación, se describe el negocio a través del modelo teórico Canvas, en cuyo contenido se irá profundizando en los planes de viabilidad expuestos a lo largo del trabajo.

Customer Segments: el nicho de mercado del negocio está formado por jóvenes que practican deporte y estén interesados en un programa universitario internacional que les permita seguir practicando deporte a alto nivel mientras prosiguen sus estudios. En su mayoría serán estudiantes recién salidos de bachillerato con 17 o 18 años, pero también se incluyen a personas de mayor edad que ya sean universitarias en España y estén interesadas en cambiar de universidad, o incluso personas que no comenzaron sus estudios universitarios en su momento por preferir trabajar o por no conocer la opción que propone American Becas. De esta forma, el intervalo de edad *target* queda fijado entre los 17 y 22 años.

Puesto que este modelo de negocio está enfocado a un nicho concreto; la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes deben estar ajustadas a la medida de lo que específicamente demandan las personas que forman este nicho.

Value propositions: definiendo la propuesta de valor como las razones por las que un cliente preferirá American Becas a un competidor, la creación de valor será el resultado de la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos, como se expone a continuación:

La creación de valor principal se halla en torno a un elemento cualitativo: consiste en mejorar la percepción que el cliente tiene del servicio prestado a través de la liberarle de pago alguno hasta que su beca no esté garantizada. A este respecto, es relevante explicar que las empresas que actualmente ofrecen este tipo de servicios cobran un *fee* inicial simplemente por comenzar a disfrutar de los servicios de búsqueda de una beca en la universidad en la que mejor encaje en su perfil, no obstante, este pago inicial no supone una garantía de consecución de beca.

Otro factor diferencial lo constituye el hecho de que los socios fundadores de la empresa son personas con experiencia en estudiar en Estados Unidos, lo que le reporta al cliente la ventaja de que los propios trabajadores del negocio han estado previamente en el lugar del cliente y pueden aportar los conocimientos adquiridos para mejorar la rapidez y calidad de los servicios de asesoramiento con respecto al resto de compañías.

En relación con el precio, también se proponen medidas innovadoras. En concreto, además de aplazar el pago hasta poder garantizar la consecución de la beca como se ha mencionado, la cuantía del pago queda posicionada como la más baja del sector. En concreto, las tarifas fijadas alcanzan los 300 euros, una vez se ha conseguido la beca, y 1000 euros, una vez ha finalizado el proceso y el cliente ha finalizado todos los trámites con éxito. Dado que la compañía planea ofrecer un servicio igual o mejor que la competencia (dada la ventaja competitiva) a menor precio, es razonable pensar que el nivel de satisfacción de los clientes de American Becas será superior al de los clientes de los competidores.

De lo explicado anteriormente, se extrae que la oportunidad de mercado reside en que ninguna empresa del sector libera del pago al cliente hasta haber conseguido una beca (propuesta novedosa), y, sumado a ello, la cuantía del pago queda fijada como la menor del sector.

Por tanto, al no haber ninguna compañía que ofrezca sus servicios con estos pilares, la compañía planea atacar un espacio perteneciente al mercado que aún no ha sido explotado y, a través de esta estrategia, generar una oportunidad para el crecimiento rentable. (Kim & Mauborgne, 2015)

Channels: a corto plazo, la compañía planea utilizar diferentes vías para conseguir que potenciales clientes tengan constancia de los servicios ofrecidos. A continuación, se exponen los medios que serán utilizados:

- Redes sociales: constituyen la piedra angular del acercamiento a los potenciales clientes dada la presencia que tienen los jóvenes en redes como Instagram. En concreto, el objetivo con este canal es atraer a los jóvenes; a través de Instagram, y a sus padres; a través de Facebook. En cuanto a Instagram, se registrará un perfil corporativo para contactar directamente con los jóvenes. Otra medida relevante en

esta red consiste en ofrecer a personas con capacidad de influencia colaborar con la expansión de la marca de la compañía a cambio de una determinada comisión si, finalmente, consiguen atraer a clientes para American Becas.

- Clubes, institutos y complejos deportivos: la compañía contactará con clubes, estadios de fútbol base, complejos deportivos, colegios y todo tipo de establecimiento que potenciales clientes visiten varias veces por semana, con la intención de repartir folletos informativos y organizar charlas que serán impartidas por los miembros de la empresa.

Debido al carácter del negocio que se estudia, teniendo en cuenta el paso que supone para una familia vivir a kilómetros de su hijo, ser fiable es una piedra angular para poder conectar con clientes potenciales y que, realmente, tomen en consideración la propuesta de la compañía. Por este motivo, el objetivo de la compañía a medio plazo es que, a los medios expuestos anteriormente, se añada un canal conocido vulgarmente como “boca a boca” a partir de que la compañía haya prestado servicio a los primeros clientes y éstos recomienden la misma a conocidos.

Customer Relationships: Este apartado es esencial para el devenir de la empresa, puesto que influye directamente en la experiencia global de los clientes. Dado que la propuesta de valor principal es precisamente mejorar la experiencia como cliente, se debe realizar énfasis en el estudio de lo directamente relacionado con ello.

El modelo que vamos a ofrecer es el de atención personalizada, es decir, el cliente siempre contará directamente con el trabajador de la empresa que haya llevado su proceso desde un inicio. La intención es transmitir confianza al cliente y estar a su disposición a lo largo de todo el período universitario.

Revenue Streams: el flujo de ingresos que American Becas proyecta es un flujo de caja basado en transacciones, puesto que los ingresos provendrán de operaciones aisladas.

Key Resources: todos los modelos de negocio necesitan una serie de recursos para poder crear y ofrecer al público la propuesta de valor, alcanzar y segmentar mercados, mantener relaciones con los clientes y, en extensión, para generar ingresos.

Los recursos clave que requiere el modelo de negocio estudiado se pueden agrupar en recursos intelectuales: base de datos con información de contacto de los entrenadores estadounidenses y los convenios con sus respectivas universidades. Se pueden considerar estos activos como las herramientas esenciales que permiten desarrollar con éxito la operativa del negocio.

Key Activities: el servicio principal consiste en la consecución de becas deportivas en universidades estadounidenses. La labor de la compañía está enfocada a prestar una atención personalizada que garantice la máxima satisfacción de cada cliente. Por ello, se adaptarán los servicios ofrecidos a cada caso particular de la siguiente forma:

El primer paso consistiría en una Pre-evaluación gratuita de cada caso personal (rellenar el formulario de registro) para evaluar las posibilidades sin compromiso. Esta evaluación tiene como finalidad encontrar el estilo de universidad más acorde a su perfil.

Una vez confirmado el interés en activar la búsqueda de la beca deportiva más adecuada, el siguiente paso es ofrecer ayuda con los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la VISA estadounidense. Además, es muy común que los entrenadores americanos pidan un vídeo a modo de *highlights* para evaluar la calidad técnica del joven, por lo que también se ofrecerá la posibilidad de grabar partidos (lo que supondría un pequeño coste extra). Sin embargo, el cliente puede decidir con total libertad que grabará sus vídeos sin necesidad de ayuda externa, lo cual convierte este servicio en potestativo. Por supuesto, la compañía se encarga por completo de la mediación entre la universidad y estudiante en todo lo que necesite: asignaturas a cursar, deporte a practicar, *housing*, *meal plan*...

Key Partnerships: este apartado analiza los proveedores que van a ser críticos para el negocio. Es preciso diferenciar entre los proveedores necesarios para el normal funcionamiento del negocio y los convenios que ayudarán a desarrollar y expandir el mercado de la compañía.

En cuanto al primer grupo, formado por los proveedores necesarios para el normal funcionamiento del negocio, es esencial para la operativa de la compañía la compra de un producto que actúa como base de datos. Esta herramienta contiene los datos de contacto de los entrenadores de las universidades americanas con los que se plantea trabajar, por lo que constituye la fuente principal para asentar la red comercial que permita operar.

Otro proveedor necesario para impulsar el negocio es la plataforma de desarrollo web “Wix”, que ha permitido construir la página web respetando las preferencias de los socios fundadores.

Por otro lado, el segundo grupo de proveedores está compuesto por convenios que ayudarán a desarrollar y expandir el mercado de la compañía. En este plano, se trata del establecimiento de convenios con todo tipo de instituciones que, por su carácter, se encuentren cercanas a los jóvenes que pertenecen al mercado objetivo. En definitiva, los vínculos de más valor serán los acuerdos con clubes profesionales de fútbol. Dentro del plan de negocio destaca la propuesta de conseguir asociaciones con instituciones deportivas que tengan exposición a los jóvenes.

Cost Structure: el modelo de negocio está regido por la reducción de costes de operación siempre que sea posible, usando los recursos de los que se dispone para las acciones que creen más valor real. Se puede dividir los costes en fijos y variables:

En lo relativo a costes fijos, se recoge principalmente el coste del producto que funciona como base de datos de contactos y el mantenimiento de la página web, incluyendo los gastos en posicionamiento web y marketing digital. El coste del producto asciende a 54 euros al año, mientras que el coste asociado a la página web mencionado anteriormente es de 16 euros al mes, en otras palabras, 192 euros al año.

En cuanto a los costes variables cabe destacar a la publicidad, cuya inversión irá variando conforme se explica en el plan económico-financiero de este trabajo.

Tabla I: Modelo Business Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
- Instituciones deportivas -Clubes de fútbol	-La consecución de una beca deportiva en la universidad americana que mejor se ajuste a cada perfil	-Liberar al cliente de todo tipo de pago hasta que la beca está asegurada	-Atención Personalizada -Email -Chat interactivo	-Jóvenes de entre 17 y 22 años que practiquen deporte y quieran continuar con sus estudios universitarios
	Recursos Clave -Base de datos con la información de contacto de los entrenadores de las universidades americanas -El servicio de mantenimiento web de Wix	-Ofrecer el precio más bajo del mercado	Canales -Redes sociales -Clubes y complejos deportivos -Institutos -Página web	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
Costes fijos: página web y proveedor de base de datos		2 fuentes de ingresos:		
Costes variables: publicidad		-300€ por la consecución de la beca -1000€ una vez finalice el proceso		

Fuente: elaboración propia

2.1. Misión

“Heaven is your child receiving a college athletic scholarship” (Harrington, 2008)

La misión de American Becas se centra en prestar un servicio de calidad que garantice la consecución de una beca deportiva en la universidad estadounidense que mejor se adapte a las necesidades de cada cliente.

2.2. Visión

La meta perseguida es conseguir que muchos jóvenes tengan la oportunidad de vivir una experiencia única, continuando su formación mientras practican su deporte favorito y aprenden inglés. De esta manera, el negocio promueve el fomento de la cultura y el deporte entre los jóvenes españoles.

2.3. Valores

El trabajo de American Becas está basado en el rigor y la credibilidad, por lo que la compañía se mantiene a disposición del cliente antes, durante y después de la consecución de la beca.

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis del entorno general

3.1.1. Factores Políticos:

El plano internacional del año 2019 está marcado por diferentes fenómenos geopolíticos: la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que afecta a todo el panorama económico mundial en cuanto a la alteración de la competitividad. De hecho, un estudio realizado por estudio la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo concluye en que esta guerra tendrá “un efecto principalmente distorsionador” que incluso podría beneficiar a las empresas que operan en países que no se vean afectados por esas medidas, entre ellas las que operan en la Unión Europea.

Otro asunto de relevancia internacional es el *Brexit*. A pesar de que a finales de marzo expiraban los dos años de negociación que contempla el artículo 50 del Tratado de la Unión europea para un procedimiento de salida de un Estado miembro, la complejidad de las negociaciones y la falta de unanimidad en el Parlamento Británico han ocasionado la concesión de una prórroga hasta el 31 de octubre. La incertidumbre es tal que ni siquiera se

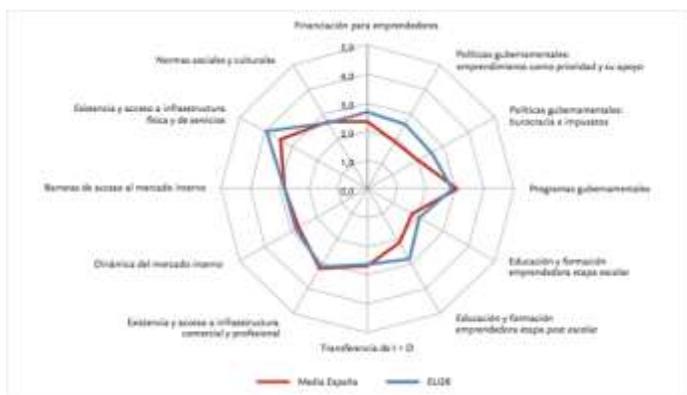
descartan soluciones alternativas a la salida de la Unión Europea, como la convocatoria de un segundo referéndum.

Dentro de este contexto geopolítico, es conveniente analizar la situación que atraviesa España en cuanto a emprendimiento. Ciertamente, aunque exista una cierta sensación generalizada de que existe un *boom* de emprendimiento protagonizado por las *start-ups*, los datos indican otro tipo de conclusiones. En este sentido, a nivel europeo solamente Bulgaria presenta una tasa de empresarios incipientes menor que la española (OCDE, 2017). En concreto, esta tasa señala la proporción de la población activa que ha participado directamente en la creación de una nueva empresa y se sitúa en torno al 2,8%.

