



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE TENIS DE ALTO RENDIMIENTO: BREAK POINT ACADEMY

Autor: Jaime Zaballa Pérez

Director: David Hernández García

MADRID | Junio 2021

Resumen

El presente trabajo se trata de un plan de negocio, lo cuál es una presentación formal de una idea de negocio. Esta idea de negocio consiste en la creación de una academia de tenis de alto rendimiento situada en la zona norte de Madrid, que ofrecerá servicios diferenciales a un precio competitivo. El creciente interés por los jugadores con aspiraciones profesionales en formarse en una academia de este estilo y la falta de estas en la capital de España hacen que este plan de negocio cobre un gran sentido.

El principal objetivo de la realización de este plan de negocio es aportar todo el material necesario para demostrar la viabilidad del proyecto que supone la creación de BREAK POINT ACADEMY.

Abstract

The present work is a business plan, which is a formal presentation of a business idea. This business idea consists of the creation of a high performance tennis academy located in the northern area of Madrid, which will offer differential services at a competitive price. The growing interest by players with professional aspirations in training in an academy of this style and the lack of these in the capital of Spain make this business plan makes great sense.

The main objective of this business plan is to provide all the necessary material to demonstrate the viability of the project that involves the creation of BREAK POINT ACADEMY.

Palabras clave: Academia, tenis, servicio, jóvenes, construcción, inversión

Key Words: Academy, tennis, service, youngsters, construction, investment,

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Propuesta y contextualización del tema.....	5
1.2 Interés de la cuestión	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología	7
1.5 Estructura del trabajo	8
2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	9
2.1 Idea del negocio.....	9
2.2 Nombre de la empresa.....	10
2.3 Logo	10
2.4 Misión, Visión y Valores.....	10
2.5 Objetivos a corto y largo plazo.	11
3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	12
3.1 Análisis del tenis en España.....	12
3.2 Análisis del entorno macroeconómico (PESTEL)	15
3.3 Análisis del entorno microeconómico (Cinco Fuerzas de Porter).....	24
3.4 Análisis de la competencia.....	26
3.5 Estudio de Mercado.....	28
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
4.1 Análisis DAFO.....	31
4.2 Selección de estrategia competitiva	33
5. PLAN DE MARKETING	36
5.1 Segmentación y público objetivo	36
5.2 Marketing Mix.....	37
5.2.1 Servicio.....	37
5.2.2 Precio.....	40
Punto de venta	41
5.2.3 Promoción.....	42
6. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	45
6.1 Ubicación	45
6.2 Distribución	47
6.3 Planificación de operaciones y procesos	47
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
7.1 Organigrama	52

7.2 Política Retributiva	54
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	55
8.1 Plan de inversión	55
8.2 Plan de financiación.....	56
8.3 Previsión de cuenta de resultados.....	58
8.3.1 Previsión de ingresos	58
8.3.2 Previsión de gastos	59
9. ASPECTOS LEGALES.....	63
9.1 Forma jurídica.....	63
9.2 Constitución de la empresa.....	63
9.3 Licencias Municipales.....	64
10. CONCLUSIÓN: RESUMEN EJECUTIVO.....	65
11. ANEXO.....	68
Anexo 1: Encuesta para el estudio de mercado.....	68
Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propuesta y contextualización del tema

El propósito de este trabajo de fin de grado es demostrar la viabilidad de la creación de una academia de tenis de alto rendimiento en los terrenos de Hoyo 10 en Madrid, a través de un plan de negocio en el que se analizará el proyecto desde el punto de vista financiero, operativo, administrativo y legal.

Respecto a la contextualización del tema se hará referencia al marco teórico del tenis de alto rendimiento, así como de la importancia que tiene un buen plan de negocio como primer paso a la hora de crear una empresa.

El tenis es un deporte profesional desde 1926, aunque fue a partir de los años 60 cuando se empezó a popularizar en la sociedad a nivel global. Desde ese momento el deporte rey de la raqueta ha crecido mucho cada década. Hoy en día, es el deporte más seguido en España después del fútbol (Kantar, 2021)ⁱ La formación en el tenis también se ha desarrollado mucho con el paso de los años. En el siglo pasado todo aquel jugador que quisiese optar a ser profesional tendría que compaginar su tiempo de formación académica con la formación deportiva para poder mejorar en su juego. Sin embargo, a principios del S.XXI se empezaron a desarrollar las primeras academias de tenis de alto rendimiento las cuales combinan la formación académica con la deportiva en el mismo centro. Este modelo tuvo un gran éxito ya que maximizaba el potencial de los jugadores a niveles insospechados. El desarrollo de las academias de tenis de alto rendimiento ha llegado a tal punto en el que ya no se conocen apenas jugadores profesionales que no hayan acudido a un centro de este estilo.

En referencia al significado de un plan de negocio, se podría decir que es un documento derivado de una planificación previa que presenta de forma escrita y directa los objetivos principales que se quieren alcanzar a la hora de crear una empresa, así como una explicación de las actividades que desarrollará para alcanzar esos objetivos (Castelan y Oros, 2011).ⁱⁱ Se considera de vital importancia la creación de un plan de negocio que nos

ayude a obtener unas líneas de actuación concretas a la hora de crear nuestra propia empresa.

1.2 Interés de la cuestión

Existen dos principales razones que me motivan a elegir la creación de una academia de alto rendimiento en un terreno abierto y espacioso de Madrid como es Hoyo 10.

La razón mas importante deriva de una motivación personal. Yo he jugado al tenis desde siempre en un club de Madrid y en torno al año 2010 dicho club cambió de propietarios y, en mi opinión, creció en todos los aspectos. Eso me hizo afiliarme mucho mas a la academia y acrecentar mi pasión por el tenis. Llegó un punto en que quería ser profesional, pero al no verme con el nivel necesario me surgió la ilusión de algún día poder montar yo mi propia academia de tenis en la que podía dar rienda suelta a mi inquietud en el mundo empresarial, así como seguir ligado al mundo del tenis, que es lo que me apasiona. Cuando con 15 años acudí al campamento de verano intensivo de uno de los centros de alto rendimiento mas importantes del mundo esa ilusión creció y empecé a soñar con algún día tener y dirigir el mío propio. De ahí surge este plan de negocio en el que propongo el lanzamiento de mi propia academia de tenis de alto rendimiento. Siempre he pensado en que si la primera academia funcionaba bien económicamente podría montar una cadena de academias situadas en los distintos continentes, aunque para llegar ahí debemos centrarnos en la creación de la primera.

En segundo lugar, opino que hay una gran oportunidad de negocio en Madrid. La capital de España es una localización que aportaría varias ventajas competitivas. En España hay tres academias de alto rendimiento importantes, pero ninguna está situada en Madrid.

1.3 Objetivos

El presente trabajo consta de un objetivo genérico y unos objetivos concretos. El objetivo general es la presentación de un plan de negocios viable para la apertura de una academia de alto rendimiento en los terrenos de Hoyo 10 en Madrid.

Los objetivos concretos se muestran a continuación:

- Aumentar el conocimiento sobre el sector del tenis de alto rendimiento

- Analizar profundamente todos los aspectos necesarios para el lanzamiento de la academia, desde la creación de una sociedad mercantil hasta la construcción del complejo y su correspondiente explotación.
- Comprobar la viabilidad del proyecto a través del desarrollo de un plan de negocio.

1.4 Metodología

La metodología utilizada para desarrollar el presente trabajo consta de dos vertientes, la teórica y la empírica.

Respecto a la parte teórica, se han utilizado distintas fuentes bibliográficas para analizar las nuevas tendencias del sector, así como el mercado en el que nos queremos posicionar con el objetivo de sacar conclusiones prácticas aplicables a nuestro plan de negocio.

Las fuentes de información utilizadas se dividen en tres tipos, fuentes de información primaria, fuentes de información secundaria, observación y legislación. En primer lugar, las fuentes primarias han sido principalmente bases de datos sacados de SABI, Google Scholar, INE y la página web de la federación de tenis española. En referencia a las fuentes de información secundaria hemos consultado, páginas web, libros, y artículos académicos de reciente publicación. La observación se ha realizado a través de una encuesta tomando una muestra de más de 100 clientes potenciales para conocer sus hábitos, preferencias o necesidades. Por último, se ha considerado la legislación actual aplicable a nuestro negocio.

En cuanto a la parte práctica, podemos incluir la encuesta y la previsión de cuenta de resultados y valoración de la empresa. Para la previsión de cuenta de resultados y valor de la empresa se han estimado los distintos niveles de demanda con los que se encontrará la empresa a medida que pasan los años, y como eso afecta a su explotación y la viabilidad de esta. Por otro lado, la encuesta realizada recoge información sobre cuestiones concretas que se preguntan a sujetos escogidos de forma homogénea e idéntica lo que nos permite su tratamiento estadístico y cuantificación.

1.5 Estructura del trabajo

En primer lugar, se comenzará haciendo una descripción de las características más importantes de nuestra empresa.

Más adelante se llevará a cabo una investigación del mercado en el que se analizará tanto el macroentorno como el microentorno, la demanda existente, los competidores directos, y un estudio de mercado que analiza los resultados de una encuesta realizada a más de 100 clientes potenciales.

A continuación, se desarrollará el análisis estratégico de la empresa, donde se realizará el análisis DAFO y en base a eso y la investigación del mercado se seleccionará una estrategia competitiva para la academia.

En cuarto lugar, se realizará el plan de marketing de la empresa donde se hará una selección de público objetivo y se mostrarán los cuatro componentes del Marketing Mix que son: servicio, precio, punto de venta y promoción.

Tras ello, desarrollaremos un plan de operaciones donde se verán reflejados los distintos aspectos organizativos y técnicos en referencia a la explotación de nuestra actividad.

Después se llevará a cabo un plan organizativo y de recursos humanos de la empresa donde desvelaremos el equipo necesario para prestar el servicio que esperamos ofrecer. En este apartado se desvelará la política de salarios de cada nivel del organigrama.

Seguidamente, ofreceremos el plan económico- financiero con el objetivo de juzgar la viabilidad económica del proyecto y su plan de financiación.

En octavo lugar, mostraremos las cuestiones legales pertinentes al proyecto, véase su forma jurídica, el proceso de constitución de la empresa o las licencias municipales necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Por último, reflejaremos el resumen ejecutivo del proyecto empresarial

2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

2.1 Idea del negocio

La idea de este plan de negocio es la creación de una academia de tenis de alto rendimiento dirigida a todos aquellos jóvenes, a nivel global, con aspiraciones profesionales que quieran alcanzar su máximo potencial. La academia integra el deporte con la formación académica con el objeto de que el jugador pueda desarrollar su carrera como tenista sin necesidad de dejar los estudios formativos.

La ubicación elegida es Madrid, una vez revisados distintos terrenos sobre los que construir hemos elegido uno en la zona norte de Madrid, en el Encinar de los Reyes, comúnmente conocido como “Hoyo 10”. Dichos terrenos pertenecen al Ayuntamiento de Madrid, es por esto por lo que nuestra empresa le ha propuesto la construcción de una extensa academia de tenis sobre ese terreno. Para ello se ha solicitado una licitación de cesión de uso de 70 años a cambio de un canon anual y de la posibilidad de atraer el turismo deportivo y hacer de Madrid una de las referencias del tenis base a nivel mundial.

La posibilidad de obtener la cesión de uso de unos terrenos tan privilegiados y la ausencia de academias de tenis de alto rendimiento en Madrid son las dos principales ventajas competitivas por las que se desarrolla el proyecto. Pretendemos ser una academia que ofrezca servicios de alta calidad y diferenciales, así como ofrecer un precio competitivo para el negocio en cuestión.

Ilustración 1: Características principales de Break Point Academy.

Sector	Servicio de Actividades Físico-Deportivas
Actividad	Educación deportiva y recreativa
Código CNAE	8551- Educación deportiva y recreativa
Forma Jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Localización	Madrid.
Instalaciones	35,500 m ² de recinto dividido en: <ul style="list-style-type: none">- Pistas de Tenis (22)- Pistas de Pádel- Campo de Fútbol 7- Piscina- Residencia- Colegio- Restaurante- Zonas Verdes

Personal y estructura organizativa	Los trabajadores se dividen principalmente entre entrenadores de tenis y profesores docentes, aunque también incluyen preparadores físicos, psicólogos deportivos y servicios de seguridad, y limpieza.
Cartera de Servicios	-Programas intensivos anuales de Tenis para jóvenes combinado con la formación académica en el Break Point International School. - Programas semanales de tenis combinado con plan detallado de dieta y fitness - Campamento de verano intensivo de tenis.
Clientes	Niños, jóvenes y adultos.
Herramientas de Promoción	Redes sociales, patrocinio en torneos, prensa, televisión y vallas publicitarias.
Inversión	9.000.000 €

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Nombre de la empresa

BREAK POINT ACADEMY

2.3 Logo

Ilustración 2: Logo de Break Point Academy



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Misión, Visión y Valores.

Misión: Nuestra misión es contribuir al desarrollo deportivo, académico y personal de jugadores de tenis con aspiraciones profesionales. Pretendemos conducir al jugador al perfeccionamiento de su juego a través de un ambicioso crecimiento, desarrollo físico, mental y social, preparándolos de esa forma para una sociedad competitiva.

Visión: Ser la academia de referencia de tenis de alto rendimiento a nivel mundial, con los mejores resultados en jugadores que alcanzan la ATP y que obtienen becas universitarias.

Valores: Trabajo, sacrificio, respeto, solidaridad, deportividad, humildad, compañerismo y perseverancia.

2.5 Objetivos a corto y largo plazo.

Nuestro objetivo en el año de lanzamiento será el de dar a conocer la existencia y metodología de la academia en el tenis base tanto a nivel nacional como internacional. Aún siendo conscientes de la dificultad que supone, el objetivo para el primer año será alcanzar el 70% de ocupación de nuestras instalaciones. Los objetivos a largo plazo son los de conseguir el prestigio global como academia y alcanzar el 100% de ocupación a partir del cuarto año.

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La realización de una investigación profunda del entorno es esencial para obtener información vital con la que desarrollar una estrategia adecuada. Esto nos permitirá introducir nuestros servicios en el mercado de una forma eficiente.

Es por esto por lo que en este apartado se profundizará en el entorno de la empresa, tanto externo como interno y se desarrollará un estudio de mercado para más tarde establecer una estrategia coherente a las características del mercado.

3.1 Análisis del tenis en España.

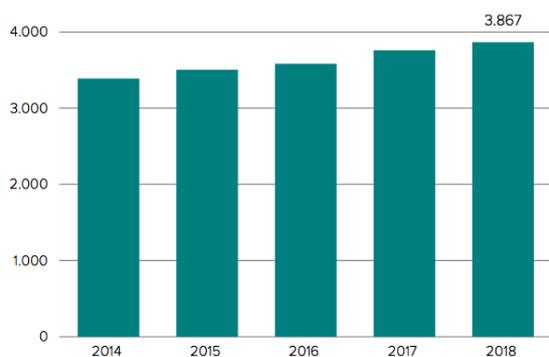
Break Point Academy forma parte del sector servicios con el código 8551 del CNAE, al que se le atribuye la denominación de “Educación deportiva y recreativa”. El objetivo de analizar este sector es conocer su situación actual al igual que sus tendencias y su proyección de futuro con el fin de obtener todos los datos y características posibles de la industria.

Mercado Objetivo

El desarrollo del conocimiento sobre la importancia del deporte en nuestra estabilidad física y psíquica ha aumentado los hábitos deportivos de las familias en España. En concreto, “el deporte en España ha ganado un 57% de federados desde 1992, superando 3,8 millones de personas a cierre de 2018. En comparación con la última década, el crecimiento ha sido del 13%”ⁱⁱⁱ

Ilustración 3: Licencias Federadas en España.

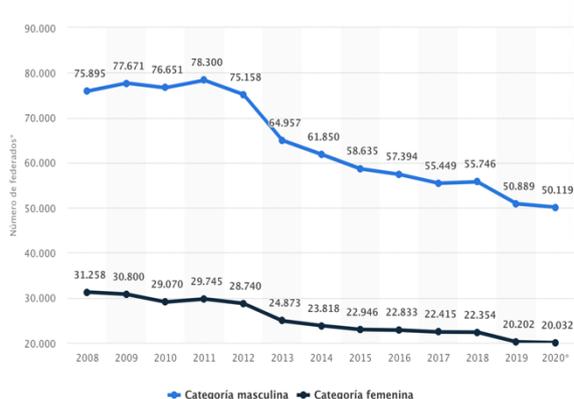
iv (En miles)



Fuente: Statista.

Ilustración 4: Licencias Federadas de Tenis en España.

v



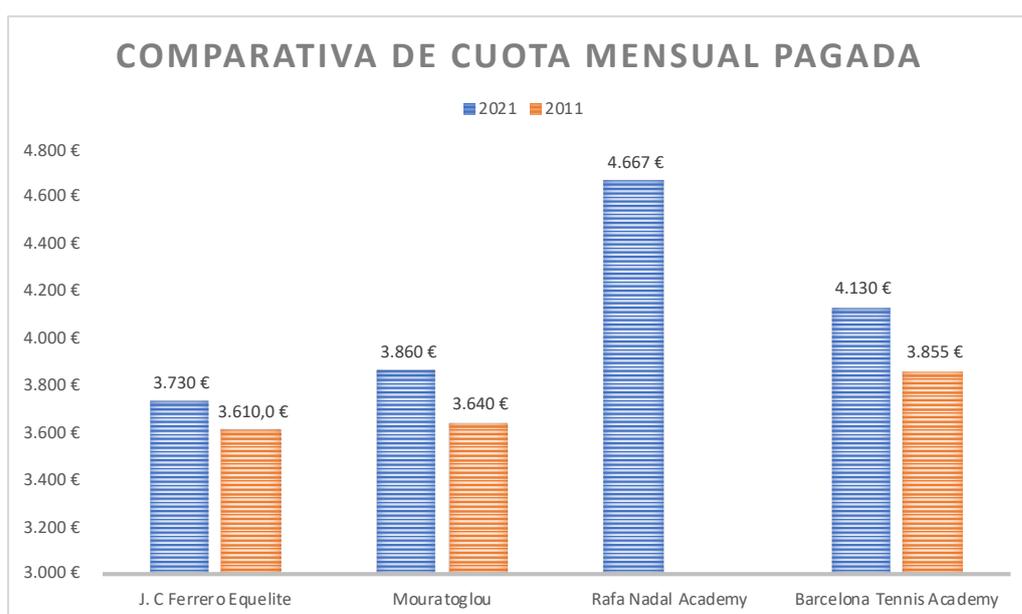
Fuente: Statista

En la ilustración 3 se puede apreciar el constante crecimiento en el número de licencia federativas en España. Esto es muy positivo para la industria del deporte del país ya que incentiva el desarrollo en infraestructura y hábitos de competición en España. Sin embargo, observando la ilustración 4 podemos apreciar que, en el deporte del tenis en concreto, las licencias federativas han sufrido un desplome periódico en la última década. Esto indica que cada vez hay menos personas compitiendo en tenis en España, lo que desincentiva el desarrollo del deporte rey de la raqueta.

A pesar de que sea un dato desfavorable para el desarrollo del proyecto Break Point Academy, la empresa se focalizará en un mercado internacionalizado de jugadores por lo que la decadencia en el número de federados en España no debe suponer un obstáculo de gran calibre para el desarrollo del proyecto. De esta forma pretende atraer jóvenes con aspiraciones profesionales en el tenis no solo de España sino también de todo el mundo. Según Bleacher Report España es el mejor país para formar jóvenes talentos del tenis.^{vi} Cuatro de las seis academias de alto rendimiento mas valoradas en el mundo son españolas, pero casualmente ninguna de ella se sitúa en le capital, Madrid. Con todos estos argumentos Break Point Academy intentará atraer al mayor número de jóvenes tenistas internacionales para desarrollarse profesionalmente en el mundo del tenis.

Precios del servicio

Ilustración 5: Comparativa de precios de otras academias



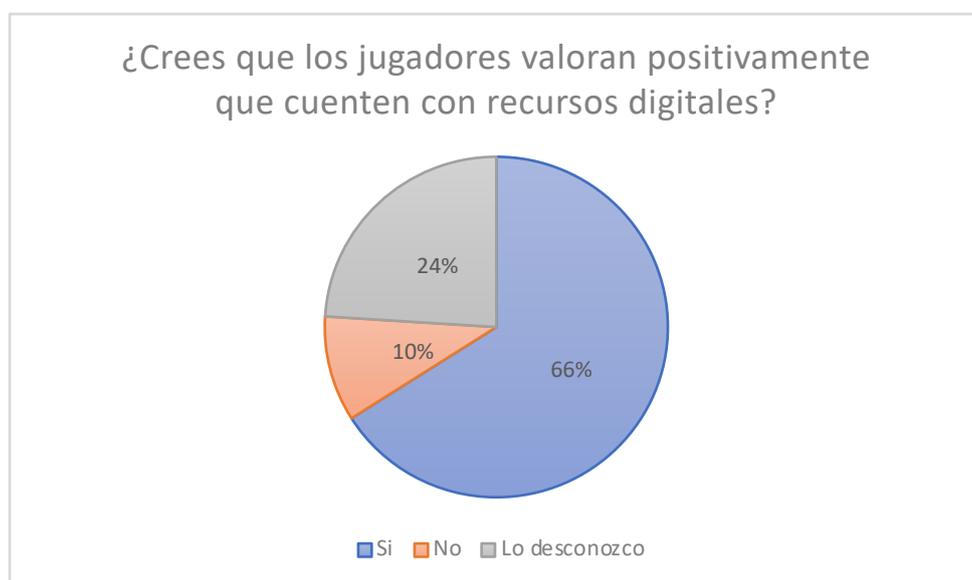
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la página web de cada centro.

De la ilustración 5 se pueden extraer varias conclusiones:

- Las cuotas mensuales de las principales academias de tenis a nivel mundial han crecido en los últimos 10 años. Esto se puede deber a un aumento de la demanda para inscribirse en la academia o por un aumento en los servicios ofrecidos. Posiblemente hayan ocurrido ambas simultáneamente.
- Todas las academias cobran una cuota mensual parecida excepto la Rafa Nadal Academy cuyo precio es sustancialmente mas alto que el resto. Cabe la posibilidad de que el nombre de uno de los mejores jugadores de la historia del tenis genere un impacto importante en la campaña de marketing de la academia. Se fundó en 2016 y desde entonces el precio se mantiene igual.
- No existe ninguna academia de alto rendimiento que cobre una cuota mensual menor a 3.500€.

Innovación y Tecnología

Ilustración 6: Pregunta tipo



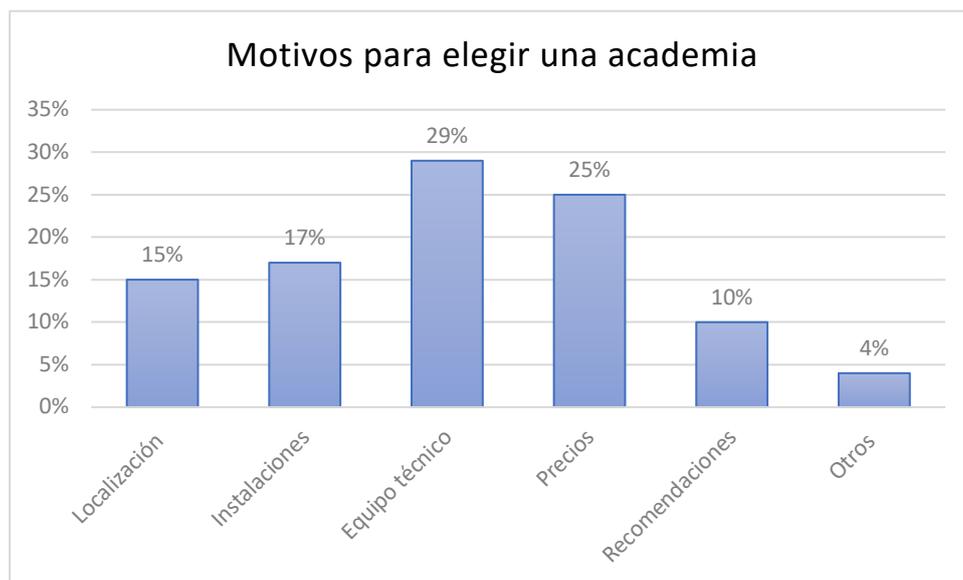
Fuente: Elaboración propia: Datos obtenidos de encuesta realizada jugadores federados de distintos clubes de Madrid.

La tecnología y soluciones digitales como forma de medir el rendimiento en el tenis esta tomando forma en los últimos años, y es interesante saber hasta que punto dichos recursos

serían valorados por los jugadores a la hora de entrenar y mejorar su rendimiento. En esta encuesta se aprecia como el 66% de los jugadores opinan que los recursos tecnológicos serían útiles para su entrenamiento, mientras que el 24% creen que no les ayudaría mucho y el 10% desconocen hasta que punto eso sería útil para mejorar su rendimiento.

Motivos para escoger una academia

Ilustración 7: Pregunta tipo



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de encuesta realizada a jugadores federados de distintos clubes de Madrid.

Por último, la ilustración 7 se puede observar que el motivo más común para elegir una academia u otra es el equipo técnico, es decir la calidad o reputación de los entrenadores. Los precios del servicio también es un motivo de elección de academia para muchos jugadores.

3.2 Análisis del entorno macroeconómico (PESTEL)

El objetivo del análisis del entorno genérico es el de identificar las posibles oportunidades y amenazas que se puede encontrar nuestra empresa en un contexto genérico de la sociedad en la que vivimos.