Por otro lado, en cuanto a las condiciones del entorno emprendedor existen informes como el de la asociación *Global Entrepreneurship Monitor 2016* que muestran “un estancamiento en la mayoría de las condiciones del ecosistema emprendedor español”, aunque también se ponen de manifiesto aspectos que incentivan al emprendimiento como el reconocimiento y buen posicionamiento en la puesta en marcha de programas gubernamentales, el acceso a infraestructuras comerciales y profesionales, y transferencia de I + D.

En definitiva, se extrae como conclusión que, a pesar de la baja tasa de emprendimiento en España, los factores políticos no suponen una barrera e incluso podrían constituir un incentivo, dada la existencia de programas gubernamentales que favorecen el desarrollo de un entorno empresarial favorable al emprendimiento.

Gráfico 1: Valoración media de los expertos sobre las condiciones del entorno para emprender en España y de los países de la UE28, año 2016



Fuente: GEM España, NES 2016.

3.1.2. Factores económicos:

El año 2019 comenzaba lastrado por un diciembre de 2018 deprimente para los mercados donde un 90% de los fondos de inversión ya arrastraba rentabilidades negativas (INVERCO, 2018), por lo que es posible que este año marque el inicio de un período de recesión económica. De hecho, el deterioro de indicadores de sentimiento como el *Sentix*, el *EC Consumer Survey* y el *EC Manufacturing Confidence Indicator* no auguran un terreno propicio para la inversión.

En cuanto a los datos macroeconómicos nacionales, las estadísticas coinciden con las sensaciones de los inversores, puesto que para 2019 está proyectado una ralentización del crecimiento del PIB de un 0,3% (Banco de España, 2018)

A nivel Europa, hay dos asuntos que suponen las mayores preocupaciones desde un punto de vista económico: la situación financiera de Italia y el desbloqueo del Brexit. En cuanto a Italia, su situación económica actualmente se encuentra entre las peores posiciones de la eurozona compartiendo peldaño con Chipre y Grecia debido a marcados desequilibrios macroeconómicos y el grave aumento de su deuda pública (Comisión Europea, 2019)

En cuanto al Brexit, las arduas negociaciones para desbloquear la situación no parecen llegar a buen puerto, ni se espera una solución en el corto plazo, lo que arrojará incertidumbre a los mercados hasta que se concrete una solución, como se ha recogido en los factores políticos.

3.1.3. Factores socioculturales:

Para analizar los factores socioculturales que rodean al modelo de negocio que objeto del estudio, sería conveniente estudiar el mercado objetivo del negocio y la evolución en las preferencias de los estudiantes en cuanto a su predisposición a estudiar en Estados Unidos.

En primer lugar, es necesario precisar que el mercado objetivo estará compuesto por jóvenes de entre 17 y 22 años que estén interesados en continuar sus estudios universitarios mientras practican deporte.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de 2018, en España hay un total 2.712.317 personas en la franja comprendida entre los 17 y los 22 años. Con el fin de desglosar más los datos en cuanto al sexo, se obtienen 1.379.051 hombres y 1.317.890 mujeres en este intervalo de la población.

Para el interés de la investigación es necesario seguir profundizando en el desglose, puesto que las cifras anteriores podrían considerarse como “brutas” ya que un joven solo forma parte del mercado objetivo si estudia y practica deporte.

En cuanto al porcentaje de población española que practica deporte, se ha utilizado como referencia la Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015, al que se le puede presuponer fiabilidad al ser una operación estadística perteneciente al Plan Estadístico Nacional desarrollado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte junto al Consejo Superior de Deportes. Esta encuesta muestra que las personas entre 15 y 19 años, hay un 87% que practican deporte, mientras que las personas con edad entre 20 y 24, el porcentaje es de un 78,2%.

Así, para determinar el nivel de práctica deportiva de los miembros del mercado objetivo, al estar formado por individuos de edades comprendidas entre 17 y 22 años, el cálculo más apropiado es una media ponderada sabiendo que las personas entre 17 y 19 años practican deporte en un 87% mientras que entre 20 y 22 el porcentaje cae a un 78,2%. Tras el cálculo, se puede concluir en que el 82,6% de personas pertenecientes al mercado objetivo practican deporte.

En cuanto al nivel de estudios, el informe de la OCDE del panorama educativo de 2017 concluyó en que, en España, hay un 41 % de jóvenes con título universitario o de FP de Grado Superior y un 24% con título de Bachillerato o FP de Grado Medio, mientras que un 35% no tiene ni Bachillerato ni FP equivalente.

Dados los datos expuestos, la problemática a resolver reside en la determinación de cuantas personas pertenecen tanto al grupo que ha conseguido titulaciones posteriores a la ESO como al grupo de personas que practican deporte.

Al no tener datos estadísticos exactos acerca del problema, para estimar el mercado objetivo se ha multiplicado el número total de personas comprendidas en la franja entre 17 y 22 años (2.712.317) por el porcentaje de personas que practican deporte en esa franja (82,6%) por el porcentaje de personas que ha obtenido alguna titulación posterior a la ESO (65%). De ahí, se obtiene un mercado objetivo conformado por 1.456.243 personas. Además, se ha corroborado que es un mercado sostenible debido a que la cifra de personas es ligeramente

superior en cada generación según datos del INE, por lo que el mercado incluso tendrá tendencia a incrementarse con el paso del tiempo.

En segundo lugar, es conveniente analizar la evolución de las preferencias de los estudiantes en cuanto a su predisposición a estudiar en el extranjero y, en concreto, en Estados Unidos. En este sentido, los datos son positivos, como refleja el hecho de que en el año 2015 se produjo un incremento de estudiantes procedentes de España en Estados Unidos de un 14,8% (Instituto de Educación Internacional). Esta tendencia sigue en alza como reflejan los datos del informe Open Doors 2017, también realizado por el Instituto de Educación Internacional, el cual recoge un incremento del 7,9% en el número de estudiantes españoles que cursaron en Estados Unidos respecto al año anterior.

Por tanto, de la estimación de un mercado objetivo de personas superior al millón, además de que culturalmente cada vez hay más demanda y predisposición a estudiar en Estados Unidos, se puede extraer la conclusión de que los factores socioculturales favorecen la creación del modelo de negocio que estamos estudiando.

3.1.4. Factores tecnológicos:

Actualmente, existen herramientas tecnológicas que pueden ayudar al desarrollo del modelo de negocio. En particular, destacan las bases de datos para administrar la información de contacto de los entrenadores o coordinadores a cargo los respectivos equipos a los que los becados se incorporarían. Este producto es muy útil para American Becas porque ofrece la oportunidad de contactar directamente con la persona que conoce exactamente la cantidad y la cuantía de las becas que puede otorgar en cada temporada.

Por otra parte, la labor de darse a conocer y atraer a potenciales clientes también está marcada por el uso de herramientas tecnológicas. En concreto, el modelo plantea aprovechar la presencia generalizada de las personas que conforman el mercado objetivo en las redes sociales para potenciar la publicidad en este tipo de webs.

En consecuencia, se puede extraer como conclusión que la tecnología actual otorga medios muy valiosos y claves para la viabilidad de la compañía en cuanto a posibilitar que pueda desempeñar con éxito la labor de intermediario entre la universidad americana y el cliente que más se adapte a las necesidades y preferencias de este último.

3.1.5. Factores ecológicos:

Ciertamente, la protección del medio ambiente y la naturaleza es un asunto que preocupa a los españoles. De hecho, el 79% lo considera un asunto muy serio (Demoscopia, 2015). Este fenómeno está provocando que muchas start-ups traten de ser vistas como ecológicas y sostenibles a ojos del consumidor.

No obstante, el *core business* del negocio objeto de estudio no está relacionado con el medio ambiente en ningún aspecto, por lo que, en principio, la importancia de estos factores es secundaria en este caso.

3.1.6. Factores legales:

En este apartado se evalúan aspectos diferentes: el marco legal en cuanto a emprendimiento existente en España y la situación jurídica en la que se encontrarían los clientes durante su estancia en Estados Unidos, así como los requisitos que deben cumplir para poder optar a una beca deportiva en aras de determinar cómo pueden ser asesorados correctamente.

Comenzando por el marco jurídico que rodea al emprendimiento, se puede afirmar que constituye un factor favorable para el desarrollo del negocio propuesto en esta investigación debido a la aprobación de la Ley 14/2013 de 27 de septiembre de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, ya que esta ley proporciona un marco ventajoso para emprender: responsabilidad limitada y apoyos fiscales mediante cuotas reducidas o la posibilidad de retrasar el devengo del IVA.

A continuación, se procede a analizar en este apartado los conocimientos legales que la compañía debe tener presente para garantizar un funcionamiento seguro.

Así, cabe recopilar que las autoridades de inmigración estadounidenses exigen cumplir los siguientes requisitos para cursar estudios como estudiante internacional en E.E.U.U. (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019):

- Inscribirse en un programa de enseñanza reglada a tiempo completo, aspecto que se cumple sin problemas al estudiar en una universidad estadounidense, ya sea pública o privada.
- El centro de estudio de la persona becada debe haber sido aprobado por las autoridades de inmigración competentes. Será deber de la compañía comprobar en la

web del Departamento de interior estadounidense (*studyinthestates.dhs.gov*) que la universidad con la que se contacte dispone de la acreditación correspondiente.

- Disponer de un buen nivel de inglés o inscribirse en cursos complementarios para perfeccionarlos. En este sentido, cada universidad tiene la potestad para fijar un nivel mínimo de puntuación que el becado deberá alcanzar. En la mayoría de los casos, el examen que se exige es el TOEFL.
- Contar con recursos económicos que puedan garantizar el mantenimiento del joven durante el período de estancia por estudios. La empresa requerirá acreditar una cantidad a determinar de fondos disponibles para cumplir con esta condición.

Por otra parte, la persona becada deberá preocuparse de abonar los pagos correspondientes a tasas y visados, contando con la ayuda necesaria para cumplir tales trámites.

En concreto, hay que afrontar el pago de una tasa (I-901 SEVIS Fee) cuya cuantía depende del tipo de enseñanza que se curse allí, pero en los casos asesorados por American Becas siempre va a ser la tasa correspondiente a *College* y del visado tipo F, que es el exigido para estudiar a nivel universitario.

Si el estudiante quiere compatibilizar su estudio con un trabajo, cabe indicar que la normativa de inmigración permite trabajar en el campus universitario un máximo de 20 horas por semana durante el primer año. A partir del segundo año, se amplían las posibilidades en este sentido permitiendo al estudiante solicitar trabajo como ayudante con condiciones más favorables: se permite aspirar a alojamiento gratuito acompañado de ayuda financiera, que actuaría como complemento a la beca deportiva obtenida.

Como conclusión, se puede afirmar que American Becas queda situada dentro de un marco legal que favorece el emprendimiento y, además, se han identificado las condiciones legales que necesita dominar para un correcto ejercicio de la actividad económica que se plantea.

4. Análisis del sector

Después de analizar la incidencia de los anteriores factores externos en el modelo de negocio, es conveniente estudiar las fuerzas que conforman el sector específico donde va a situarse la compañía y que tendrán influencia en las decisiones estratégicas. En concreto, entender cómo las fuerzas competitivas que figuran a continuación influyen en la rentabilidad del sector es

una herramienta que permitirá establecer una estrategia para obtener beneficio sostenible a largo plazo (Porter, 1979):

4.1. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza mide la capacidad que tiene el cliente de forzar a las compañías del sector a bajar los precios. Hasta el momento, el sector ha estado compuesto por *players* que se han podido permitir establecer precios altos por sus servicios debido a la inexistencia de una compañía más asequible. En este escenario, el poder de negociación de los clientes ha sido muy bajo, lo cual permite calificar la industria como atractiva para entrar.

Es más, un aspecto importante de la estrategia diseñada consiste en sacar partido del hecho de que los clientes se han visto obligados a ceder por completo a los precios que han ido fijando las compañías que ofrecen estos servicios, lo que ofrece la oportunidad de prestar el servicio por un precio más bajo, lo que atraerá a la clientela y supondrá obtener cuota de mercado rápidamente.

4.2. Poder de negociación de los proveedores:

Un proveedor poderoso puede disminuir el beneficio de la compañía debido a su capacidad de elevar sus precios. En este punto, las características del sector no parecen favorables debido a la importancia vital que tiene el proveedor que facilita los contactos, lo que le otorga un poder de negociación alto. Sin embargo, en su historial siempre ha fijado precios muy asequibles (59.95\$ al año) lo que supone un coste muy asumible. Eso sí, se debe tener en cuenta el riesgo de que incremente exponencialmente el precio, aunque en este momento parece poco probable.

Por otra parte, cabe apuntar que la estrategia para paliar ese riesgo es, una vez el proveedor ha facilitado por primera vez la información de contacto de los entrenadores universitarios, establecer con éstos una relación de confianza profesional que conduzca, a largo plazo, a no necesitar ningún proveedor de datos, sino a disponer de una red de contactos asentada gracias al desempeño profesional propio.

4.3. Amenaza de nuevos entrantes:

A la hora de analizar las barreras de entrada en ese sector, se puede observar que no existe ninguna barrera material que impida la entrada de un nuevo *player*. Partiendo de esta base,

cabría afirmar que la amenaza de nuevos competidores es alta, disminuyendo el atractivo de la industria.

Sin embargo, también se puede señalar que este tipo de negocio no tiene tradición en España y, ciertamente, se podría considerar el desconocimiento como una barrera de entrada al mercado. De hecho, es la experiencia de uno de los socios lo que otorga a la compañía el entendimiento de cómo crear valor de forma novedosa en el sector.