El análisis PESTEL es el instrumento más eficiente para analizar el macroentorno en el que se ve involucrada una empresa. Se trata de analizar cada uno de los factores que

pueden influir en la actuación de tu empresa. Tal y como indican las siglas de PESTEL, los factores analizados son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos

Los factores políticos están marcados por las acciones y decisiones del gobierno central, ayuntamientos y comunidades autónomas en materia económica y social del país en cuestión. En este caso, el poder político en España está relativamente descentralizado, los respectivos gobiernos autonómicos constan de cierta autonomía ejecutiva con respecto al gobierno central. Break Point Academy se desarrolla en Madrid, por lo que no solo se tendrá que considerar el contexto político nacional sino también el autonómico.

Los factores más relevantes para el desarrollo de la empresa serán entre otros, las políticas fiscales, los incentivos a empresas de nueva creación y las ayudas a jóvenes emprendedores en la Comunidad de Madrid.

Respecto a las políticas fiscales, la academia tendría ciertas ventajas por ser una empresa de nueva creación. El hecho de que el negocio esté en sus primeros años de desarrollo le exime de una parte del pago de algunos impuestos, entre los que se encuentra el impuesto de sociedades. Dicho impuesto es de carácter personal y afecta directamente a la renta obtenida por entidades con objetivo mercantil. Aunque el tipo general de dicho impuesto sea de 25% para Break Point Academy sería de 15% ya que aquellas empresas en sus primeros dos años de actividad económica cuentan con esa rebaja impositiva. Sería razonable asumir que esta reducción en un impuesto directo como es el impuesto de sociedades es una forma de incentivar a los emprendedores españoles y supone una oportunidad clave a la hora de poner en marcha un negocio como Break Point Academy y establecerlo en el mercado.

Por otro lado, existen varias ayudas económicas para jóvenes emprendedores en España. La Empresa Nacional de Innovación (ENISA) dota de recursos financieros a empresas de reciente creación por jóvenes emprendedores, es decir, aquellos empresarios menores de 40 años. De esta manera ayudan con las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial de creación. El importe del préstamo va desde 25.000€ hasta 75.000€. Para la determinación del importe se valora principalmente la valía de los fondos propios

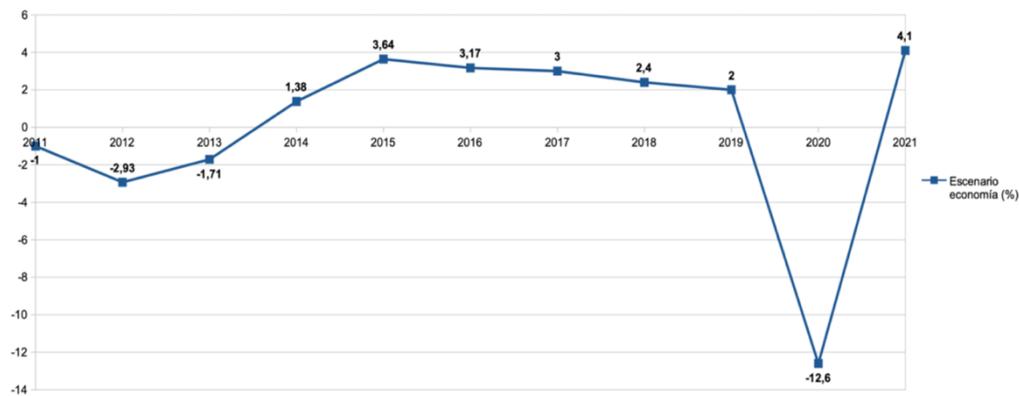
y la estructura financiera del negocio. El tipo de interés es variable y se mide en función de la rentabilidad financiera de la empresa con un máximo del 6%. No cabe duda de que este tipo de ayudas serían de máxima utilidad para el crecimiento de Break Point Academy en el sector ya que permitirían hacer inversiones mas ambiciosas en la fase inicial de creación.

Por último, es necesario destacar la incertidumbre política que sufre España en la actualidad. Esta inestabilidad política puede afectar negativamente al desarrollo de la academia. Los constantes cambios de gobiernos tanto en España como en la Comunidad de Madrid vividos en los últimos años y el gran disenso entre partidos políticos provocan cambios en la legislación, subvenciones, impuestos, etc., dicha incertidumbre frena la actividad económica de consumo y perjudica principalmente a las empresas de nueva creación como Break Point Academy.

Factores Económicos

El momento económico actual y las expectativas de la economía tanto en España como de forma global serán determinantes para el desarrollo de Break Point Academy como empresa. Según el informe de *Doing Business* de 2020 la economía española esta entre las 30 mejores del mundo para explotar una empresa. Además, el Foro Económico Mundial asegura que España se encuentra en el puesto 43 dentro del ranking de países con mayor estabilidad macroeconómica, en los que se incluyen factores como la predisposición a la inflación o la gestión de deuda pública. El PIB (Producto Interior Bruto) de España en 2020 es de 1.119.976 millones de euros y el ingreso medio anual es de aproximadamente 25.000 euros por habitante. Todos estos datos económicos incitan a pensar de forma optimista en cuanto al entorno macroeconómico al que se enfrentaría Break Point Academy en España, sobre todo teniendo en cuenta que es una empresa del sector del ocio deportivo.

Ilustración 8: Evolución de la economía y previsión del Banco de España (2021).



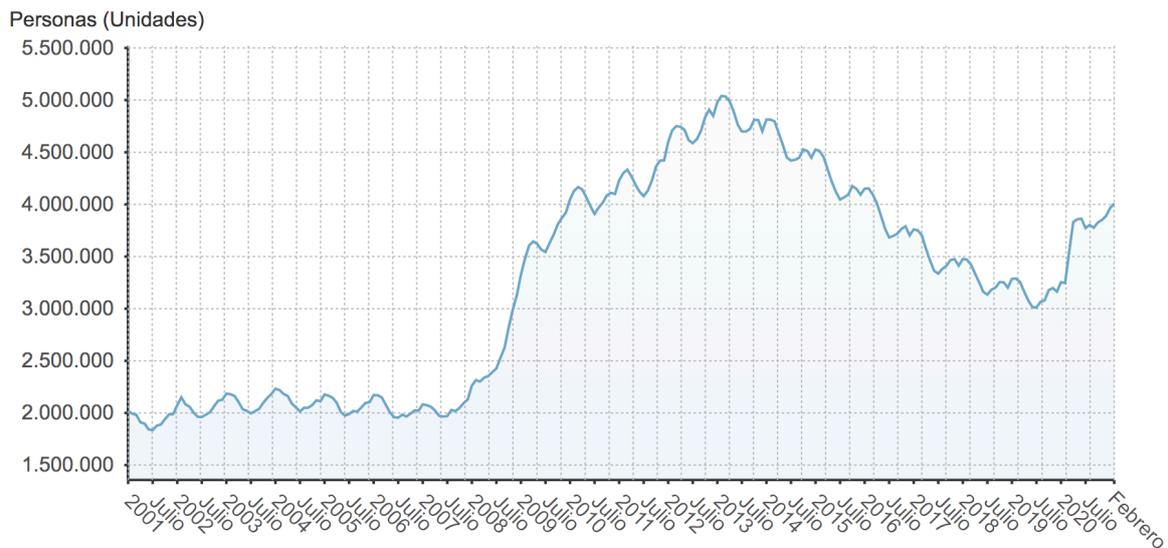
vii

Fuente: *El blog salmón*

La pandemia del COVID-19 durante el año 2020 han impactado negativamente el estado de la economía no solo en España sino también de forma global. El distanciamiento social y las restricciones de movilidad han impedido a las empresas funcionar correctamente, este impacto económico se ve reflejado en el la ilustración 8. El PIB en 2020 cayó un 12,6% respecto al de 2019, se puede apreciar que este escenario económico no es el ideal para empezar una empresa. Al caer con tanta fuerza el PIB se intuye la caída drástica del consumo y la inversión en el país lo que dificultaría el buen desarrollo de Break Point Academy. Sin embargo, teniendo en cuenta que la empresa se va a crear en 2021 es importante destacar los pronósticos en cuanto al desarrollo de la economía a lo largo del próximo año.

El Banco de España pronostica una subida del 4,1% para 2021, dicha mejora supondría una subida del PIB por encima de cualquier otro año desde 2011. Esta situación dispararía el consumo e incrementaría el ingreso de los habitantes. Teniendo en cuenta que tratamos con una empresa de ocio deportivo, un incremento de la renta media implica mayor gasto en el sector. Esto sería positivo para el centro de tenis.

viii Ilustración 9: Evolución mensual del paro registrado en España.



Fuente: Epdata

La pandemia del COVID-19 ha obligado a muchas de las empresas damnificadas a reducir sus plantillas. Esto ha supuesto muchos despidos y, como se aprecia en la ilustración 9, la tasa de paro en España ha vuelto a subir desde 2012. Es difícil pronosticar si habrá una recuperación en la tasa del paro en 2021 ya que hay muchas empresas que han conseguido adaptarse a la pandemia con plantillas reducidas, pero también es posible que el crecimiento económico esperado aumente el número de contrataciones.

Un aumento en la tasa del paro implica mayor desigualdad económica en el país. En el caso de que no se recupere la tasa de paro previa a la pandemia dicha desigualdad impactaría negativamente a la cartera de clientes de la academia.

Por último, el Banco Central Europeo planea llevar a cabo políticas monetarias expansivas para reactivar la economía golpeada por el COVID-19.^{ix} Una de estas políticas será la de bajar los tipos de interés para incitar el consumo y la inversión. Esto beneficia a las empresas nuevas ya que tienen la oportunidad de crecer y consolidarse en el mercado en una situación de post-pandemia.

Factores Sociales

La localización de la academia es un factor muy importante para el análisis del impacto sociocultural en la empresa. España es el país con más jugadores profesionales en el top

200 de la ATP (Asociación de Tenistas Profesionales) esto indica la potente cultura que tiene el país en cuanto al tenis.^x El hecho de que haya una gran afición en España por el tenis aporta una gran ventaja en cuanto a la futura aceptación social de la academia.

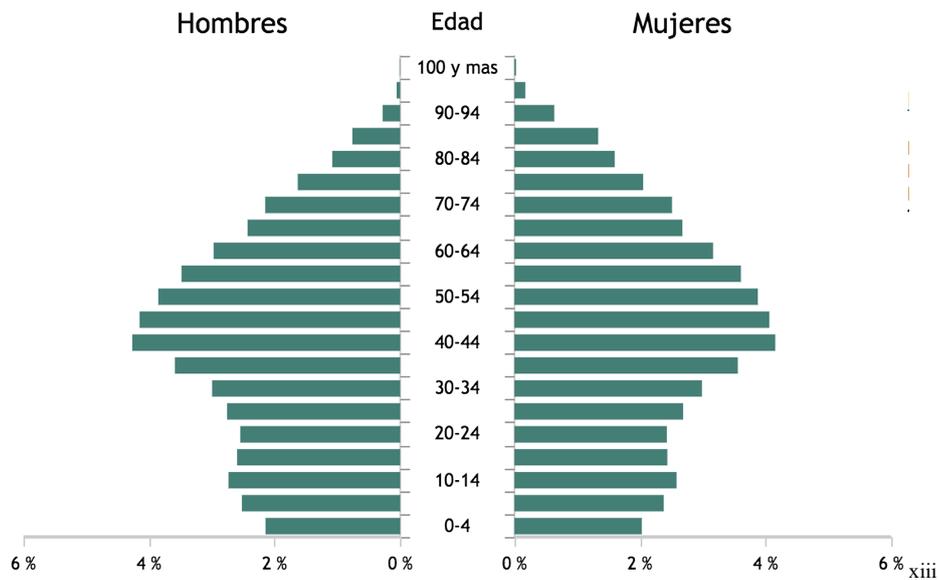
El gran “know-how” de España en la manera en la que enseña y desarrolla a futuros tenistas es conocido por el resto del mundo, principalmente en el resto de Europa y en Estados Unidos. Muchas jóvenes promesas vienen a España para gozar del método que ofrece. En la actualidad solo existen academias de alto rendimiento con las características de Break Point Academy, en Mallorca, Barcelona y en Alicante, la instauración de la academia en la capital de España puede suponer un motivo de atracción internacional por parte de jóvenes extranjeros con motivación de formarse tenísticamente en España.

La pandemia COVID-19 también ha tenido impactos socioculturales relevantes. Uno de ellos es una mayor concienciación por la importancia de hacer deporte diariamente.^{xi} El confinamiento nos ha demostrado la fuerza del deporte sobre nuestra mente. Muchos han comprobado como una rutina de actividad física conlleva de por sí una buena salud mental. Ante esta nueva concepción del deporte y de su importancia Break Point Academy se podrá beneficiar aumentando su cartera de clientes.