Así, la inexistencia de barreras de entrada aumenta la amenaza de que nuevos competidores entren en el mercado, pero el hecho de que American Becas cuente con la ventaja competitiva de que uno de los socios fundadores tiene la experiencia de haber sido previamente cliente de una empresa que presta el mismo servicio distancia a la compañía respecto a empresas de nueva creación que no la tenga y, en la práctica, ese desconocimiento puede actuar como barrera de entrada en última instancia.

Por último, la estrategia para proteger la compañía de cara a la amenaza de nuevos competidores consiste en ganar cuota de mercado con estrategias de diferenciación, de manera que la posición dentro del sector se consolide y, posicionándose como una firma de referencia, cuente con más estabilidad y seguridad en cuanto a este aspecto.

4.4. Productos sustitutivos

Al analizar desde un sentido amplio es cierto que en las universidades españolas también es posible conseguir una beca para el estudio, pero el factor más determinante para obtenerla es la falta de capacidad económica y no tiene el enfoque deportivo que le da el mercado donde la compañía opera. En España, los deportistas de élite cuentan con algunos privilegios para acceder a la universidad en términos de plazas reservadas, pero no gozan de becas por su rendimiento deportivo.

Desde un sentido estricto, por tanto, se puede mantener que no existe en el mercado nada que sustituya al servicio prestado, es decir, no existe ninguna oportunidad que pueda sustituir directamente al hecho de conseguir una beca deportiva en Estados Unidos en términos de crecimiento académico, deportivo, humanitario y lingüístico, lo que contribuye al atractivo del mercado.

4.5. Competencia

Para valorar el nivel de competencia es relevante comentar que el sector se encuentra experimentando crecimiento durante los últimos años debido a la creciente demanda de estudiantes españoles que buscan estudiar en Estados Unidos, como demuestra la cifra de récord de españoles matriculados durante el curso 2017-2018 que ascendió a 7.489 (IIE, 2018). Actualmente, el mercado se compone de algunos *players* consolidados como AGM o Deaquiparafuera y agencias de pequeño tamaño que no han explorado todavía todas las universidades americanas

Es importante analizar cuáles son las debilidades de estos agentes para realizar la propuesta de valor de American Becas. En tanto, gracias al estudio realizado se ha detectado una práctica generalizada dentro del sector consistente en solicitar un pago al cliente como inicio del servicio de búsqueda de beca. Considero que en una tesitura complicada por sí misma para unos padres, como es la decisión de mandar a estudiar a su hijo al extranjero, es esencial para compañías como American Becas transmitir confianza desde el principio. Por ello, no exigir ningún pago hasta haber conseguido la beca es una propuesta innovadora que puede actuar como instrumento para conseguir que los clientes elijan la compañía objeto del plan de negocio antes que al resto y obtener cuota de mercado rápidamente.

5. Análisis del mercado y estudio de la competencia

5.1. Principales competidores

AGM: es el principal *player* del sector. Hasta el momento, ha conseguido 1800 becas deportivas en 836 universidades siendo la cuantía media de la misma de unos 18.469 euros. Su *core business* no solo es la obtención de becas deportivas, sino que también ofrecen servicios dirigidos a estudiantes no deportistas o deportistas que no cumplan con los requisitos exigidos para conseguir una beca deportiva.

Su estrategia está centrada en universidades que se pueden considerar élite por el nivel de las ligas donde compiten los respectivos equipos universitarios. Por ello, los requisitos para poder optar a una beca suelen ser más exigentes de lo frecuente, por ejemplo, una calificación de 100 en el TOEFL. Cabe apuntar que también trabajan con universidades no consideradas ‘top’ aunque no sea su foco principal.

Sus servicios aglutinan:

- Pre-evaluar gratuitamente y sin compromiso de las opciones de éxito que tiene el estudiante que presenta su candidatura.
- Orientar al cliente en la preparación de la documentación requerida, exámenes de acceso y demás trámites.
- Búsqueda de la universidad idónea para cada cliente en particular y negociación para la consecución de una beca.
- Ayuda en los trámites de admisión a la universidad así como en la inscripción en las organizaciones deportivas y trámites correspondientes a la obtención del visado.

Deaquiparafuera: con 17 años de experiencia, hasta el momento ha conseguido enviar más de 3.500 estudiantes a más de 2.500 universidades en Estados Unidos, consiguiendo becas por valor de más de 120 millones de euros en este intervalo. Su *core business* está dividido entre la consecución de becas deportivas tanto a nivel de college como a nivel High School. Además, a nivel High School solo trabaja con centros privados ofreciendo un paquete completo de educación privada, alojamiento privado y seguro médico de cobertura completa privado.

Dentro de su estrategia de marketing destaca la organización de eventos deportivos a modo de ‘castings’ donde muchos jóvenes acuden a mostrar su nivel y presentar su candidatura a obtener una beca en Estados Unidos.

Sus servicios incluyen:

- Preparación de un perfil online que incluirá las cualidades académicas y deportivas para enviar a las universidades target.
- Identificar las universidades que mejor se ajusten al perfil y necesidades del estudiante, elaborando una lista de las que mejor encajen, tanto en el aspecto académico como en el deportivo.
- Asesoramiento en el proceso desde la cumplimentación de la solicitud.
- Ayuda en las etapas de preparación de viaje una vez que ya ha sido admitido el joven.

- Acompañamiento continuado al estudiante durante toda la etapa, a través de actividades de desarrollo profesional como workshops, prácticas de verano, *meeting* con profesionales y coaching.

5.2. DAFO

Debilidades:

- En un sector donde transmitir confianza es importante por ser un negocio donde las familias deben tomar una decisión trascendental, puede ser un hándicap el hecho de ser una empresa de nueva creación sin experiencia en el sector a la hora de encontrar los primeros clientes.
- Ser un equipo mucho más pequeño que la competencia puede suponer menos especialización en las funciones y lentitud relativa de las fases que corresponden a la consecución de la beca.

Amenazas:

- La principal propuesta de valor ofrecida, consistente en no exigir al cliente ningún pago previo a la consecución de la beca, puede ser copiada por la competencia perdiendo así la ventaja competitiva obtenida.
- Dada la importancia del producto que facilita una gran base de datos con los que poder contactar, la compañía queda expuesta al riesgo de que el producto desaparezca antes de haber establecido una red de contactos grande o haberse asentado lo suficiente como para que el boca a boca proporcione clientes. En este escenario, se vería mermada la capacidad de negociar con universidades americanas y, por ende, supondría dificultar el desempeño de la compañía.

Fortalezas:

- El perfil de los fundadores es muy complementario: desde personas con experiencia en estudiar en Estados Unidos gracias a una beca de estas características a especialista en marketing digital y, por lo que American Becas cuenta con conocimientos de primera mano acerca de cómo se puede mejorar el asesoramiento a los jóvenes en cualquier trámite o situación no solo en los preparativos iniciales sino también a lo largo de la estancia en el extranjero, así como experiencia en la captación de clientes.

- American Becas ofrece una propuesta novedosa en el mercado que puede resultar disruptiva y atraer a muchos clientes, consistente en no exigir ningún pago hasta que no se haya conseguido la beca.

Oportunidades:

- Es un mercado que se encuentra en crecimiento como atestiguan los datos del IIE que se han mencionado en epígrafes anteriores. En este escenario, se conoce que cada vez más jóvenes van a demandar unos servicios como los que ofrece American Becas por lo que se espera una buena acogida por el mercado.
- Hay posibilidad de extender el abanico de servicios prestados si la compañía se convierte en un *player* relevante. Por ejemplo, se podría ampliar a conseguir becas también para posgrado o incluso becas académicas sin necesidad del componente deportivo.

6. Plan de marketing

Una vez realizado el análisis sobre el entorno general, el sector específico de la compañía y sus opciones competitivas, el próximo paso será desarrollar un plan de marketing que sirva de guía para llevar a cabo una estrategia de comunicación eficiente para definir cómo se va a conseguir contactar y atraer a los miembros del mercado objetivo.

A la hora de elaborar un plan de marketing, es esencial realizar una segmentación del mercado para identificar las características y necesidades de los clientes que se quiere atraer mediante el conjunto de herramientas publicitarias utilizadas y el posicionamiento en el mercado.

Dado el carácter especial de este tipo de negocio donde la publicidad está destinada a todos los miembros del mercado objetivo, he planteado realizar un estudio de mercado no para segmentarlo, sino para estudiar cómo valora el cliente cada servicio que se le puede ofrecer conforme a la actividad de la compañía y, a partir de ahí, centrar la estrategia de comunicación del negocio en esos aspectos que el mercado percibe como más valioso.

La técnica escogida para realizar tal estudio de mercado es la encuesta online, en aras de facilitar una mayor difusión y el posterior tratamiento de los datos. Eso sí, garantizando en todo momento el anonimato de los encuestados. Así, se ha enviado la encuesta a jóvenes de

entre 17 y 22 años que practican deporte y continúan con sus estudios con el fin de comprobar cuáles de los servicios se perciben como más valiosos y centrar esfuerzos en tales aspectos a nivel publicitario en un primer momento y, a la postre, a nivel operativo.

Anteriormente, en el análisis de los factores socioculturales se ha determinado el número de personas que forman parte del mercado objetivo por medio de estadísticas del Instituto Nacional de Estadística. En concreto, los datos reflejan que en España hay 1.456.243 personas que tienen entre 17 y 22 años, practican deporte y han obtenido una titulación posterior a la ESO. Además, se ha comprobado el dato de número de personas de las próximas generaciones y, aunque los niveles de natalidad sean bajos, el número de adolescentes sigue creciendo, aunque sea a ritmo muy lento, respecto a cada generación anterior.

Partiendo de que es imposible encuestar a todos los miembros del mercado objetivo, para determinar el tamaño de la muestra con el fin de que sea representativa se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= tamaño de la población, es decir, 1.456.243 personas que tienen entre 17 y 22 años practican deporte y han obtenido una titulación posterior a la ESO.

Z= nivel de confianza, en este caso del 90%, correspondiente a una Z=1,645.

P= probabilidad de éxito, en este caso 0,5.

Q=1-p=probabilidad de que no éxito=0,5.

D= error máximo admisible, en este caso 10%.

En un primer momento, planteé calcular el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, pero finalmente decidí que un nivel de confianza inferior iba a permitir poder evaluar los resultados sin necesitar una gran cantidad de recursos y tiempo.

De ahí, se ha obtenido que el tamaño de la muestra a analizar debe ser de 67,65 personas para que sea representativa. No obstante, es obvio que no todas las personas a las que le envíe el formulario van a contestar por lo que necesitaría solicitar la información al mayor número de personas posible hasta alcanzar como mínimo unas 68 respuestas.

Se ha creado el formulario mediante la plataforma GoogleForms por su utilidad y su capacidad de generar un enlace que pueda ser trasladado por cualquier vía electrónica. Los cuestionarios son enviados online, distribuyendo el link por redes sociales o a vía email. Cabe aclarar que, en el caso de que respondiera al cuestionario alguien que no pertenezca a la población de la investigación, los resultados de tales cuestionarios serían excluidos del análisis.

En cuanto al público que va a recibir el mencionado formulario, cabe dividir dos focos principales: en Málaga y en Madrid.

Comenzando por Málaga, es esencial conocer de primera mano las preferencias de los jóvenes costasoleños puesto que es la principal zona de influencia para esta empresa.

En lo referido a Madrid, se puede considerar que tiene mucha importancia a nivel estratégico debido a que es el entorno donde actualmente dos de los socios pueden establecer contactos y desarrollar el negocio, por tanto, también es conveniente conocer las preferencias de los jóvenes madrileños.

Centrando la investigación en el cuestionario en sí mismo, el método que se ha considerado más efectivo para realizar el estudio es dividirlo en dos bloques de preguntas:

Un primer bloque donde los jóvenes valoran de 0 a 5 cómo de importante es que la empresa ofrezca servicios, respectivamente, de Pre-evaluación de cada caso personal en función de las condiciones vitales de cada joven, de asesoramiento en cuanto al estilo de universidad más acorde a su perfil, de planificación para preparar algún título de inglés requerido, de si ofrecer directamente material educativo en inglés para preparar tales títulos, de grabar vídeos de scouting, de la mediación entre universidad y estudiante, de conseguir hipotéticos compañeros de piso del mismo estilo de vida, del análisis jurídico y económico que supondría la obtención de una beca, así como de la ayuda en los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la visa americana.

Un segundo bloque que ayudará a conocer las preferencias de los jóvenes en cuanto a su hipotético destino, de cara a focalizar la publicidad y servicios de la compañía a aquellos *college* que más coincidan con lo demandado. En concreto, el cuestionario requiere a los jóvenes valorar de 0 a 5 la respectiva importancia de los factores siguientes relacionados con la universidad de destino: el prestigio académico, el nivel deportivo incluyendo en qué división jugaría, la condición religiosa, la ubicación, el clima, la calidad de la comida, la seguridad, la bolsa de trabajo, las instalaciones, la seguridad, servicios médicos propios, el porcentaje de coste sufragado, el posible sesgo político, si es pública o privada y la cantidad de europeos que estudian allí. De esta forma, se puede extraer una idea de qué perfil de universidades son las más demandadas dentro de los estudiantes españoles, lo cual ayudaría a establecer convenios con universidades que cuadren con lo que un estudiante necesita y, por tanto, cumplir este objetivo específico ayuda a garantizar el objetivo general puesto que la oferta de tales determinadas universidades constituiría un factor importante para el éxito de la empresa.