Teniendo en cuenta que el “*core business*” de Break Point Academy es el de aportar una academia de alto rendimiento para jóvenes talentos, se debería analizar la pirámide de población en España para intuir el tamaño de nuestro público objetivo. El sector poblacional en el que se centra el proyecto es el de las personas entre 10 y 24 años, aunque también ofrece servicios para personas con un mayor rango de edad. La realidad es que una población envejecida sería una desventaja competitiva para la academia.

En la ilustración 10 se puede apreciar la pirámide de población empadronada en España en el año 2020. El rango de edades entre 10 y 24 años constituye el 15% de la población mientras que la mayor concentración de población se encuentra entre los 35 y 55 años. A corto plazo, es evidente que la pirámide no es ideal para el proyecto de Break Point Academy, aunque tampoco es desastroso ya que también se ofrecen servicios a los rangos de edad más poblados. Por otro lado, la situación demográfica a largo plazo es más favorable. El Instituto Nacional de Estadística (INE) prevé un aumento en el número de nacimientos en los próximos 15 años provocando generaciones jóvenes más numerosas.^{xii}

Ilustración 10: Pirámide de población empadronada en España en 2020.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha sido uno de los factores mas importantes para las empresas a la hora de desarrollar su negocio. Un constante progreso tecnológico se ha convertido en algo indispensable para el buen funcionamiento de los negocios contemporáneos, cualquier tipo de desconexión o retraso con la realidad tecnológica del momento puede resultar determinante para el fracaso de la empresa.

En primer lugar, el contexto tecnológico se ha convertido en una herramienta muy útil para llegar a tu público y obtener clientes de forma eficiente. Gran parte de los negocios ligados con la tecnología contemporánea utilizan las redes sociales para atraer clientes y conducirlos a su página web donde ya los captan y fidelizan. En el caso de Break Point Academy esto será una obligación, se actualizarán tanto sus redes sociales como su página web y se publicara contenido para interactuar con el público.

Teniendo en cuenta que el tenis es un deporte sencillo que se basa principalmente en un buen estado de la pista y la habilidad de un jugador no hay mucha innovación tecnológica en el mundo del tenis. Con el objetivo de diferenciarse de otras academias de alto rendimiento Break Point Academy gozará de un sistema de grabación en determinadas pistas que grabarán y analizarán el juego de los tenistas para llevar su enseñanza a otro nivel a través de la tecnología. Esta herramienta se llama “PlaySight” y es utilizado por

muchas universidades americanas para analizar el juego y mejorar en sus respectivos deportes.^{xiv}

En España existen ventajas fiscales relacionadas con el I+D+i. El feedback y las recomendaciones por parte de la academia al sistema de PlaySight podría suponer la innovación tecnológica necesaria para optar a las reducciones fiscales que se recogen en el artículo 35 de la Ley Orgánica sobre el Impuesto de Sociedades.^{xv}

Factores Ecológicos

Aunque en la última década ha habido un crecimiento en la conciencia global por el cuidado del medio ambiente todavía queda mucho por hacer. En España se debe de mejorar mucho sobretodo en la educación ambiental de las nuevas generaciones.

Las normas y protocolos de Break Point Academy se tomarán muy en serio. Es muy importante crear una conciencia ecológica colectiva tanto para los jugadores como para los trabajadores de la academia. Estas medidas irán desde la reducción del gasto de agua innecesario hasta el reciclaje de distinto tipos de residuos pasando por charlas y conferencias de concienciación a nuestros alumnos.

Mas allá del esfuerzo interno por ser una empresa ecológicamente ejemplar se solicitarán las siguientes certificaciones ISO para garantizar el compromiso de la academia con el público.

- *Gestión de la responsabilidad social (norma ISO 26000:2010)*
- *Gestión del medio ambiente (norma ISO 14001:2015)*
- *Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (norma ISO 18001:2007).*
- *Gestión de la calidad (norma ISO 9001:2015).*

Factores Legales

Para poder abrir una academia de tenis o cualquier centro deportivo se debe considerar la legislación actual que rige el sector para poder desarrollar el negocio de manera totalmente legítima. Uno de los trámites necesarios para iniciar cualquier actividad empresarial es la solicitud de las licencias pertinentes según el tipo de actividad que se vaya a desarrollar.

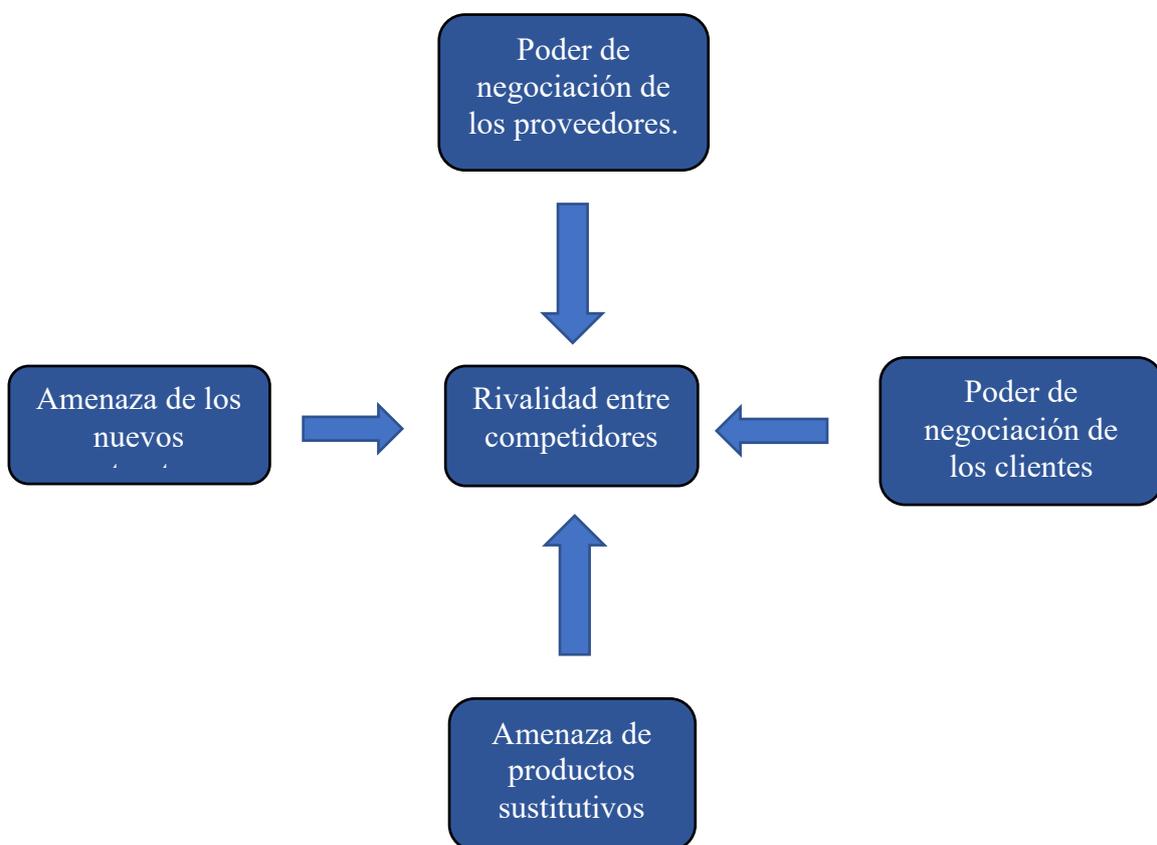
En primer lugar, antes de poder edificar las instalaciones de la academia se debe obtener la Licencia de Actividades e instalaciones y obras. Dicha licencia se solicita al Ayuntamiento del municipio, en este caso al de Madrid. Para optar a la licencia de obra se debe garantizar los requisitos urbanísticos y sectoriales exigidos por la normativa del municipio.

Por otro lado, las raíces del negocio desarrollado por Break Point Academy deben de estar adecuadas con lo previsto en la Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del deporte de la Comunidad de Madrid. Esta ley del BOE (Boletín Oficial del Estado) regula la promoción y ordenación de las actividades físicas y del deporte en el ámbito y marco de competencias de la Comunidad de Madrid.^{xvi}

3.3 Análisis del entorno microeconómico (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter será utilizado para analizar el entorno específico de la empresa y establecer una estrategia competitiva adecuada. Las cinco fuerzas que interfieren en el desarrollo de una empresa según Michael Porter son las siguientes: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre competidores y la amenaza de los productos sustitutivos.

Ilustración 11: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores se encargan de suministrar el material necesario para que la empresa pueda desarrollar el servicio. La academia contaría con bolas de tenis, redes, accesorios de entrenamiento, máquinas expendedoras de comida y bebida, etc.

En el caso de Break Point Academy el poder de negociación de los proveedores es mínimo por varias razones. En primer lugar, la proposición de valor de la academia no

esta basada en los materiales de entrenamiento que ofrece a sus clientes sino en la enseñanza técnica, física y mental de los entrenadores, por lo que al no ser tan necesarios para el desarrollo de la actividad pierden poder de negociación. Por otro lado, a nivel de materiales, existen diversas empresas capaces de ofrecer los materiales que la academia necesita por lo que los precios suelen ser mas competitivos y económicos para la academia.

Poder de negociación de los clientes

Esta es una de las fuerzas mas importantes que rodean a la empresa, los clientes son esenciales para la supervivencia de cualquier empresa. Mide la capacidad de los clientes para reemplazar el servicio de una academia por el de otra.

En el negocio del tenis de alto rendimiento los clientes tienen un poder de negociación medio ya que no se ofrece un bien de primera necesidad, pero no existe mucha variedad de academias que ofrezcan un servicio de entrenamiento intensivo complementado con escuela académica como el que presta Break Point Academy.

Amenaza de nuevos entrantes

A la hora de analizar la posible amenaza de nuevos competidores es necesario ver que tipo de barreras de entrada en el mercado existen en el negocio del tenis de alto rendimiento. En este caso se pueden apreciar diversas barreras de entrada como pueden ser la inversión inicial que conlleva la construcción de las instalaciones, la compra del equipamiento necesario y el “know-how” en cuanto a la filosofía de juego, elección de entrenadores y valores a impartir en la academia.

En el caso de Break Point Academy la financiación se realizará a través de un préstamo bancario de Caixa Bank y de la venta de un porcentaje de la empresa a un fondo de inversión capital riesgo. Por otro lado, gracias al “know-how” y metodología del fundador y de los entrenadores seleccionados, la academia prestará un servicio de alta calidad a precios competitivos para las futuras amenazas del mercado.

Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores son aquellas empresas que ofrecen el mismo servicio que la nuestra al mismo grupo de clientes. En el caso del negocio del tenis de alto rendimiento sería razonable hablar de un mercado global ya que, al ofrecer alojamiento y formación académica a los jugadores, estos viajan internacionalmente para encontrar la mejor

opción. Break Point Academy cuenta con muy pocos competidores en Madrid, aunque nivel global habría varios competidores directos.

En el apartado de análisis de la competencia se profundizará sobre cada uno de los competidores directos de la academia.

Amenaza de los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos no suponen una amenaza directa como tal, pero prestan un servicio que satisface una necesidad similar. Cualquier academia de tenis en Madrid puede suponer un producto sustitutivo para aquellos jugadores que residan en la capital de España y no necesiten ni alojamiento ni formación académicas complementaria. Aunque las escuelas de tenis de Madrid no ofrecerían el servicio de tenis integrado que ofrecería Break Point Academy si que podría suponer un producto sustitutivo.

3.4 Análisis de la competencia

La competencia directa deriva de aquellas empresas que ofrecen un servicio muy similar y que compiten por los mismos clientes. A pesar de que no existe una gran oferta por academias de alto rendimiento en Madrid hay dos academias en la península Ibérica y una en sur de Francia que compiten directamente contra el proyecto de Break Point Academy. A continuación, se observa una tabla comparativa entre competidores directos con el objetivo de estudiarlos y analizar en que nos podemos diferenciar de ellos.

Ilustración 12: Comparativa entre competidores

COMPETENCIA	PROGRAMAS E INSTALACIONES DISPONIBLES	PRECIO
Rafa Nadal Academy  Mallorca, España	Programas: Programa Anual (Tenis+ School) Programa semanal para adultos Campamento de verano intensivo Instalaciones: 19 pistas rápidas 7 pistas de tierra batida 1 pista indoor 7 pistas de pádel	4.667€/ mes 1.260€/ semana 2.439€/ semana

	<p>1 campo de fútbol</p> <p>1 piscina exterior</p> <p>1 piscina interior</p> <p>1 gimnasio</p>	
<p>Mouratoglou Tennis Academy</p>  <p>Biot, Francia</p>	<p>Programas</p> <p>Tenis-Estudios 3.860€/ mes</p> <p>Curso intensivo para adultos 1.400€/ semana</p> <p>Campamento de verano intensivo 6.896€/ mes</p> <p>Instalaciones</p> <p>13 pistas rápidas</p> <p>13 pistas de tierra batida</p> <p>8 pistas indoor</p> <p>4 pistas de pádel</p> <p>1 piscina exterior</p> <p>1 gimnasio</p>	
<p>J.C Equelite Academy</p>  <p>Alicante, España.</p>	<p>Programas</p> <p>Competición Anual 3.730€/ mes</p> <p>Programa de Adultos 1.035€/ semana</p> <p>Stage de Verano 3.665€/ mes</p> <p>Instalaciones</p> <p>10 pistas de tierra batida</p> <p>7 pistas rápidas</p> <p>1 pista de hierba</p> <p>1 pista indoor</p> <p>5 pistas de pádel</p> <p>1 gimnasio</p>	

Fuente: Elaboración Propia

En la comparativa de competidores anterior podemos apreciar como ofreciendo instalaciones muy parecidas los precios varían considerablemente según que programa estemos hablando. Existen varios factores que condicionan el precio de cada programa, en el caso de Rafa Nadal Academy sería razonable asumir que el programa intensivo

anual es el mas caro ya que cuentan con uno de los mejores tenistas de la historia como embajador, eso a nivel de marketing aporta muchas ventajas. En el caso del programa de campamento de verano se puede apreciar como tanto Rafa Nadal Ancademy como Mouratoglou ofrecen tarifas mucho mas caras que las de JC Equelite, esto se puede deber a la localización de las academias, tanto Mallorca como la Ribera Francesa son mucho mas atractivas que Alicante para pasar el verano. Break Point Academy tendrá en cuenta sus ventajas competitivas y recursos para ajustar su precio de forma que pueda entrar en el mercado de forma competitiva.

3.5 Estudio de Mercado.

El objetivo de la encuesta realizada es conocer el perfil y las preferencias de nuestro mercado objetivo, así como cuanto estarían dispuestos a pagar nuestros clientes potenciales por el servicio ofrecido. Por ello, esta encuesta se les ha enviado a jugadores de tenis de diversos clubes federados de Madrid.

Encuesta tipo

Pregunta:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a) 13-15
 - b) 15-18
 - c) 18-22
2. ¿Cuántas horas de tenis entrenas a la semana?
 - a) 2h
 - b) 4h
 - c) 6h
 - d) 7h+
3. ¿Compites a nivel federado?
 - a) Si
 - b) No, solo entreno
4. ¿Entrenas en un centro de alto rendimiento?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Consideras que acudir a un centro de alto rendimiento es necesario para alcanzar tu máximo potencial?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Te gustaría acudir a un centro de alto rendimiento?
 - a) Si
 - b) No, tengo otras prioridades

7. ¿Qué motivos te llevan a escoger un centro u otro? (puede marcar más de una opción)
 - a) Localización
 - b) Instalaciones
 - c) Equipo Técnico
 - d) Precio
 - e) Recomendaciones
 - f) Otros

8. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar para acudir a un centro de alto rendimiento?
 - a) >5.000€/ mes
 - b) 4.000€- 4.500€/ mes
 - c) 3.500€-4.000€/ mes
 - d) <3.500€/ meses

9. ¿Crees que hace falta un centro de alto rendimiento en Madrid?
 - a) Si
 - b) No

Fuente: Encuesta de elaboración propia (datos obtenidos a través de los jugadores de diversas academias de tenis en Madrid)

Las respuestas y porcentajes del público se pueden apreciar correctamente en el anexo.

Conclusiones de la encuesta

En primer lugar, se puede apreciar como el público de la encuesta realizada tienen de forma mayoritaria una edad comprendida entre 13 y 18 años, entrenan entre 4 y 6 horas

semanales al tenis, compiten de forma federada y no acuden actualmente a un centro de alto rendimiento.

La encuesta refleja un dato esperanzador para la puesta en marcha del proyecto ya que el 83% de los jugadores encuestados opinan que acudir a una academia de tenis de alto rendimiento es necesario para alcanzar su máximo potencial. Además, el 72% admite que les gustaría internarse para explotar su nivel con la raqueta. Por otro lado, casi un 30% contestaron que no, ya que para eso tienes que estar totalmente comprometido con mejorar tu nivel y algunos tienen otras prioridades.

Respecto a los motivos por los que elegirían una academia se pueden sacar varias conclusiones. El equipo técnico de la academia escogida tiene mucha importancia para el 29% de los jugadores encuestados, ya que si lo que quieren es mejorar su nivel de tenis los entrenadores deben de estar capacitados para acompañarlos en el proceso. Por esta razón Break Point Academy hará un proceso exhaustivo de selección en su equipo técnico a parte de contratar a varios entrenadores de renombre en el mundo del tenis para ganar reputación como academia.

Otro de los motivos mas importantes para los jugadores es el precio de la academia, el 42% estaría dispuesto a pagar un precio entre 3.500€ y 4.000€ al mes, aunque superior a eso ya se perderían la mayoría de los clientes potenciales. Por ello la tarifa de Break Point Academy estará comprendida dentro de este rango de precios.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Con la información obtenida de la investigación del mercado es conveniente realizar un análisis estratégico con el que explotar los recursos del proyecto dentro del mercado. En primer lugar, se realizará un análisis DAFO del proyecto para indagar en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto en el mercado ya estudiado. Para terminar, se establecerá el tipo de estrategia competitiva que seguirá Break Point Academy.

4.1 Análisis DAFO

Tras haber investigado el entorno macro y microeconómico que rodea el proyecto de la academia debemos realizar un análisis DAFO el cual consta de dos partes, el análisis interno y el externo. Las fortalezas y debilidades del proyecto formarían parte del primero dónde se hace referencia a la capacidad que tenemos de explotar nuestros recursos propios, mientras que el análisis externo estaría compuesto por las oportunidades y amenazas que dicta el entorno directo de la empresa.

Las fortalezas se consideran los atributos y recursos propios de la empresa que gozan de un carácter positivo para el desarrollo de la empresa. En el caso de Break Point Academy se pueden destacar varias fortalezas:

- Las tarifas competitivas y la diferenciación en precio que pretende poner la empresa son menores que las de cualquier competidor en Europa. Según la ley de la demanda al ser mas barato que el resto de nuestros competidores conseguiremos atraer a muchos jugadores a nuestro centro.
- Al construir desde cero el centro podremos contar con las instalaciones mas modernas del mercado tanto deportivamente como en alojamiento de los jugadores.
- Como se ha podido apreciar en la investigación de mercado previa, el equipo técnico de entrenadores es el atributo mas importante para elegir una academia según los jugadores. Por ello realizaremos una inversión para contar a varios entrenadores consagrados en el tenis español y habrá un proceso de selección muy completo para la contratación del resto de entrenadores.

- Por último, la localización de la academia en Madrid es una ventaja con respecto a nuestros competidores. La capital de España te permite maximizar la cercanía todos los puntos de la península ibérica, permitiendo a los jugadores realizar viajes para acudir a los torneos mas importantes del país. Además, para los jugadores extranjeros siempre es una ventaja que la academia sea en Madrid ya que pueden viajar en un vuelo directo sin escalas desde sus países de origen.
- Break Point Academy contará con un sistema de becas muy extenso en el que se darán becas absolutas para aquellos jugadores con gran proyección para en el futuro poder contar con embajadores en circuito profesional y poder gozar de mayor promoción. Seremos la única academia con becas del 100%, esto atraerá a los mejores jugadores del mundo a entrenar en Break Point Academy.

Las debilidades hacen referencia a aquellos rasgos propios de la empresa que condicionan de manera negativa su capacidad para conseguir los objetivos marcados, perdiendo fuerza contra sus competidores. Para este proyecto hay algunas debilidades dignas de mención:

- Carencia de experiencia previa en el sector. Las empresas competidores gozan de años de experiencia en el negocio del tenis.
- Falta de nombre en el mercado. El resto de las academias suelen tener un embajador consagrado en el mundo del tenis profesional, Rafa Nadal tienes su academia, Juan Carlos Ferrero también. Sin embargo, Break Point Academy no podrá contar con ese tirón a la hora de comercializar la academia.
- La inversión inicial será muy grande, por lo que contaremos con el apoyo de un fondo de inversión de capital riesgo y un préstamo bancario para que financien el proyecto. Siempre cabe la posibilidad de que no se encuentre financiación al proyecto.
- Break Point Academy pretende ofrecer los precios mas bajos del mercado pero contar con unas instalaciones y equipo técnico de calidad, sin embargo conjugar ambas facetas de diferenciación es complicado.
- El campamento de verano de Break Point Academy se verá condicionado por la falta de playa y el calor que hace en Madrid en verano.

Las oportunidades aquellas facetas del entorno de la empresa que se deben de aprovechar para desarrollar o mantener una ventaja competitiva. En el caso de Break Point Academy son las siguientes:

- El número de competidores en Madrid es nulo. Es posible que exista un nicho de mercado muy interesante en la capital española. Los competidores se encuentran en zonas costeras de España y Francia.
- La escuela de tenis española es conocida mundialmente. Esto no solo es una oportunidad por la gran afición al tenis que hay en el país, sino que también atrae a muchos jugadores extranjeros a formarse profesionalmente en España.
- A nivel profesional los centros de alto rendimiento están ganando en popularidad gracias a sus grandes resultados en la última década. Hoy en día no se concibe intentar aspirar a ser tenista profesional sin haber acudido antes a un centro de alto rendimiento que explote tu juego.

Las amenazas se refieren a aquellos elementos externos peligrosos para el desarrollo adecuado de la empresa, aunque si se detectan con suficiente antelación para superarlas se pueden llegar a convertir en oportunidades.

- El negocio del tenis esta muy globalizado y la crisis provocada por la pandemia del Covid-19 pueden poner en peligro la disponibilidad de jugadores extranjeros para viajar. Por otro lado, la pandemia también va a traer una crisis económica y las tarifas de los centros de alto rendimiento no son especialmente baratas por lo que se puede resentir la demanda en los próximos años.
- La competición en España esta decreciendo en los últimos años. Como se puede apreciar en la ilustración 4 del apartado de “Análisis del tenis en España” las licencias federativas han ido disminuyendo.

4.2 Selección de estrategia competitiva

Establecer una estrategia competitiva desde el inicio es esencial para poder entrar con fuerza en un negocio complejo como el del tenis. Break Point Academy debe marcarse objetivos que le ayuden a explotar al máximo sus recursos y diferenciarse de cualquier modo de la competencia.

La estrategia inicial de la academia va a estar basada en la diferenciación del servicio prestado por delante del liderazgo de costes, aunque no se descarta optar por recortar en costes como estrategia competitiva en un futuro cuando se hayan ganado años de experiencia y la empresa se haya consolidado en el sector. Para la fase de introducción y crecimiento de la academia la ventaja competitiva se obtendrá a través de una diferenciación basada en una metodología innovadora y única en el mercado. El método de entrenamiento de Break Point Academy estará sustentado por tres pilares, entrenamiento tradicional con el equipo técnico, revisión del rendimiento en pista con recursos tecnológicos que ayudan a analizar tu juego de forma mas eficiente para mejorarlo de cara a la competición y por último sesiones diarias de coaching mental. Esta metodología se diferencia en otras en que hace hincapié en desarrollar una fortaleza mental solida en los jugadores a la hora de competir y en usar la tecnología como recurso para analizar el juego pudiendo apreciar mas fácilmente los puntos débiles del jugador en pista. Otro elemento de diferenciación con respecto a nuestros competidores serán nuestras instalaciones, las cuales serán mas modernas que aquellas academias construidas hace años.

Una de las ventajas clave de esta estrategia de diferenciación es la capacidad de protegerse de los competidores directos A través de nuestro método se pueden generar una fidelización y lealtad de jugadores que obtengan resultados positivos en su juego, esto hará tener una masa fija de clientes que nos protege de los competidores y de nuevos rivales que puedan ir apareciendo.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación aporta mayor capacidad de aumentar el margen de beneficio en comparación a otras estrategias competitivas, ya que la diferenciación permite aumentar el precio debido a la fidelidad mencionada anteriormente, los clientes fidelizados están dispuestos a pagar un poco más antes que irse al competidor.

Otro de las ventajas de la estrategia seleccionada es el hecho de ser pioneros en el método propuesto. Seríamos la primera academia que contaría con estos recursos como parte esencial de la formación del jugador. Dicha estrategia puede tener una gran acogida en su inicio. Ser los primeros en desarrollar el método propuesto es una ventaja competitiva.

A continuación, se encuentra el plan de marketing, donde se especificará mas detalladamente las líneas a seguir para explotar la imagen y las características diferenciales de Break Point Academy.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Segmentación y público objetivo

Segmentar un mercado trata de dividir un mercado heterogéneo en pequeños grupos de consumidores homogéneos que tengan necesidades y deseos similares, con el objetivo de llegar a los grupos con mas eficacia (Smith,1956)^{xvii} De esa forma se consigue dirigir las acciones de marketing adaptadas a aquellos segmentos de consumidores elegidos como clientes potenciales de la empresa.