Finalmente, aunque necesitara 68 respuestas para obtener una muestra de un tamaño fiable, se han obtenido 96 respuestas, lo cual dota de más representatividad a los resultados, que se encuentran desglosados en el anexo de este trabajo.

Ha sido posible extraer conclusiones certeras acerca de qué servicios espera o considera más necesario el cliente, lo cual es útil tanto para hacer más énfasis en el plano publicitario como para dedicar más recursos a aquellos servicios percibidos como más valiosos. En concreto, hay una serie de servicios que los jóvenes han otorgado la máxima importancia en sus respuestas, como son los de búsqueda de universidad más acorde a cada perfil (83,3%), Pre-evaluación gratuita de cada caso personal (72,9%), ayuda con los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la visa americana (68,8%), mediación con la universidad americana en todos los trámites (56,3%) y análisis económico y jurídico que supone la obtención de la beca (45,8%).

En cuanto al perfil de universidad más fructífero con los que se debe relacionar la imagen de American Becas, los resultados del formulario han determinado que los rasgos más valorados por los jóvenes son el prestigio, la seguridad, la bolsa de trabajo y las instalaciones.

6.1. Marketing Mix

Una vez realizado el estudio de mercado, es conveniente realizar un análisis de la estrategia interna que va a seguir la compañía con el objetivo de mejorar el servicio y satisfacer más adecuadamente las expectativas del consumidor con el fin de lograr su preferencia. Para ello, se ha decidido utilizar el modelo Marketing Mix (Soriano, 1991), que defiende la existencia de cuatro variables principales con las que cuenta una compañía para conseguir sus objetivos comerciales, conocidas como 4Ps (*Price, Product, Place y Promotion*). Además, al ser una empresa de servicios es conveniente incluir otras tres variables relevantes como son *People, Processes y Physical evidence*.

6.1.1. Producto

En el modelo de negocio estudiado, la compañía no comercializa un producto sino un servicio. Más allá de esa aclaración, este apartado se refiere al medio que la compañía utiliza para satisfacer las necesidades de los consumidores. Realmente, que el servicio ofrecido tenga esa capacidad es una condición necesaria para que pueda ser efectiva una campaña de marketing.

El medio para solventar la necesidad del consumidor es la consecución de becas deportivas en universidades americanas que permitan a los jóvenes estudiar en universidades de referencia, aprender inglés y practicar su deporte favorito mientras vive una experiencia única como es la posibilidad de conocer la cultura americana durante cuatro años.

Remitiendo a la introducción de este trabajo, está constatado que los jóvenes cada vez se preocupan más acerca de cómo pueden diferenciarse del resto y American Becas, mediante esta actividad, otorga la oportunidad de vivir una experiencia que, muy posiblemente, no sería posible afrontar a nivel económico, por lo que de forma ulterior cumple una función social muy valiosa como es la de dar oportunidades a los jóvenes españoles.

De forma intrínseca, el concepto de producto también engloba otros aspectos adyacentes que cobran importancia en la práctica y que también se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar el modelo, como son la imagen, la marca o los servicios postventa.

Posiblemente, en los casos en los que comercializa un producto el concepto de imagen es más tangible y más cercano al propio diseño. En cambio, el modelo objeto de estudio se

refiere a la imagen con la que se pretende identificar el servicio prestado con la compañía, transmitiendo qué hace y cómo lo hace. Para ello, se ha diseñado un logotipo recogido en el anexo.

El diseño contiene varias premisas:

- Los colores elegidos han sido el azul, rojo y blanco para ser identificados visualmente con Estados Unidos, puesto que es el país donde los clientes aspiran a estudiar.
- El balón de fútbol está superpuesto al resto de deportes porque el principal foco de trabajo es el *soccer*, pero también incluye la presencia de símbolos de otros deportes para aclarar que los servicios ofrecidos se extienden más allá del fútbol.
- Se quiere transmitir que el deporte no es la única preocupación, sino también que los jóvenes adquieran una educación y formación que les enriquezca durante toda su vida, por ello, en la parte superior está incluido un birrete propio de un graduado.
- Por último, la imagen pretende transmitir simultáneamente sobriedad y frescura, con el objetivo de posicionar a la compañía como una marca en la que se puede confiar para hacer bien su trabajo y que cuenta con un equipo dinámico y joven con ganas de innovar.

Cabe apuntar que la actividad también incluye servicio post-venta, puesto que la compañía queda a disposición del joven estudiante en el caso de que surja algún problema tanto en temas de trámites como en su vida diaria.

Por último, es conveniente explicar que la elección del nombre ‘American Becas’ es el resultado de tener en cuenta varios criterios: representar el servicio ofrecido, ser atractivo para el consumidor y que no estuviera anteriormente registrado. Este nombre, además de cumplir esas condiciones, es fácil de recordar. Además, ayudará a aparecer en los navegadores web cuando personas que no conozcan a la compañía previamente busquen conseguir una beca para estudiar en Estados Unidos y tecleen palabras muy parecidas al nombre corporativo.

6.1.2. Precio

Fijar un precio que concuerde con el valor percibido por el consumidor es básico para la viabilidad de la empresa y es el siguiente paso abordado por el modelo de Marketing mix.

Ciertamente, es más complicado concretar un precio para una empresa que ofrece servicios al mercado que para una empresa que ofrece productos, ya que el precio queda a expensas del valor añadido que percibe el consumidor a cambio de un determinado precio.

Existen diferentes estrategias de fijación de precios siendo las tres estrategias más comunes la de liderazgo en costes, diferenciación y, por último, de enfoque (Porter, 1979).

Después de realizar el estudio de mercado, la conclusión extraída ha sido que la estrategia de liderazgo en costes es la que mejor encaja con American Becas para iniciar la actividad, como se explicará a continuación.

Normalmente, la estrategia de liderazgo en costes es llevada a cabo por empresas de gran tamaño que pueden permitirse aplicar economías de escala en su producción y de esa forma adquirir una ventaja competitiva respecto a la competencia. Sin embargo, para responder a la pregunta de qué estrategia utilizar se ha condicionado la respuesta a cuáles son las prioridades en el inicio de la actividad.

En este punto, la prioridad es poder competir con las empresas del sector para conseguir cuota de mercado, de manera que la firma se consolide a medio plazo. Para ello, la estrategia que cobra más sentido es la de fijar un precio más bajo que la competencia, lo que supone que si se quiere tener beneficios la empresa debe gestionar eficientemente los recursos con los que cuenta.

De hecho, la Asociación para el Progreso de la Dirección ha señalado recientemente que en los últimos años este tipo de estrategia se ha introducido parcialmente en PYMES, puesto que “si se implementan con sentido y con la debida planificación, son un instrumento interesante para ganar competitividad y, a medio plazo, cuota de mercado”. (Asociación para el Progreso de la Dirección, 2018).

6.1.3. Distribución

Los canales de distribución constituyen un enlace vital entre la empresa y el consumidor. Por tanto, escoger una estrategia de distribución correcta puede otorgar a la compañía ventaja competitiva y la posibilidad de expandir el negocio con más rapidez. En el caso de American Becas, se plantea utilizar dos canales de distribución para hacer llegar a los clientes el servicio ofrecido: el Canal directo, mediante la interacción directa con el cliente en cualquier

complejo que frecuenten los jóvenes como centros deportivos o Institutos e Internet, mediante el contacto con el cliente a través de redes sociales o correo electrónico.

Por razones operativas, las herramientas comunicativas que requieren la presencia de uno de los administradores de la compañía solo van a ser utilizada en las regiones de Madrid y la Costa del Sol, pero el resto de vías de comunicación operará a escala nacional.

6.1.4. Comunicación

A continuación, es relevante estudiar de qué manera se van a preparar los mensajes y cómo se van a utilizar los canales que se han perfilado como más adecuados, con el objetivo de influenciar la actitud y el comportamiento del mercado objetivo hacia American Becas.

Dado que el mercado objetivo está constituido por jóvenes de entre 17 y 22 años, las principales vías de comunicación se encuentran relacionadas con entornos donde estas personas dedican mucho tiempo y, por tanto, hay más opciones de contactar con ellos.

Partiendo de lo anterior, los canales de comunicación concretos a través de los cuales se tratará de hacer llegar los servicios ofrecidos a los clientes son los siguientes:

- Redes sociales: la compañía tendrá un perfil oficial en Instagram y Facebook. Instagram es la red social más utilizada actualmente por los jóvenes (Pons, 2018), por lo que el propósito de tal cuenta será contactar con el mayor número posible de jóvenes que jueguen en divisiones prestigiosas (Juvenil División de Honor) puesto que supone una acreditación para los entrenadores americanos cuando llega el momento de valorar al candidato. Además, cuando se haya establecido una red de contactos amplia se planea utilizar una herramienta que ha funcionado muy bien a start-ups como “Blue Banana Brand” o “Pompeii”: organizar un sorteo en el que para participar los jóvenes deportistas tengan que mencionar la compañía en su historia. De esta manera, se incrementará la exposición al cliente potencial de forma exponencial. En Facebook la estrategia será diferente, puesto que es una web que permite segmentar a los usuarios. Por ello, el objetivo es situar el anuncio de la compañía a los padres de los jóvenes que conforman el mercado objetivo cuando utilicen la red social.
- Complejos deportivos: en esta categoría se engloba a las instalaciones de equipos base, gimnasios, estadios, piscinas y todo tipo de lugares donde los jóvenes pasan mucho tiempo

practicando deporte. Así, el fin es acercar a ellos mediante convenios con estas instituciones o el reparto de folletos informativos.

- Clubes: Realizar convenios con clubes profesionales o que compitan en divisiones prestigiosas puede resultar un gran medio para llegar al mercado objetivo. De hecho, el principal *player* del mercado participa en proyectos junto a La Liga y los equipos de la Liga 1,2,3 y alcanzar ese tipo de acuerdos constituye para American Becas un ejemplo a seguir.
- Conferencias en institutos: explicar las oportunidades que ofrece la compañía en institutos es otra vía en la que la compañía debe prestar atención, puesto que en esos centros se puede contactar directamente con estudiantes de bachillerato (lo que garantiza que una mayoría aspire a entrar en la universidad).
- La página web: el primer paso que da una persona que está interesada en este tipo de servicio es buscar información por Internet acerca de las posibilidades que ofrece el mercado. Por ello, es básico para la supervivencia de la compañía que la web atraiga al consumidor y, al menos, consiga que se informe acerca de American Becas.

En línea con lo anterior, el marketing digital es un canal al que se debe otorgar relevancia en la estrategia de comunicación y centrar esfuerzos en explotar el mundo digital.

Dado que un 98,02% de españoles utilizan Google como buscador (González, 2014) se ha centrado la estrategia en este motor de búsqueda. Para entender la importancia del SEO y SEM (que serán explicados a continuación) cabe comentar que Google es un buscador jerárquico cuyo funcionamiento consiste en ofrecer respuestas basadas en los resultados que más se ajustan con la búsqueda realizada por el usuario, teniendo en cuenta también su historial de navegación.

Es importante destacar dos conceptos clave en este apartado: SEO y SEM, dos herramientas muy útiles para incrementar las posibilidades de éxito en la comunicación consistentes en obtener visibilidad en Google.

Comenzando por el concepto de SEO (*Search Engine Optimization*), consiste en el conjunto de acciones enfocadas a mejorar el posicionamiento web de la compañía, es decir, aparecer lo más arriba posible en los resultados de búsqueda que muestra Google. En cuanto a SEM (*Search Marketing Optimization*), se refiere a alcanzar visibilidad mediante campañas

específicas de pago, donde Google cobra además un porcentaje por cada click que los clientes realicen en el enlace que se anuncia.

Respecto a American Becas, cabe decir que la plataforma de desarrollo web que se ha utilizado para diseñar la página (Wix) ha investigado en los últimos años cómo mejorar los servicios de SEO hasta el punto de que profesionales con responsabilidad en Google como John Mueller han afirmado que las páginas web de Wix funcionan bien en las búsquedas y gurús del SEO como Rand Fishkin han formado parte de campañas destinadas a fortalecer la imagen del SEO de Wix (Bonilla, 2018). Además, también ofrece servicios de email marketing, en concreto, permite lanzar 3 campañas y enviar 5.000 email al mes sea cual sea el servicio de plataforma web que se contrate, lo cual supone una herramienta fundamental que puede ser utilizada en la comunicación.

Respecto a la página web en sí, ya está habilitado un chat interactivo donde los visitantes pueden preguntar cualquier duda que le surja respecto a la compañía.

6.1.5. Personas:

Este apartado pretende definir el patrón de comportamiento que deben seguir las personas que, directa o directamente, se encuentran involucradas en la prestación del servicio.

La calidad del servicio dependerá, en gran medida, de la manera de interaccionar que muestren las personas que tengan contacto con el cliente y los entrenadores de las universidades estadounidenses.

American Becas quiere definir a sus trabajadores como personas eficientes en las que se puede confiar, con el compromiso de buscar siempre el beneficio del cliente. Por ello, los tres administradores de la empresa trabajarán de forma homogénea bajo estas pautas.

Una vez finalice la prestación del servicio a cada cliente se realizará una encuesta de calidad para valorar si se está actuando conforme a la imagen que se quiere transmitir.

6.1.6. Procesos

Los procesos se pueden definir como aquellos mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. En definitiva, es un concepto muy relacionado con la atención al cliente.

Este apartado es especialmente relevante cuando analizamos una empresa de servicios, puesto que en este sector es común la homogeneidad en la prestación de servicios de una empresa con respecto a sus competidores, por ello, para la viabilidad de American Becas es esencial incluir elementos diferenciadores como pueden ser la implementación de un chat en directo en la página web, de manera que se reduzca el tiempo de espera del cliente cuando solicite cualquier información, lo que incrementará su satisfacción.