Para segmentar el mercado de Break Point Academy se utilizarán algunos factores básicos para diferenciar y seleccionar los distintos grupos a los que queremos dirigirnos. Dichos factores se explicarán a continuación.

Factores demográficos

El servicio que ofrecerá Break Point Academy va dirigido a aquellos jugadores de tenis tanto españoles como extranjeros que quieran alcanzar su máximo potencial para optar a ser profesionales en el futuro. La academia se enfocará en ambos sexos, tanto masculino como femenino, el tenis profesional esta muy desarrollado en ambas disciplinas por lo que no se hará ningún tipo de distinción entre sexos respecto al método de formación utilizado en la academia. La edad prioritaria está dentro del rango de 13 y 20 años para el programa de alto rendimiento, aunque la academia tendrá programas disponibles para edades entre 8 y 65.

Factores geográficos

La academia estará situada en el Encinar de los Reyes en Madrid, aunque como ya se ha mencionado anteriormente el público objetivo no es solo español sino también internacional. Teniendo en cuenta que la academia contará con residencia y formación académica el servicio esta integrado para todo aquel jugador de cualquier país que quiera formarse en Break Point Academy.

Factores socioeconómicos

Evidentemente nuestro servicio es caro y no esta al alcance de todo el mundo por lo que lo enfocamos principalmente a personas con renta alta.

Tras haber analizado los principales factores de segmentación podemos concluir afirmando que nuestro público objetivo serán hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 13 y 20 años de cualquier nacionalidad con una renta alta.

5.2 Marketing Mix

El marketing mix se utiliza para establecer objetivos y establecer un vínculo con los clientes a través del desarrollo de 12 “ingredientes” que se deben combinar para completar una estrategia de marketing adecuada al negocio (Borden, 1984)^{xviii} Estos “ingredientes” son: el diseño, el precio, la marca, los canales de distribución, el personal de ventas, la publicidad, la promoción, el empaquetado, la exhibición, el servicio la distribución y la investigación. Sin embargo, muchos de estos elementos se pueden agrupar en 4 grupos conocidos como las 4P’s (Producto, Precio, Punto de venta, Promoción),

5.2.1 Servicio

El producto o servicio en este caso, es la principal variable del marketing mix ya que es la vía mediante la cual se satisface al cliente. El servicio que se ofrece en Break Point Academy va desde la puesta a disposición de las instalaciones, equipos y personal cualificado hasta la formación académica y deportiva, así como el cuidado y bienestar de todos nuestros clientes residentes. Concretamente ofreceremos los siguientes servicios en nuestros distintos programas ya mencionados: Clases de tenis, clases escolares desde la ESO hasta bachillerato, entrenamiento físico, coaching mental, análisis de juego a través de la tecnología y servicios de fisioterapia sin olvidar las tres comidas del día. Nuestros jugadores también tendrán a su disposición pistas de tenis de todo tipo, pistas de pádel, un campo de fútbol, piscina, gimnasio, spa, zona de descanso con wi-fi, zona de duchas y un restaurante.

En la siguiente tabla se detalla el horario semanal preparado para aquellos jugadores inscritos al programa anual intensivo.

Ilustración 13: Itinerario del programa anual intensivo

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
7:30-8:30	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	x	x
8:30-9:30	Clases escolares	Desayuno	Desayuno				
9:30-10:30	Clases escolares	Entrenamiento físico	Desayuno				
10:30-11:30	Entrenamiento físico	Entrenamiento de tenis	Tiempo libre				
11:30-12:30	Entrenamiento de tenis	Tiempo Libre	Tiempo libre				
12:30-13:30	Entrenamiento de tenis	Tiempo Libre	Tiempo libre				
13:30-14:30	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida
14:30-15:30	Tiempo Libre	Tiempo Libre	Tiempo libre				
15:30-16:30	Entrenamiento de tenis	Entrenamiento de tenis	Tiempo libre				
16:30-17:30	Coaching mental	Coaching mental	Tiempo libre				
17:30-18:30	Análisis del juego con tecnología	Tiempo Libre	Tiempo libre				
18:30-19:30	Clases escolares	Tiempo Libre	Tiempo libre				
19:30-20:30	Clases escolares	Tiempo Libre	Tiempo libre				
20:30-21:30	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena
21:30-22:30	Prepararse para dormir	Prepararse para dormir	Prepararse para dormir				

Fuente: Elaboración Propia

La elección de la estrategia de marketing depende de la situación en la que se encuentre la empresa en su ciclo de vida. El servicio ofrecido por Break Point Academy como cualquier otro producto o servicio pasa por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la etapa de introducción se realiza el lanzamiento del producto o servicio en el mercado. En este punto las ventas son reducidas y los costes elevados por lo que es muy complicado sacar beneficios. Esto se debe a que no te has dado a conocer en el mercado en el que operas, por lo que la estrategia adecuada en este punto es la promoción del producto. En el caso de nuestra empresa, Break Point Academy se encuentra en esta fase ya que ni si quiera se han construido las instalaciones. Es por esto por lo que enfocaremos el plan de marketing en esa dirección, invirtiendo en publicidad, ofreciendo promociones, descuentos y becas a distintos jugadores con el fin de captar clientes en un corto plazo de tiempo. Habrá un cupo máximo del 3% de jugadores con beca de 100% y del 5% con la del 50%

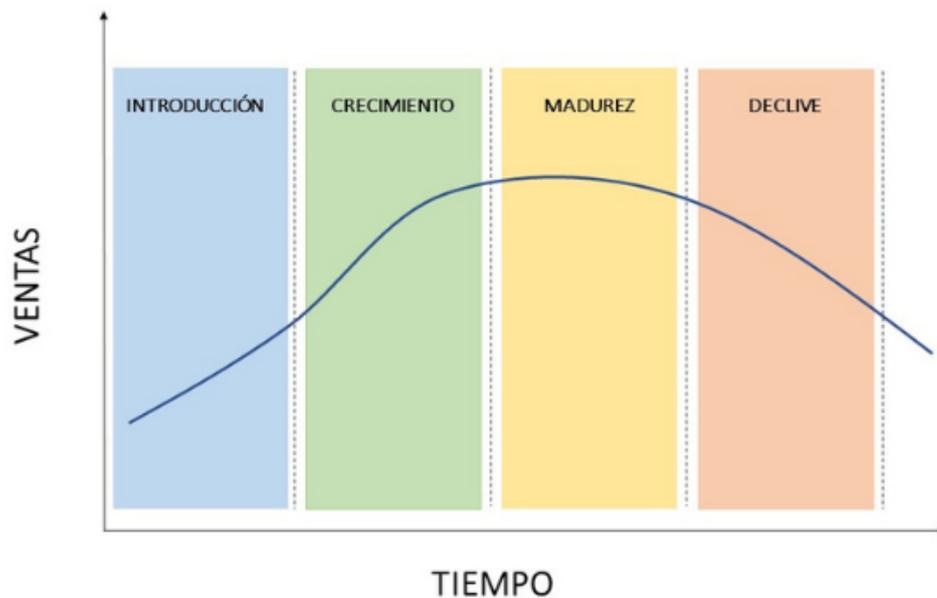
Durante la fase de crecimiento, las ventas empezarán a crecer ya que tu presencia en el mercado crece. Los costes bajarán debido a las economías de escala por lo que los

beneficios crecerán notablemente. Aún así también se necesitará desarrollar y promocionar el servicio para no estancarnos y evitar un declive prematuro. Una vez se llegue a esta fase se establecerán estrategias de marketing más enfocada en la fidelización de los clientes más que en su captación.

La siguiente fase es la madurez la cual se caracteriza porque el crecimiento de las ventas se estabiliza y el producto o servicio prestado se consolida en el mercado. Una vez existe la aceptación general de que el producto o servicio ofrecido es de calidad, la empresa deberá tratar de personalizarlo para diferenciarse de su competencia directa y conseguir su nicho de mercado.

Por último, el declive ocurre cuando las ventas de la empresa empiezan a caer debido a la saturación del mercado y el producto o servicio ofrecido empieza a quedarse obsoleto. Esta etapa debe evitarse para que la empresa no acabe desapareciendo. Cuando se intuya que se está entrando en la fase de declive la empresa debe iniciar un relanzamiento de producto o servicio a través de innovación en el mismo.

Ilustración 14: Ciclo de vida de un producto o servicio.



xix

Fuente: Dircomfidencial

5.2.2 Precio

El precio es la cuota que los clientes están dispuestos a pagar a cambio de nuestro servicio (Mariachiara, 2017)^{xx} Es muy importante para establecer un buen posicionamiento de mercado de la empresa. No es determinante en la elección del consumidor por lo que el precio no debe ser necesariamente inferior al resto para tener la aceptación del mercado. El consumidor realiza un estudio de mercado para elegir el servicio que mas se pueda adaptar a sus necesidades valorando variables como pueden ser el precio, la calidad, la comodidad o experiencias pasadas.

Para establecer el precio de Break Point Academy debemos tener en cuenta varios factores:

- Tipo de servicio ofertado: El negocio de la academia se basará en ofrecer todos los recursos posibles para que los jugadores puedan explotar su nivel de juego de tenis. Como ya se ha ido viendo en el plan de negocio, esto se hará a través de un servicio integrado en el que se combina el programa anual intensivo de entrenamiento de tenis con la residencia y la formación académica del jugador. Además de esto también habrá programas para adultos que les guste el tenis y campamentos de verano para niños que quieran mejorar su nivel durante las vacaciones.
- Demanda del servicio: Es necesaria hacer una estimación para acertar en el precio establecido. En concordancia con la encuesta realizada previamente la mayoría de nuestros clientes potenciales estarían dispuestos a pagar entre 3.500€ y 4.000€ al mes por el programa anual de entrenamiento intensivo.
- Precio de los competidores: Es muy importante también tener en cuenta el precio de nuestros competidores ya que los clientes potenciales los compararán. Si difiere mucho al alza perderemos competitividad y si es a la baja perderemos en ingresos.
- Posicionamiento del servicio: Otro factor importante para tener en cuenta a la hora de fijar nuestro precio es la importancia que el cliente le da al servicio que aportamos. El tenis profesional lleva muchos años de recorrido, el desarrollo de la escuela de este deporte ha hecho que haya tanta competitividad a nivel mundial que aquellos que quieren destacar tienen que dar un salto de nivel a través de una

academia de alto rendimiento. Este tipo de servicio se ha ido desarrollando mucho los últimos años y está en pleno alza a nivel global. Por ello sería razonable asumir que el servicio, en términos genéricos, está bien posicionado. Break Point Academy, de igual manera, se posicionará en buen lugar ya que gozará de un método diferente al de la competencia basado en desarrollar la fortaleza mental de los jugadores y un mayor análisis del juego gracias a las nuevas tecnologías y además los precios serán muy competitivos.

- Costes de producción: El precio va a ir siempre en función de los costes de producción ya que para sacar beneficio debe estar por encima del umbral de la rentabilidad para generar beneficios para la empresa. A partir de los costes de producción se establecerá un precio que nos produzca el mayor margen de beneficio posible acorde con la calidad ofrecida y el precio de la competencia. Break Point Academy estudiará estrategias para hacer más atractivo su producto como por ejemplo reducir su precio a través de la reducción máxima de costes o de margen de beneficio para aumentar la demanda, aunque también se valorará una inversión mayor en campañas publicitarias para promocionar nuestro servicio y que sea percibido como superior en comparación al del resto de competidores.

A raíz de los factores de precio analizados, Break Point Academy fijará sus precios en base a los costes, los cuales obtendremos en el apartado del plan económico-financiero, y las tarifas de los competidores. Además, los clientes estarán divididos en cuatro grupos:

Jugadores ordinarios	3.500€/ mes
Jugadores con 50% de beca	1.750€/ mes
Jugadores con beca absoluta	0€/ mes

La academia cobrará una matrícula de inscripción a los nuevos clientes, como medida para evitar que se vayan a otros clubes. Además, se cobrará trimestralmente en vez de mensualmente para evitar que los jugadores inscritos en la academia varíen mucho de mes a mes.

Punto de venta

Un punto de venta es aquel espacio, físico o virtual, en el que una empresa establece contacto con su cliente potencial, pudiendo desarrollarse en este una transacción de

compraventa (Coll, 2021)^{xxi} En el caso de Break Point Academy su punto de venta será la propia academia, la cual estará situada en Madrid. Actualmente el terreno de “Hoyo10” es un descampado en el barrio del Encinar de los Reyes, en la zona norte de Madrid.

El horario de la academia será desde las 7:30h hasta las 22:30h entre semana, aunque los sábados y domingos empezará a las 8:30. Los horarios completos se pueden encontrar en el itinerario diario de los jugadores mostrado previamente. Este horario esta pensado para aprovechar el día desde las primeras horas de la mañana hasta las últimos del día para aprovechar la jornada de entrenamiento al máximo sin descuidar las horas necesarias de sueño de los adolescentes.