6.1.7. Evidencia física

Para aumentar la probabilidad de que un cliente escoja a American Becas es muy importante rodear la prestación del servicio de un contexto que genere confianza. En concreto, la evidencia física de la compañía debe estar en concordancia con el negocio que representa, los servicios que se prestan y los valores que rigen las relaciones de los empleados con los clientes.

La evidencia física exhibida en los folletos informativos guardará relación con el negocio llevados cabo y la experiencia propia de los administradores en Estados Unidos. Así, los folletos serán de color blanco con el logotipo de la empresa plasmado, puesto que es una imagen muy representativa de la actividad, así como un título con el nombre de la compañía cuyas letras imitarán los colores de la bandera estadounidense. Además, el diseño incluirá elementos que traten de provocar emoción en el cliente, como imágenes de los administradores jugando para el equipo de soccer de la universidad o de figuras deportivas reconocidas en el deporte americano.

Cabe decir que todos los canales de comunicación compartirán la misma función instrumental de transmitir las características y emociones expuestas anteriormente, incluyendo, por ejemplo, los folletos informativos o las redes sociales corporativas.

7. Plan de organización

7.1. Forma jurídica

Para constituir una empresa de nueva creación existen diferentes opciones a la hora de escoger su forma jurídica. Dado que American Becas va a estar administrada por tres socios y que, por el momento, no se planea realizar un excesivo desembolso de capital, el tipo societario que mejor encaja con la compañía es la Sociedad Limitada, caracterizada por

permitir la constitución de una empresa que cuente con uno o más socios (3 en este caso) y requiere un capital mínimo de 3000 euros (3000 euros en este caso). Respecto a la responsabilidad frente a terceros, ésta se encuentra limitada al capital aportado. Además, en el plano tributario la compañía se encuentra regida por la Ley 27/2014 de Impuesto de Sociedades.

El proceso de constitución de una empresa de nueva creación consta de los siguientes trámites (Infoautónomos, 2017):

- Registrar el nombre de la empresa. Para ello es necesario solicitar el certificado negativo de denominación social en el Registro Mercantil Central. El propósito de este trámite es poder obtener un documento que acredite que el nombre elegido por la compañía no coincide con ninguna sociedad ya configurada. Para la obtención de este documento es necesario incluir tres posibles nombres para la empresa (en este caso ya se he comprobado que American Becas continúa libre). Cabe apuntar que la compañía debe registrarse ante notaría en un plazo de tres meses desde la concesión del certificado.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa. En ella, se habrá de depositar al menos el capital mínimo (3.000 euros). Una vez ingresados, el banco emite un certificado de tal ingreso que deberá ser presentado en notaría a la hora de registrar la compañía.
- Redacción de los Estatutos Sociales. Los socios tienen la obligación de redactar las normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la propia escritura pública de constitución posteriormente.
- Escritura pública de la constitución. Todos los socios deben firmar la escritura pública de constitución de la sociedad ante notario, presentando además los documentos mencionados anteriormente y el DNI. Esto supone un trámite previo a la inscripción en el Registro Mercantil.
- Trámites en Hacienda. El siguiente paso después de firmar las escrituras es obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional de la sociedad,

así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Por último, la compañía deberá darse de alta en el I.A.E y expedir la Declaración censal.

- Inscripción en el Registro Mercantil. En el plazo de dos meses desde la consecución de la escritura de constitución, American Becas ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia de Málaga presentando la documentación pertinente.
- Obtención del N.I.F. definitivo. Completados todos los pasos anteriores, únicamente quedaría canjear la tarjeta provisional de N.I.F. recibida anteriormente por la definitiva.

7.2. Descripción de las funciones

En principio, American Becas va a contar únicamente con los servicios de sus tres socios fundadores, pero cada uno tendrá diferentes funciones:

Socio A: mis funciones serán las de negociar convenios dentro de España con instituciones que permitan la supervivencia de la empresa a largo plazo, además de prestar asesoramiento en los trámites de consecución de la beca. Por otra parte, cuando formé parte del programa de intercambio de ICADE tuve la oportunidad de pertenecer al equipo de soccer de la universidad por lo que también podré prestar ayuda en ese aspecto a los clientes.

Socio B: con la experiencia de haber disfrutado una beca deportiva en Estados Unidos y haber sido cliente de una compañía de estas características. Sus funciones son las de prestar asesoramiento en los trámites necesarios para acceder a la beca como pueden ser exámenes de inglés o la visa americana, además de contactar con las universidades americanas para la negociación de convenios.

Socio C: especialista en redes sociales y marketing digital, sus funciones serán las de contactar con miembros del mercado objetivo para atraer clientes a la empresa, así como estar a cargo del diseño de la publicidad y demás actos de comunicación que se realice.

8. Plan económico-financiero

En este apartado se va a analizar la planificación económica-financiera del modelo de negocio conforme a los criterios de rentabilidad, solvencia y liquidez para determinar su viabilidad económica.

Se ha procurado diseñar un modelo de negocio que no necesite de una gran inversión inicial con la intención de intentar conseguir rentabilidad, aunque los ingresos puedan comenzar siendo bajos. Desde esta óptica, cabe comenzar apuntando que American Becas no necesita de grandes inversiones en activo fijo puesto que por el carácter del servicio de consecución de becas no se precisa de elementos como maquinaria o terrenos para llevar a cabo la de forma ordinaria. En cuanto a la liquidez, como se expondrá más adelante, los pagos con proveedores no serán de mucha importancia y es un asunto en el que la compañía tendrá buena salud.

8.1. Ingresos

Se cuenta con unos ingresos iniciales de 10.000 euros gracias a la subvención para el impulso empresarial que otorga la plataforma de ayuda a la creación de nueva empresa llamada PROMÁLAGA, ya que la empresa cumple con los requisitos necesarios para obtenerla.

Más allá de ese apoyo inicial, que no deja de ser un ingreso extraordinario, es relevante calcular la monetización obtenida a cambio de la prestación de servicios. Para dicho cálculo, se han diseñado tres escenarios posibles en el año 1: escenario pesimista, normal y optimista. Para las estimaciones en el número de jóvenes que van a requerir el servicio de la compañía se ha utilizado como referencia el número de jóvenes que finalizaron el proceso de consecución de becas con AGM durante el año pasado. Así, fueron 239 jóvenes los que en 2018 consiguieron una beca deportiva contando con los servicios de AGM. En este punto, el escenario pesimista cuenta con obtener un 5% de esa cifra, el escenario normal un 10% y el escenario optimista un 15%. Además, también habría que sumar en cada uno de los escenarios ingresos adicionales obtenidos por jóvenes que completan el primer pago de 300 euros a cambio de conseguir una beca pero finalmente deciden no aprovecharla. Estos ingresos adicionales van a seguir la misma escala anteriormente mencionada en los respectivos escenarios. A continuación, se añaden las estimaciones de los ingresos en el año 1 de la compañía.

Tabla II: ingresos año 1 escenario pesimista

Año 1: escenario pesimista				
Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Ingreso Total
12	1.000	12	300	15.600€

Fuente: elaboración propia

Tabla III: Ingresos año 1 escenario realista

Año 1: escenario realista				
Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Ingreso Total
24	1.000	24	300	31.200€

Fuente: elaboración propia

Tabla IV: ingresos año 1 escenario optimista

Año 1: escenario optimista				
Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Ingreso Total
36	1.000	36	300	46.800€

Fuente: elaboración propia

Por el carácter del negocio, no es relevante la tasa de retención, sino que los ingresos siempre dependen de la consecución de nuevos clientes. Por tanto, a medida que pasen más años se incrementarán los recursos dedicados a la atracción de clientes mediante los canales de comunicación explicados en su correspondiente apartado. En concreto, las medidas que el plan contempla para cada año son las siguientes:

- En el año 2 se comenzará a publicitar en Instagram (en el año 1 se utilizan las redes sociales para contactar directamente con los jóvenes a través de la cuenta oficial), lo que aumentará el número de clientes en un 5% adicional.
- En el año 3 se firmará un acuerdo de colaboración con el Málaga CF y se patrocinarán dos equipos de fútbol base malagueño en todas sus categorías.
- En el año 4 se publicitará a dos equipos de fútbol base malagueño en todas sus categorías, lo que aumentará el número de clientes en un 5% adicional.
- En el año 5 no se implementará ningún cambio en los medios de comunicación porque confiamos en contar con una posición en el mercado por la cual el boca a boca sea la baza fundamental para adquirir a más clientes e incluso incrementar un poco más el precio.

Los diferentes escenarios de cada año se muestran en las siguientes tablas. Para entenderlos, cabe aclarar que los escenarios están basados en estimaciones de crecimiento de un 25%, 40% y 50% anual en los escenarios pesimista, realista y optimista, respectivamente. Además, en los años 2 y 4 habrá un incremento extra del 5% debido a la inversión en publicidad:

Tabla V: ingresos escenario pesimista

Escenario pesimista					
Año	Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Total
1	12	1.000	12	300	15.600€
2	16	1.000	16	300	20.280€
3	20	1.000	20	300	25.350€
4	25	1.000	25	300	32.955€
5	32	1.200	32	300	47.531€

Fuente: elaboración propia

Tabla VI: ingresos escenario realista

Escenario realista					
Año	Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Total
1	24	1.000	24	300	31.200€
2	35	1.000	35	300	45.240€
3	49	1.000	49	300	63.336€
4	71	1.000	71	300	91.837€
5	99	1.200	99	300	148.352€

Fuente: elaboración propia

Tabla VII: ingresos escenario optimista

Escenario optimista					
Año	Nº becas	Precio	Nº Fees	Precio	Total
1	36	1.000	36	300	46.800€
2	56	1.000	56	300	72.540€
3	84	1.000	84	300	108.810€
4	130	1.000	130	300	168.656€
5	195	1.200	195	300	291.904€

Fuente: elaboración propia

8.2. Inversión Inicial

La inversión inicial es el resultado de sumar los fondos necesarios para iniciar la actividad empresarial. En primer lugar, el gasto más obvio son los 3.000 euros correspondientes al capital mínimo requerido para constituir American Becas como una Sociedad Limitada.

Cabe destacar que en la inversión inicial se ha tenido muy en cuenta la estrategia de ahorrar costes y optimizar el gasto, puesto que el coste más común de una empresa de nueva creación, es decir, el desarrollo de la página web de la empresa, se ha decidido realizar sin contratar a ningún profesional externo y el negocio cuenta ya con su página web adquirida a precio gratuito gracias a la plataforma de diseño web “Wix”. Respecto al mantenimiento, el coste se verá reflejado en el apartado de gastos expuesto posteriormente. Respecto al logotipo de la empresa, también se ha diseñado de forma propia para evitar el coste del diseño.

En conclusión, la inversión inicial asciende a 3.000 euros y, además, se cuenta con la ventaja de haber obtenido una subvención de 10.000 euros por parte de PROMÁLAGA, por lo que existe margen de desembolso incluso sin tener que aportar dinero propio de los socios.

Tabla VIII: inversión inicial

Concepto	Importe
Capital mínimo Sociedad Limitada	3.000€
Total	3.000€

Fuente: elaboración propia

8.3. Plan de financiación

El plan de financiación explica cómo American Becas va a reunir los recursos financieros que necesita para afrontar la inversión inicial.

Continuando con la estrategia de ahorro de costes, el equipo directivo de American Becas no planea pedir ningún préstamo ya que la inversión inicial asciende a 3.000 euros y cuenta con la subvención de 10.000 euros que aportará PROMÁLAGA, que cubre tanto la inversión inicial por completo.

8.4. Gastos corrientes

Toda empresa tiene gastos en su funcionamiento diario. En el caso de American Becas esos gastos se ven muy reducidos al no contar con más empleados que los tres socios fundadores ni con sede física, lo que ahorra alquiler mensual, suministros, mobiliario y todo tipo de gastos asociados.

En definitiva, los gastos que tiene la compañía durante el año 1 son los siguientes:

Tabla IX: gastos corrientes año 1

Concepto	Importe Anual
Mantenimiento de la web	192€
Base de datos	53€
Impresión de folletos informativos	500€
Total	745€

Fuente: elaboración propia

8.5. Cuentas de Pérdidas y Ganancias

En este apartado es preciso aportar la cuenta de Pérdidas y ganancias que se puede estimar para la compañía en cada uno de los tres escenarios:

Tabla X: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario pesimista

Escenario pesimista					
Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto cifra de negocios	15.600	20.280	25.350	32.955	47.531
Ingreso por la prestación de servicios	15.600	20.280	25.350	32.955	47.531
Gastos de personal	-	-	-	-	-
Otros gastos de explotación	745	1.745	1.745	2.745	2.745
Mantenimiento de la web	192	192	192	192	192
Base de datos	53	53	53	53	53
Impresión de folletos informativos	500	500	500	500	500
Publicidad en redes sociales	-	1000	1000	2000	2000
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	14.855	18.535	23.605	30.210	44.786
Gastos financieros	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCIERO	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE					
IMPUESTOS	14.855	18.535	23.605	30.210	44.786
Impuesto sobre beneficios	2.228	4.634	5.901	7.553	11.197
RESULTADO DEL EJERCICIO	12.627	13.901	17.704	22.658	33.590

Fuente: elaboración propia

Tabla XI: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario realista

Escenario realista					
Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto cifra de negocios	31.200	45.240	63.336	91.837	148.352
Ingreso por la prestación de servicios	31.200	45.240	63.336	91.837	148.352
Gastos de personal	-	-	-	-	-
Otros gastos de explotación	745	1.745	1.745	2.745	2.745
Mantenimiento de la web	192	192	192	192	192
Base de datos	53	53	53	53	53
Impresión de folletos informativos	500	500	500	500	500
Publicidad en redes sociales	-	1000	1000	2000	2000
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	30.455	43.495	61.591	89.092	145.607
Gastos financieros	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCIERO	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	30.455	43.495	61.591	89.092	145.607
Impuesto sobre beneficios	4.568	10.874	15.398	22.273	36.402
RESULTADO DEL EJERCICIO	25.887	32.621	46.193	66.819	109.206

Fuente: elaboración propia

Tabla XII: cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista

Escenario optimista					
Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto cifra de negocios	46.800	72.540	108.810	168.656	291.904
Ingreso por la prestación de servicios	46.800	72.540	108.810	168.656	291.904
Gastos de personal	-	-	-	-	-
Otros gastos de explotación	745	1.745	1.745	2.745	2.745
Mantenimiento de la web	192	192	192	192	192
Base de datos	53	53	53	53	53
Impresión de folletos informativos	500	500	500	500	500
Publicidad en redes sociales	-	1000	1000	2000	2000
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	46.055	70.795	107.065	165.911	289.159
Gastos financieros	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCIERO	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE					
IMPUESTOS	46.055	70.795	107.065	165.911	289.159
Impuesto sobre beneficios	6.908	17.699	26.766	41.478	72.290
RESULTADO DEL EJERCICIO	39.147	53.096	80.299	124.433	216.869

Fuente: elaboración propia

8.6. Balances:

El Balance es un estado financiero que plasma la situación financiera en un momento determinado. Principalmente, se compone de activos; derechos que se convertirán en dinero para la empresa, pasivos; que significarán una pérdida de dinero para la empresa y patrimonio neto.

Así, a continuación, se va a exponer el Balance que correspondería a la empresa en cada uno de los tres escenarios posibles a lo largo de los primeros 5 años de vida de la misma.

Cabe aclarar que la Reserva Legal cumple con la norma recogida en el Plan General Contable, el cual obliga a realizar una dotación de un 10% del Resultado del Ejercicio hasta llegar al 20% del Capital Social. Al ser un capital tan bajo, desde el primer año se cumple tal requisito.

Tabla XIII: Balance escenario pesimista

Escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	10845	10845	10845	10845	10845
Inmovilizado Intangible	-	-	-	-	-
Patentes	10845	10845	10845	10845	10845
Inmovilizado Material	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-
Equipos procesos de información	-	-	-	-	-
Amortización Acumulada IM	-	-	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE	12027	13901	17704	22658	33590
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-	-
Tesorería	-	-	-	-	-
Bancos cuenta corriente	12027	13901	17704	22658	33590
TOTAL ACTIVO	22.872	24.746	28.549	33.503	44.435
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	22.627	24.501	28.304	33.258	44.190
Fondos propios	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reserva Legal	600	600	600	600	600
Rdo. Negativo de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	12.027	13.901	17.704	22.658	33.590
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a l/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	245	245	245	245	245
Deudas a corto plazo	-	-	-	-	-

Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a c/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	-	-	-	-	-
Proveedores	245	245	245	245	245
Pasivos por impuesto corriente	-	-	-	-	-
Otras deudas con las AAPP	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	245	245	245	245	245
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	22.872	24.746	28.549	33.503	44.435

Tabla XIV: Balance escenario realista

Escenario realista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	11345	12345	12345	13345	13345
Inmovilizado Intangible	-	-	-	-	-
Patentes	11345	12345	12345	13345	13345
Inmovilizado Material	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-
Equipos procesos de información	-	-	-	-	-
Amortización Acumulada IM	-	-	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE	24.787	31.121	44.693	64.319	106.706
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-	-
Tesorería	-	-	-	-	-
Bancos cuenta corriente	24.787	31.121	44.693	64.319	106.706
TOTAL ACTIVO	36.132	43.466	57.038	77.664	120.051
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	35.887	43.221	56.793	77.419	119.806
Fondos propios	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reserva Legal	600	600	600	600	600
Rdo. Negativo de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-

Resultado del ejercicio	25.287	32.621	46.193	66.819	109.206
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a l/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	245	245	245	245	245
Deudas a corto plazo	-	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a c/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Acreeedores del grupo y otras cuentas a pagar	-	-	-	-	-
Proveedores	245	245	245	245	245
Pasivos por impuesto corriente	-	-	-	-	-
Otras deudas con las AAPP	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	245	245	245	245	245
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	36.132	43.466	57.038	77.664	120.051

Tabla XV: Balance escenario optimista

Escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	245	1.745	1.745	2.745	2.745
Inmovilizado Intangible	-	-	-	-	-
Patentes	245	1.745	1.745	2.745	2.745
Inmovilizado Material	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-
Equipos procesos de información	-	-	-	-	-
Amortización Acumulada IM	-	-	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE	49.147	62.196	89.399	132.533	224.969
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-	-

Tesorería	-	-	-	-	-
Bancos cuenta corriente	49.147	62.196	89.399	132.533	224.969
TOTAL ACTIVO	49.392	127.883	182.288	270.556	455.428
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	49.147	63.696	90.899	135.033	227.469
Fondos propios	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reserva Legal	600	600	600	600	600
Rdo. Negativo de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	38.547	53.096	80.299	124.433	216.869
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a l/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	245	245	245	245	245
Deudas a corto plazo	-	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Intereses a c/p con entidades de crédito	-	-	-	-	-
Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	-	-	-	-	-
Proveedores	245	245	245	245	245
Pasivos por impuesto corriente	-	-	-	-	-
Otras deudas con las AAPP	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	245	245	245	245	245
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	49.392	63.941	91.144	135.278	227.714

9. Bibliografía

- Asociación para el Progreso de la Dirección. (11 de 07 de 2018). *apd.es*. Obtenido de <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/>
- Bonilla, J. G. (Agosto de 30 de 2018). *ToolTester Network*. Obtenido de <https://www.websitetooltester.com/es/blog/seo-wix/>
- Comisión Europea. (2019). *Paquete de invierno del Semestre Europeo: examen del progreso de los Estados miembros en cuanto a las prioridades económicas y sociales*. Bruselas.
- Demoscopia, T. (2015). *Eurobarómetro sobre cambio climático*.
- González, C. (1 de agosto de 2014). Obtenido de Adsl Zone Website: <https://www.adslzone.net/2014/08/01/el-9802-de-los-espanoles-usamos-google-como-buscador/>
- IEE. (2018). *Informe Open Doors sobre Intercambio Educativo Internacional*.
- Infoautónomos. (6 de Octubre de 2017). *Infoautónomos*. Obtenido de <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). Obtenido de <http://www.mitramiss.gob.es/es/mundo/consejerias/eeuu/estudiar/index.htm>
- Pons, P. (24 de octubre de 2018). *La vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20181024/452524453682/instagram-facebook-snapchat-redes-sociales-estudio-adolescentes-jovenes-tecnologia-portada.html>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

- Rizo, F. (11 de diciembre de 2018). Fernando Rizo: “Resulta una gran oportunidad que los jóvenes puedan labrar su futuro en Estados Unidos”. (E. Dorsal, Entrevistador)
- Sánchez, B. (29 de agosto de 2018). Así puedes conseguir una beca deportiva para estudiar en Estados Unidos. *El país*.
- Scott, J. (5 de septiembre de 2018). *Mundo Fútbol Base*. Obtenido de Mundo Fútbol Base: <http://mundofutbolbase.es/art/4461/asi-puedes-conseguir-una-beca-deportiva-para-estudiar-en-estados-unidos>
- Soriano, C. L. (1991). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Taracido, H. (30 de diciembre de 2018). En busca del sueño americano. (F. d. Vigo, Entrevistador)

10. Anexo:

10.1. Formulario de Google

Ilustración I: Búsqueda de la universidad más acorde a tu perfil

Búsqueda de la universidad más acorde a tu perfil

96 respuestas

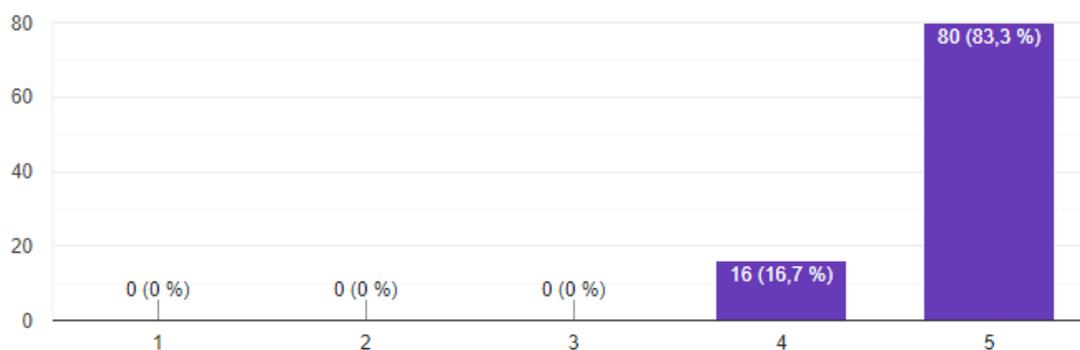


Ilustración II: Pre-evaluación gratuita de cada caso personal

Pre-evaluación gratuita de cada caso personal

96 respuestas

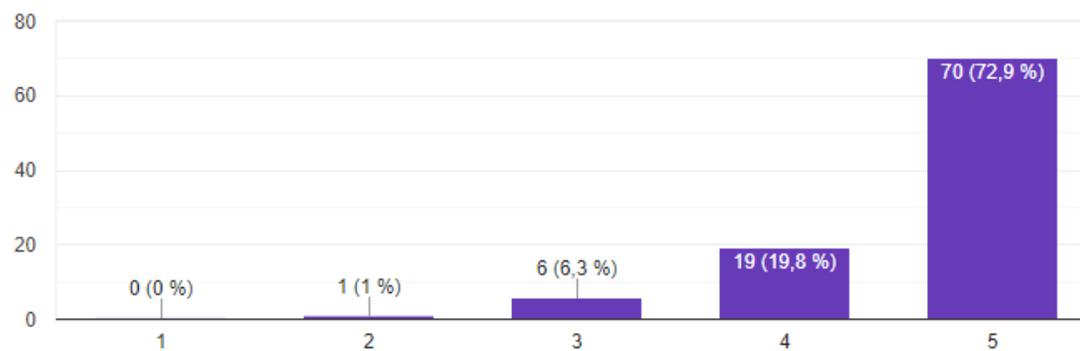


Ilustración III: Planificación para preparar el título de inglés (si es requerido)

Planificación para preparar título de inglés (si es requerido)