La academia contará con el personal necesario para hacer llegar todos nuestros servicios a todos los jugadores desde entrenadores de tenis hasta preparadores físicos pasando por psicólogos deportivos y profesores escolares.

Break Point Academy también contará con punto de venta virtual a través de página web, aplicación de móvil y cuentas en las principales redes sociales. Ahí se promocionarán los servicios del centro y se indicará a los clientes que tienen que hacer para inscribirse e internarse en la academia. Además, se utilizarán la página web y el correo electrónico para que aquellos clientes potenciales nos muestren sus dudas con respecto al servicio con el fin de establecer un vinculo directo y cercano con nuestros clientes. También habrá un apartado de sugerencias para ver en que podemos mejorar como academia a través de la opinión de nuestros clientes.

5.2.3 Promoción

La promoción son aquellas acciones que realizan las empresas con el objetivo de dar a conocer sus productos o servicios para provocar un deseo de compra entre los consumidores (Soriano, 1990)^{xxii}. Para realizar una promoción efectiva de la academia debemos centrarnos en informar sobre nuestro servicio, será muy importante distribuir información de la academia antes de la inauguración de esta para captar clientes desde el inicio y crear inducción de compra.

Las estrategias de promoción se basan en las habilidades y destrezas utilizadas para dar a conocer e informar sobre nuestro producto a los clientes actuales y potenciales (Jiménez Sánchez, 2014)^{xxiii}. Existen diversas estrategias de marketing utilizadas para influenciar o persuadir los comportamientos o actitudes de los clientes potenciales son la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo o la venta personal. La academia utilizará de momento la promoción de ventas, la publicidad y el marketing online.

Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en dar incentivos al consumidor para aumentar las ventas. En el caso de Break Point Academy, al tratarse de un nuevo centro trataremos de tratar nuestros primeros clientes a través de varias promociones.

En primer lugar, fijaremos un descuento del 20% en la tarifa de un año para todos aquellos que se inscriban antes del día de inauguración de la academia. Por otro lado, aquellos clientes que paguen todo el año en un mismo pago se beneficiarán de una reducción en el precio. Por último, ofreceremos descuentos personalizados para aquellos clientes que ya estén inscritos en otras academias y así conseguir atraerles y ganar cuota de mercado.

Publicidad

Una forma eficiente de llegar a clientes potenciales es mediante el envío de e-mails a la gente relacionada con el mundo del tenis para informar de la inauguración del centro. También podemos establecer publicidad en los torneos importantes de cada región ya que habrá muchos clientes potenciales entre los participantes de los torneos. Además, la semana de inauguración organizaremos un torneo en nuestras instalaciones para atraer a posibles clientes y hacer que visiten las instalaciones.

Marketing Online

La aparición de Internet a supuesto una nueva forma de conectar los consumidores con tu producto o servicio, hasta el punto en el que hoy en día es inviable llevar a cabo un negocio sin una estrategia de marketing online. Break Point Academy no va a ser menos sobretodo teniendo en cuenta que una gran parte de nuestros clientes potenciales son millennials acostumbrados a navegar por Internet y las redes sociales diariamente.

Los medios elegidos para desarrollar nuestra estrategia de marketing online serán una página web, las principales redes sociales y una aplicación móvil del centro.

La página web contendrá toda la información necesaria sobre los distintos programas que ofrece la empresa, así como sus precios y horarios. También contará con un contacto directo (e-mail y número de teléfono) con el fin de resolver dudas o aportar sugerencias al centro. Por supuesto incluirá las promociones que vayan surgiendo del apartado de promoción de ventas.

Las redes sociales que se utilizarán serán Instagram, Facebook y Twitter. Haremos uso de las distintas funcionalidades de cada red social para llegar a los consumidores, pero en todas ellas se informará de cualquier novedad de la academia para que tanto nuestros clientes como nuestros seguidores estén actualizados con respecto a los servicios que prestamos.

Por último, la aplicación móvil tendrá dos versiones. La primera será el “modo visita” en la que la información será muy parecida a la mostrada en la página web, pero la vía será mas accesible. En segundo lugar, crearemos el “modo jugador”, esta versión estará dirigida a nuestros jugadores para que tengan acceso a sus horarios y actividades disponibles en los distintos momentos del día.

6. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

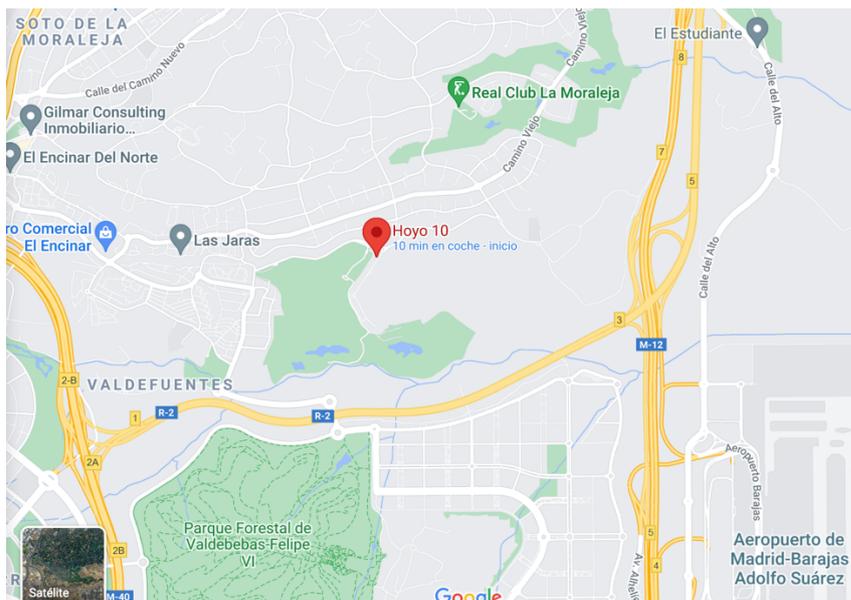
En el plan de operaciones y procesos se profundizará sobre los aspectos técnicos y organizativos de la actividad empresarial que desarrolla Break Point Academy. Se realizará una descripción de la ubicación elegida y las ventajas que conlleva. Más adelante se mostrará la distribución interna que tendrá la academia en su totalidad, finalmente, analizaremos las operaciones y procesos a desarrollar.

6.1 Ubicación

Como hemos podido apreciar previamente en la encuesta la localización del centro es uno de los motivos mas importantes por los que un jugador escoge una academia.

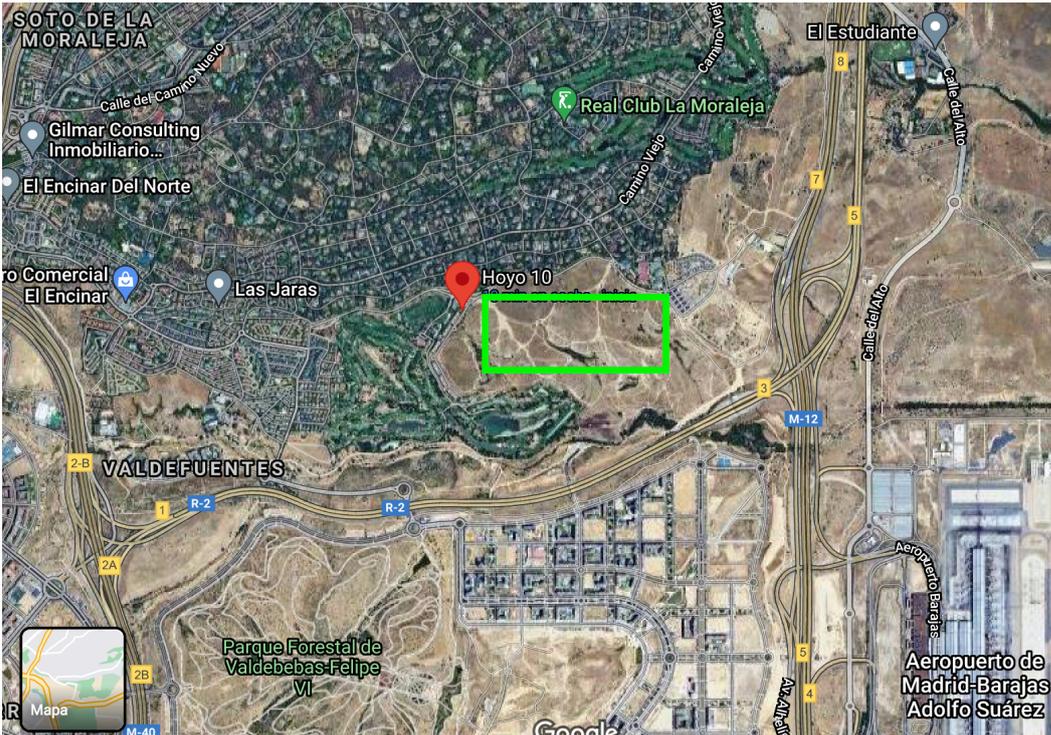
Break Point Academy se ubicará en el terreno comúnmente conocido como Hoyo 10 que este situado en el Encinar de los Reyes en Madrid. Actualmente en el terreno escogido no esta edificado por lo que la creación del centro sería una construcción desde cero. Es importante hacer mención a que el terreno se encuentra en una zona residencial caracterizada por su renta alta, además de estar situada en el Encinar de los Reyes está muy accesible para la zona de La Moraleja

Ilustración 15: Mapa de la localización de Break Point Academy



Fuente: Google Maps (Obtenido en mayo de 2021)

Ilustración 16: Mapa Satélite de la localización de Break Point Academy



Fuente: Google Maps (Obtenido en mayo de 2021)

Ilustración 17: Mapa Satélite cercano de la localización de Break Point Academy



Fuente: Google Maps (Obtenido en mayo de 2021)

El terreno señalado con el cuadro verde es donde se construirán las instalaciones de Break Point Academy, cuenta con los 44.000 m² los cuales se distribuirán en distintas zonas.

6.2 Distribución

Como ya se ha mencionado previamente, el proyecto dispone de un gran terreno en el que construiremos un centro el cual estará dividido en distintas zonas contando con las pistas de tenis, pádel y fútbol, piscina, vestuarios, residencia y colegio. Todas las zonas de la academia deben de ser construidas para aportar comodidad tanto para los jugadores como para el personal. Es por esto por lo que hemos decidido dividir el centro en cuatro zonas distintas.

Zona 1: Espacio deportivo

La zona 1 constará de todos los espacios deportivos del centro, contará de 22 pistas de tenis, 2 pistas de pádel, 2 piscinas y un campo de fútbol 7 así como una zona de descanso. Esta zona ocupará 18.000 m² del terreno total de la academia.

Zona 2: Espacio residencial

La zona 2 de la academia será la destinada para construir la residencia de los jugadores. La residencia tendrá 4.000 m² dividido en tres plantas. En ella estarán tanto las habitaciones de los jugadores como el comedor y la zona de juegos donde se podrán gozar de televisión, videojuegos, así como tenis de mesa y fútbolín. El total de habitaciones de la residencia será de 125, en las que 100 corresponderán a habitaciones individuales y 25 a habitaciones dobles, admitiendo un máximo de 150 jugadores

Zona 3: Espacio docente

En la zona 3 se construirá el edificio donde se impartirán las clases tanto de carácter docente como de carácter técnico y mental del juego. El edificio docente constara de tres plantas de 1.500 m² en total. Habrá un total de 15 aulas

Zona 4: Espacio verde

La zona 4 será lo que llamaremos como espacio verde. En los alrededores del resto de zonas habrá zonas con vegetación para hacer la academia bonita estéticamente, a esto se le llamará el espacio verde de la academia, el cual ocupará una extensión de 12.000 m² del total del terreno.

6.3 Planificación de operaciones y procesos

En este apartado se indicarán y describirán las operaciones y procesos a seguir antes de la apertura del centro y durante su actividad diaria. En el caso de Break Point Academy,

al tratarse de una empresa que presta un servicio, no existe ningún proceso productivo, por lo que la planificación se centrará en los procedimientos necesarios para desarrollar el servicio satisfactoriamente.

Ilustración 19: Procesos del centro

PROCESOS PREVIOS



PROCESOS DE REALIZACIÓN



PROCESOS DE GESTIÓN Y CONTROL



PROCESOS DE MEJORA



Fuente: Elaboración Propia

Procesos Previos

Negociación con fondos de inversión capital riesgo: Tanto la licitación del terreno como la construcción de las instalaciones supondrá un coste muy alto que solo seremos capaces de asumir con la financiación de un fondo de inversión capital riesgo que crea en el proyecto y en su futura rentabilidad. Le presentaremos el proyecto a distintos fondos y negociaremos los términos y condiciones de la operación con aquellos que estén interesados y crean en su viabilidad se les venderá un porcentaje de la empresa determinado para obtener liquidez. Una vez se consiga la primera parte de la financiación del proyecto se procederá a la presentación del proyecto al ayuntamiento para obtener la licitación de los terrenos.