96 respuestas

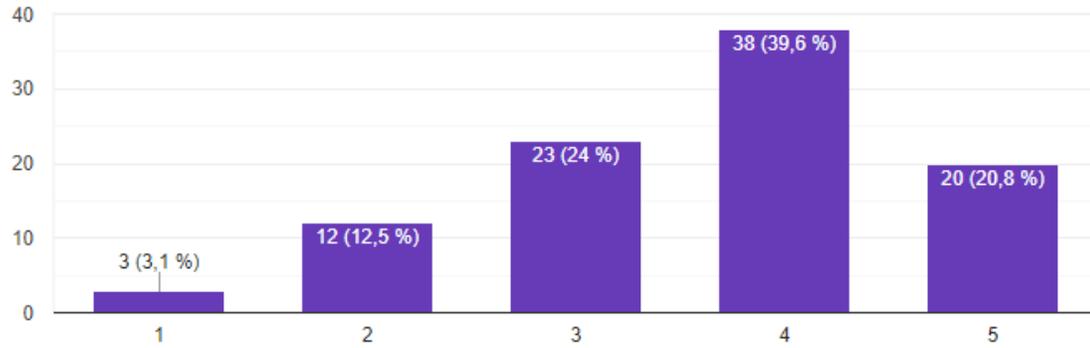


Ilustración IV: Ofrecer directamente materiales de inglés para preparar títulos

Ofrecer directamente materiales de inglés para preparar títulos

96 respuestas

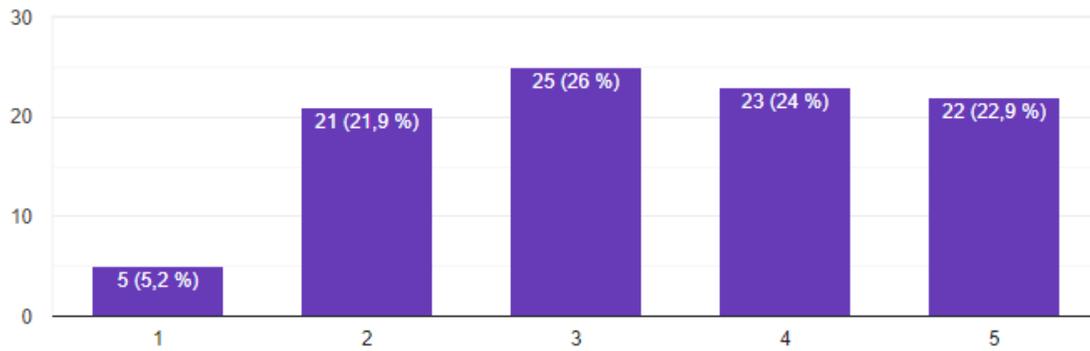


Ilustración V: Grabar vídeos de scouting

Grabar vídeos de scouting

96 respuestas

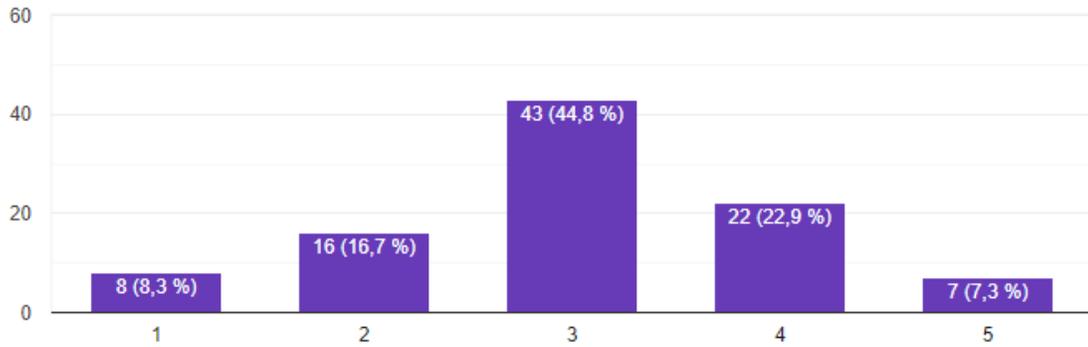


Ilustración VI: Mediación con la universidad americana en todos los trámites

Mediación con la universidad americana en todos los trámites

96 respuestas

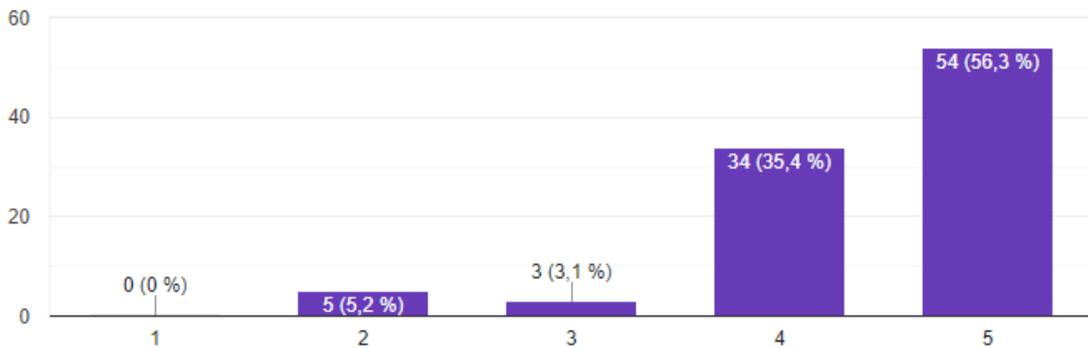


Ilustración VII: Housing: conseguir compañeros de un determinado perfil

Housing: conseguir compañeros de piso de un determinado perfil

96 respuestas

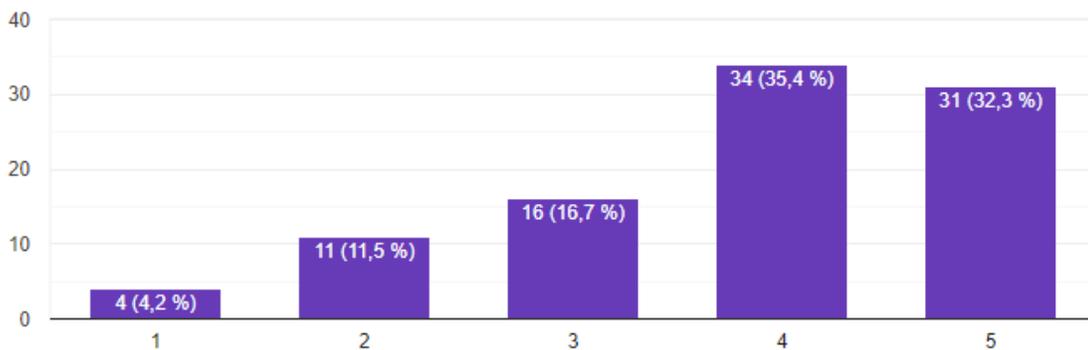


Ilustración VIII: Análisis jurídico y económico que supone la obtención de la beca

Análisis jurídico y económico que supone la obtención de la beca

96 respuestas

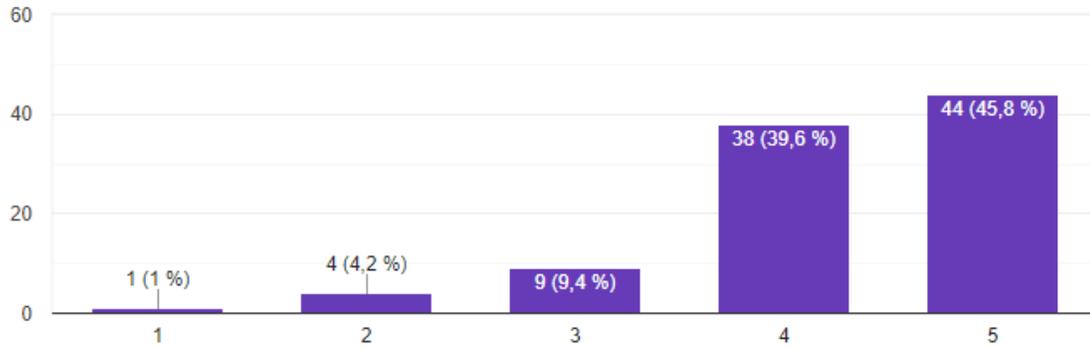


Ilustración IX: Ayuda con los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la visa americana

Ayuda con los trámites relacionados con la obtención del pasaporte y la visa americana

96 respuestas

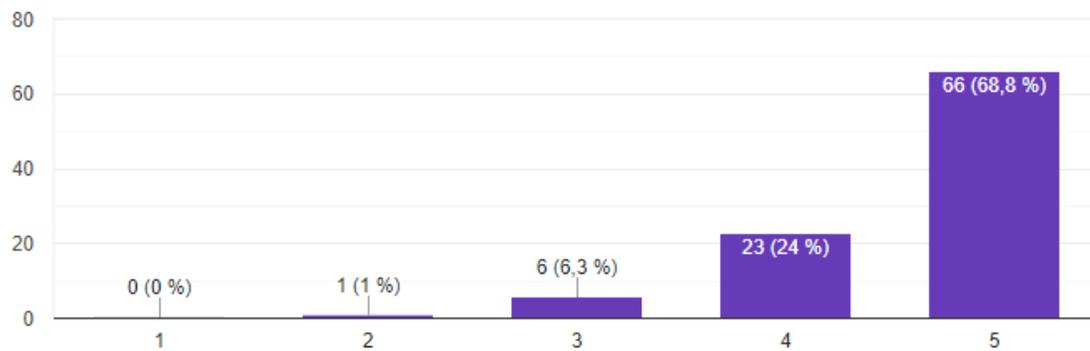


Ilustración X: Prestigio académico de la universidad

Prestigio académico de la universidad

96 respuestas

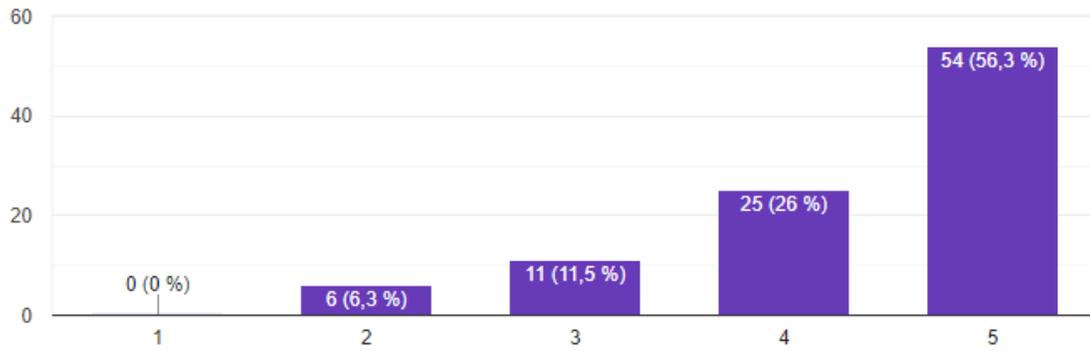


Ilustración XI: Nivel deportivo de la universidad

Nivel deportivo de la universidad

96 respuestas

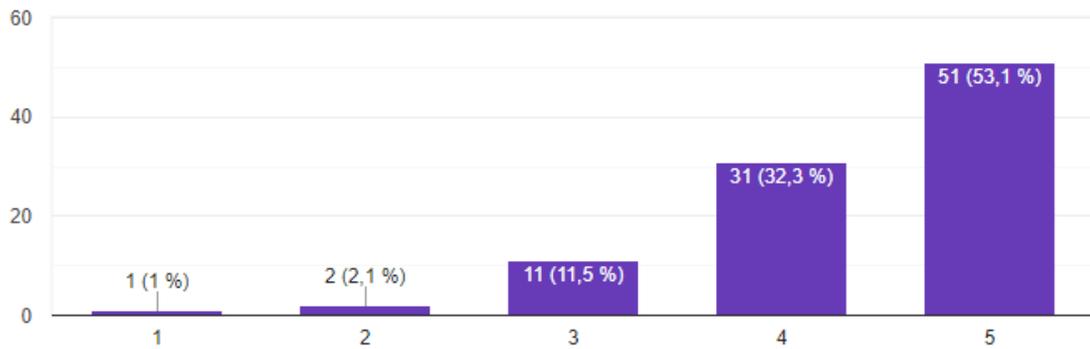


Ilustración XII: Condición religiosa de la universidad

Condición religiosa de la universidad

96 respuestas

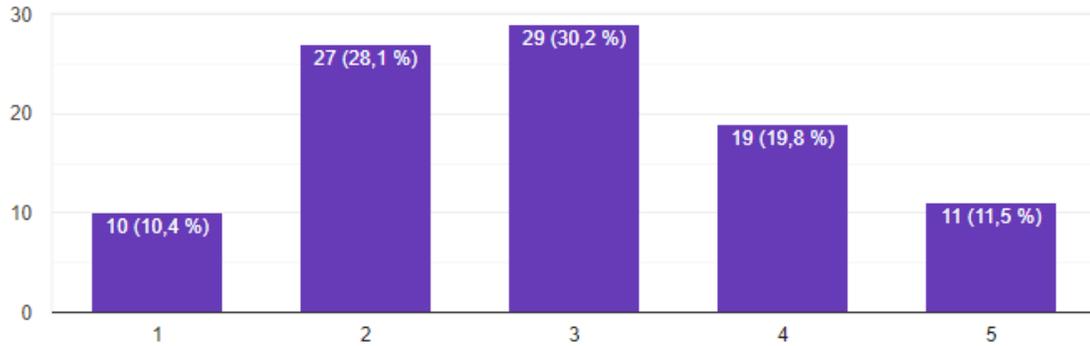


Ilustración XIII: Ubicación de la universidad

Ubicación de la universidad

96 respuestas

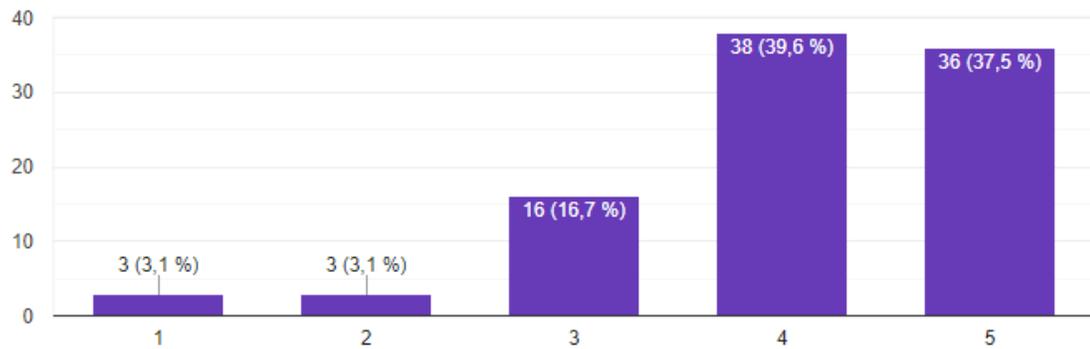


Ilustración XIV: Clima de la región

Clima de la región

96 respuestas

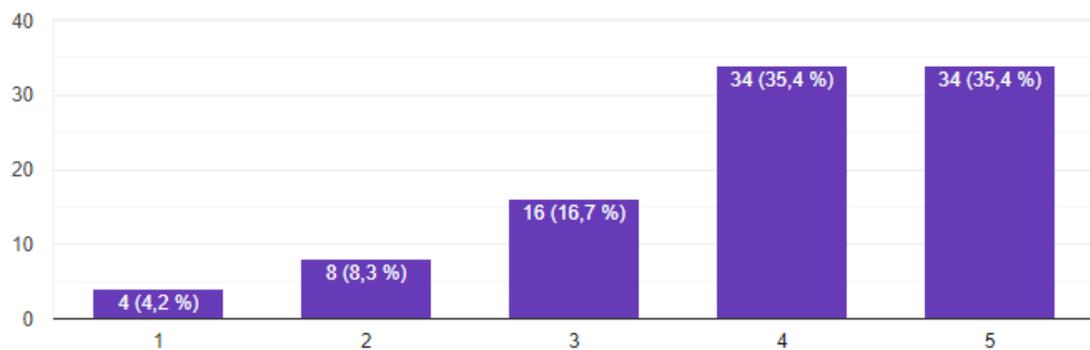


Ilustración XV: Seguridad

Seguridad

96 respuestas

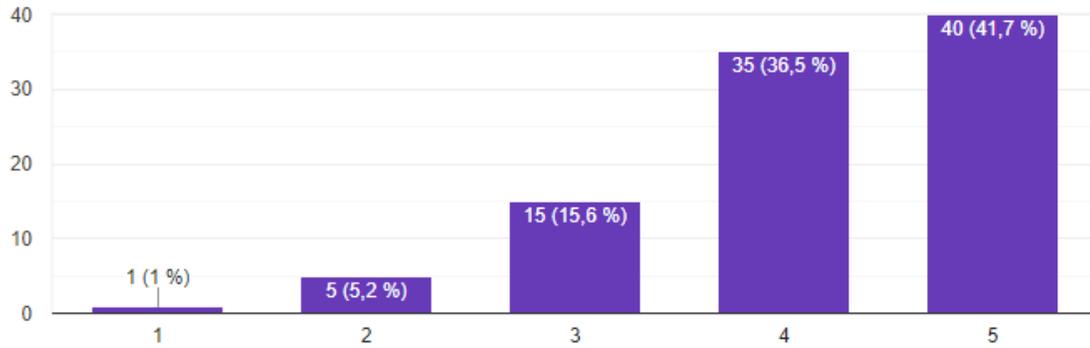


Ilustración XVI: Servicios Médicos propios

Servicios Médicos propios

96 respuestas

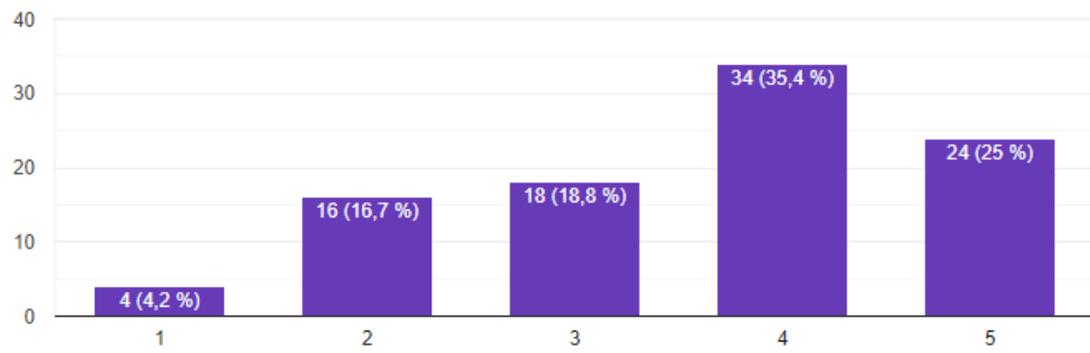


Ilustración XVII: Porcentaje de coste sufragado

Porcentaje de coste sufragado

96 respuestas

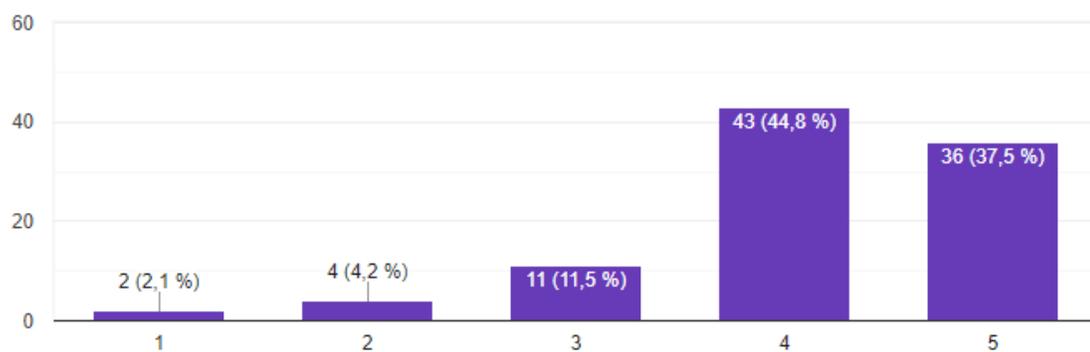


Ilustración XVIII: La bolsa de trabajo de la universidad

La bolsa de trabajo de la universidad

96 respuestas

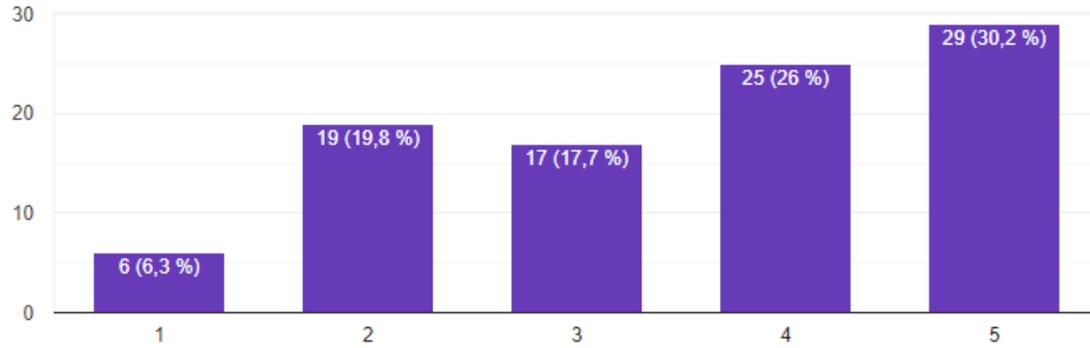


Ilustración XIX: Calidad de la comida

Calidad de la comida

96 respuestas

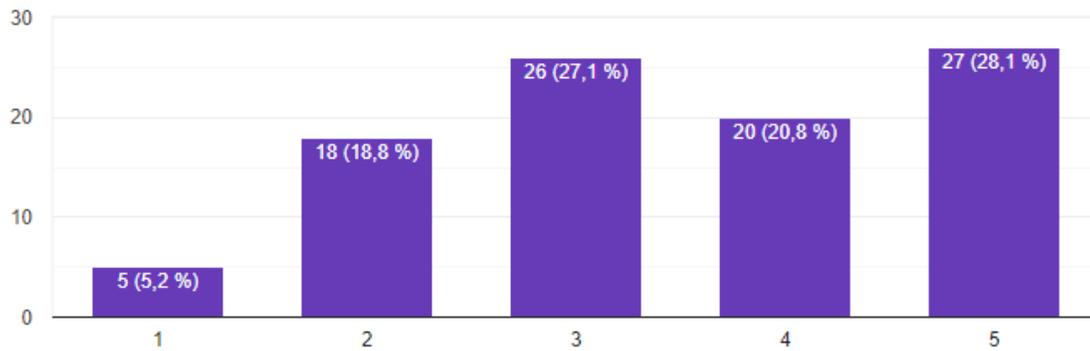


Ilustración XX: Las instalaciones

Las instalaciones

96 respuestas

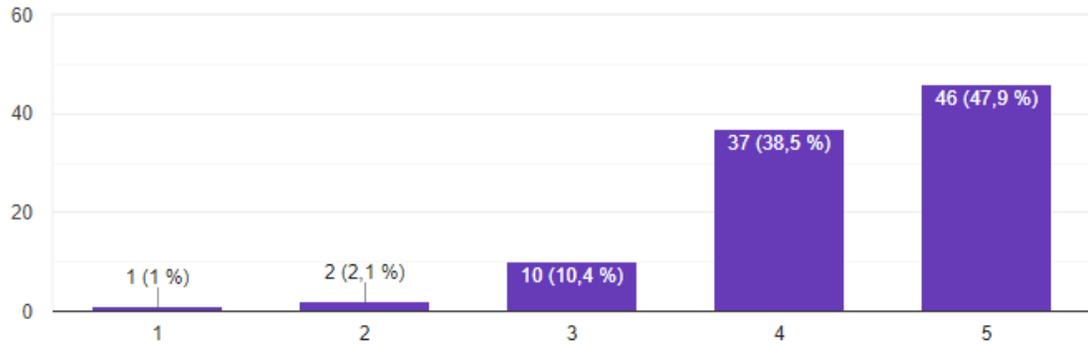


Ilustración XXI: El sesgo político

El posible sesgo político

96 respuestas

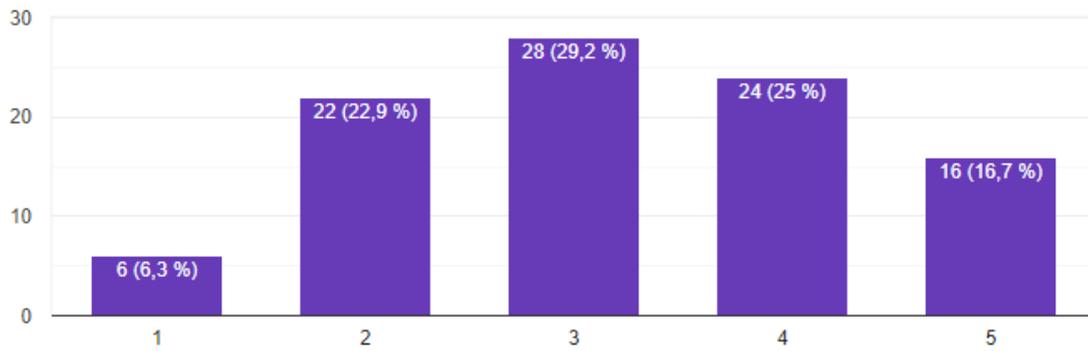


Ilustración XXII: Que sea pública o privada

Que sea pública o privada

95 respuestas

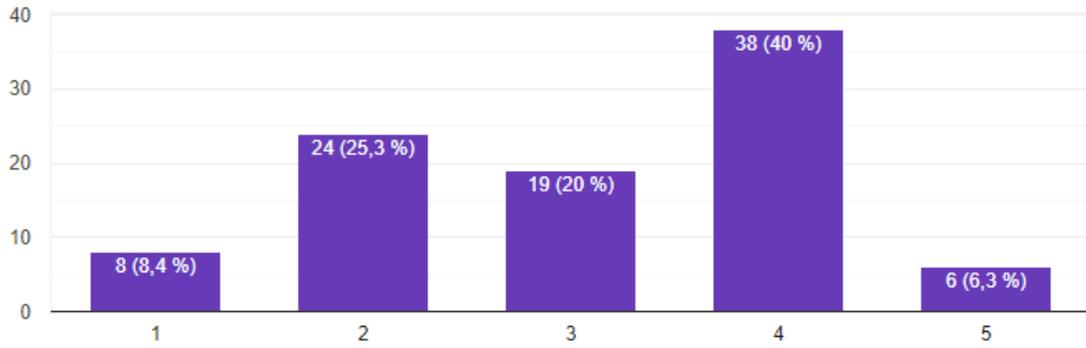
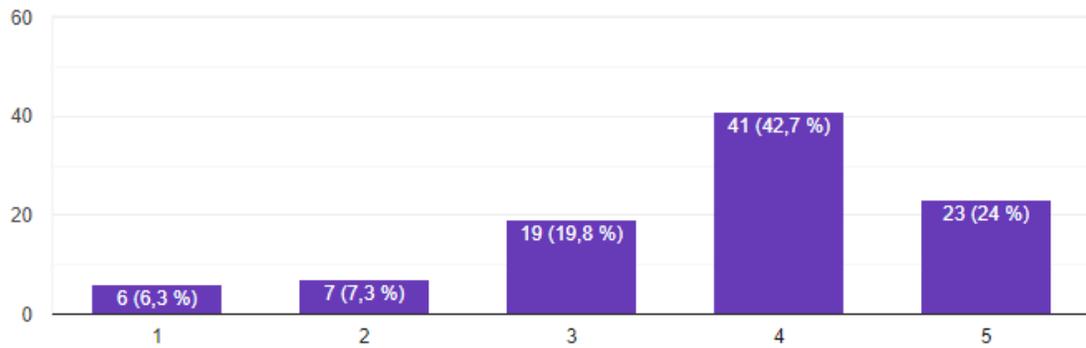


Ilustración XXIII: Cantidad de europeos que estudian allí

Cantidad de europeos que estudian allí

96 respuestas



10.2. Extractos de la página web

Ilustración XXIV: ¿Por qué elegir American Becas?



Fuente: elaboración propia (web)

Ilustración XXV: Logotipo de American Becas



Fuente: elaboración propia (web)

Ilustración XXVI: ¿Cuánto cuesta elegir American Becas?

¿Cuánto cuesta elegir American Becas?

El principal valor que pagan los clientes es la consecución de la beca deportiva que más se ajuste a su perfil y necesidades.

Desde American Becas entendemos que realizar un pago sin tener asegurada una beca crea incertidumbre, por ello ofrecemos una oferta de servicio única. **Los Clientes no pagarán hasta que tengan una beca que cumpla con sus requisitos y esté asegurada.**



Liberar al cliente de pago alguno hasta que su beca no esté garantizada, dando una experiencia inmejorable al cliente
From:

0€ **Pre-Evaluación GRATUITA**

Buy Now





Una vez conseguida la beca que cumpla con los requisitos acordados. Se realizará el económico primer pago.
From:

€300 **Book Now**

Buy Now





Después de haber realizado todos los tramites, exámenes y el cliente haber sido aceptado en la universidad. Se realizará como último pago.
From:

€1000 **Book Now**

Buy Now



Fuente: elaboración propia (web)