Negociación con el ayuntamiento para la concesión del terreno: Teniendo en cuenta que el terreno sobre el que queremos construir pertenece al ayuntamiento de Madrid debemos presentarle el proyecto de forma que consideren que será beneficioso para la ciudad y vean conveniente hacernos una concesión. Haremos hincapié en que será una de las academias de tenis referencia a nivel mundial y que traerá turismo deportivo, así como prestigio a la ciudad de Madrid. Pretenderemos obtener el terreno durante mínimo 70 años aportando un canon de cesión de terreno de 1 millón de euros al año.

Construcción: Tras la correspondiente licitación del terreno se estiman 1 año y 6 meses de construcción de las instalaciones aproximadamente una vez se hayan acordado los términos y condiciones del fondo capital riesgo mencionados previamente.

Compras: Una vez se haya construido lo que son las instalaciones se procederá a la compra de todos aquellos materiales y equipos necesarios para prestar el servicio. Debemos planificar con tiempo la compra del material, así como prever el desgaste que estos puedan sufrir para dotarlos de provisiones con el fin de renovarlos cuando sea necesario y que el material este siempre en perfecto estado para el uso de los jugadores.

Recursos Humanos: Tratándose de una academia de tenis de alto rendimiento también se procederá a contratar a todos aquellos profesionales necesarios para desarrollar el servicio: personal de limpieza, recepcionistas, directivos del centro, entrenadores de tenis, preparadores físicos, profesores y psicólogos. También se contratará a un responsable de recursos humanos el cual tendrá una función esencial en escoger correctamente el equipo técnico de entrenadores del centro ya que esto serán un activo fundamental del centro.

Proceso de realización

Captación del cliente: A la hora de empezar un negocio lo más importante es captar al mayor número de clientes en el menor tiempo posible. Para conseguirlo, tal y como se aprecia en el plan de marketing, vamos a llevar a cabo estrategias para aumentar nuestra clientela mediante promociones, redes sociales y publicidad.

Visita de las instalaciones. Para todos aquellos jugadores que estén interesados en unirse a la academia se les dará la oportunidad de venir a visitar las instalaciones con el objetivo de que comprueben la calidad y variedad de estas por ellos mismos y que nos elijan academia.

Inscripción: En el momento en el que el cliente se decida se le abrirá ficha en el club con sus datos personales y la tarifa correspondiente. Además, se le proporcionará acceso a la aplicación de móvil exclusiva para jugadores, así como la llave de su habitación. En el momento de la inscripción habrá que distinguir qué tarifa le corresponde ya que como se ha explicado antes estas varían según las circunstancias del jugador.

Prestación del servicio: Una vez el cliente se haya escrito pasará a realizar una prueba de nivel en el que se medirán sus capacidades y se le asignará una clase con compañeros acorde a su nivel. Finalmente, ya podrá tener las instalaciones del centro a su total disposición.

Procesos de gestión y control

Gestión: Habrá mucho hincapié en una correcta realización y distribución de los procesos y operaciones de la empresa. La gestión tendrá que centrarse no solo en el ámbito de los servicios prestados en la academia sino también en cuánto a las fichas de cada jugador, será importante llevar un control interno en relación con las inscripciones y pagos de los clientes.

Revisión: Tanto los procesos administrativos como deportivos tendrán que pasar por revisiones trimestrales para asegurar el buen funcionamiento de la academia.

Procesos de mejora:

Calidad: Este es uno de los aspectos distintivos en un negocio como el de las academias de alto rendimiento. Es muy importante cuidar y mejorar este elemento tan diferenciador. Igual que con las revisiones, también se habrá controles de calidad a través de encuestas anuales a los jugadores residentes en la academia sobre las instalaciones y la calidad de la formación tanto académica como deportiva.

Formación: Con el fin de ser la academia de alto rendimiento de referencia a nivel mundial, Break Point Academy llevará a cabo una semana de formación a los entrenadores que lleguen nuevos a la academia para transmitirles el método y valores que se imparten en la academia. Consideramos imprescindible que los empleados estén correctamente formados para prestar los servicios al nivel que esperamos.

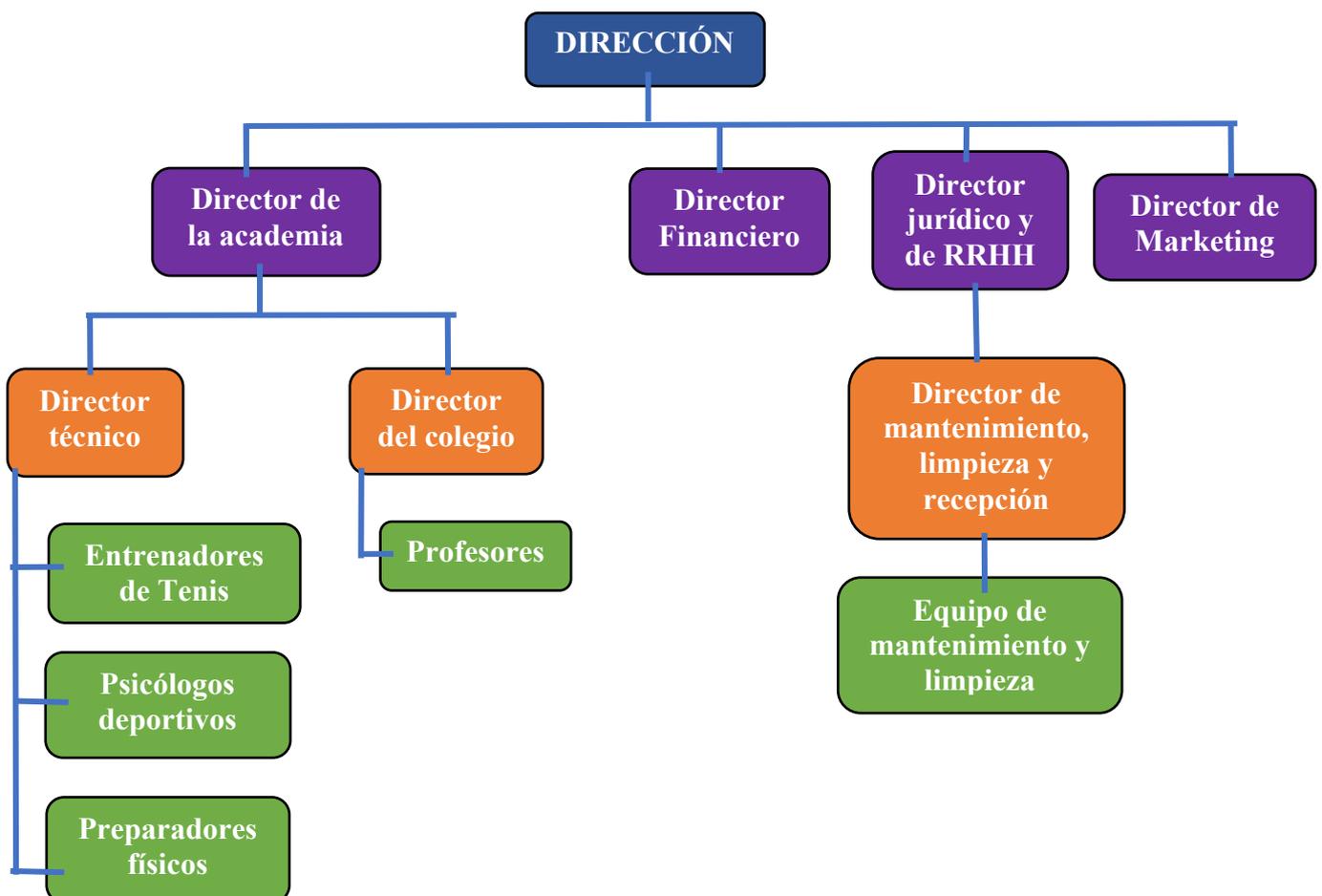
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Si queremos ser la academia de tenis líder en el sector debemos contar con un equipo de empleados que estén preparados para cumplir las expectativas y que compartan nuestros valores y compromiso. Es por esto por lo que estableceremos los mínimos requisitos para convertirse en empleado de Break Point Academy, así como establecer la organización de la empresa, tanto horizontal como vertical, con la que contaremos.

7.1 Organigrama

Antes de nada, es importante fijar cual será el organigrama de la empresa, se trata de distinguir los distintos departamentos de la empresa y quienes forman parte de cada uno de ellos.

Ilustración 20: Organigrama de la academia



Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecido el organigrama procederemos a explicar cada uno de los puestos de trabajo de Break Point Academy.

Dirección y servicios generales

Este es el nivel de mayor autoridad dentro de la empresa, recayendo sobre él la máxima responsabilidad. Bajo su mando estará la gestión diaria de la academia y la coordinación de los distintos departamentos. Entre sus principales tareas estarán la planificación financiera, planificación y supervisión del uso de las instalaciones, así como garantizar el buen funcionamiento del centro en su totalidad.

La dirección estará compuesta por cuatro personas que se encargarán de cubrir las cuestiones financieras, de recursos humanos, jurídicas y de marketing.

Empleados en este nivel del organigrama:

- Director de la academia
- Director financiero
- Directo jurídico y de recursos humanos
- Director de marketing

Más allá de la dirección general del centro, la academia contará con tres departamentos distintos: El departamento de tenis liderado por el directo técnico, el departamento académico liderado por el director del colegio, y el departamento de mantenimiento, limpieza y recepción liderado por su correspondiente director.

Departamento de Tenis

Este departamento esta liderado por el directo técnico y a su cargo encontramos tres principales figuras: los entrenadores de tenis, los psicólogos deportivos y los preparadores físicos.

En los tres casos serán personas seleccionadas minuciosamente para sus cargos y gozarán de las cualidades necesarias para la actividad que vayan a impartir, también se les exigirá ser proactivos al entrenar a los jugadores, variados en sus ejercicios y amables en el trato. Un requerimiento para este departamento será hablar inglés de forma fluida para poder comunicarte con cualquier alumno procedente del extranjero.

Empleados en este departamento:

- 22 entrenadores de tenis
- 10 preparadores físicos
- 2 psicólogos deportivos

Departamento académico

Una parte muy importante de la academia es su colegio, ya que todo centro de alto rendimiento debe compaginar el tenis con una formación académica digna ya que no todos los jugadores conseguirán ser profesionales. Este departamento estará dirigido por el director del colegio y tendrá a su cargo a los profesores de la ESO y bachillerato del colegio.

Empleados en este departamento:

- 12 profesores

Departamento de mantenimiento, limpieza y recepción.

La limpieza y el mantenimiento son muy importantes en una academia de estas características. Todos aquellos empleados de este departamento serán los encargados de limpiar y mantener en buen estado las instalaciones y maquinaria del centro. El equipo de mantenimiento y limpieza estará combinado con el de recepción ya que todos podrán hacerse cargo de ambas tareas.

Empleados en este departamento:

- 8 empleados

7.2 Política Retributiva

Una vez finalizado el estudio salarial en centros de tenis de alto rendimiento hemos hecho una aproximación de los que podríamos fijar en el nuestro.

Los sueldos establecidos según el cargo en la academia serán fijos, sin embargo utilizaremos una medida para motivado en todo momento. Cada trimestre los jugadores tendrán que hacer una encuesta de satisfacción sobre las personas, siempre que no se cubra un estándar medio mínimo de “satisfactorio” se les dará un toque de atención. En

el caso de que el feedback sea negativo en varias encuestas se podrá recurrir incluso al despido. Esta política se llevará a cabo con el objetivo de mantener la máxima calidad como lema de Break Point Academy.

Ilustración 21: Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL					
Puesto		Nº de empleados	Salario individual	Salario conjunto	Seguridad Social
Directo de la academia		1	55.000 €	55.000 €	17.600 €
Director financiero		1	35.000 €	35.000 €	11.200 €
Director jurídico y rrhh		1	35.000 €	35.000 €	11.200 €
Director de Marketing		1	50.000 €	50.000 €	16.000 €
Director técnico		1	50.000 €	50.000 €	16.000 €
Director del colegio		1	40.000 €	40.000 €	12.800 €
Directo de mantenimiento		1	30.000 €	30.000 €	9.600 €
Entrenadores de tenis		25	22.000 €	550.000 €	176.000 €
Preparadores físicos		5	22.000 €	110.000 €	35.200 €
Psicólogos deportivos		2	35.000 €	70.000 €	22.400 €
Profesores		8	25.000 €	200.000 €	64.000 €
Personal de mantenimient		8	13.000 €	104.000 €	33.280 €
TOTAL		55		1.329.000 €	425.280 €

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Plan de inversión

La inversión principal de la academia se centrará en la construcción del complejo deportivo en su totalidad. Para llevarlo a cabo hemos solicitado presupuesto a tres empresas distintas de construcción de Madrid, a continuación, se pueden observar los distintos presupuestos que nos han remitido:

Empresa A: 8.500.000 €

Empresa B: 9.000.000 €

Empresa C: 7.000.000 €

Tras haber analizado las tres propuestas, hemos decidido escoger los servicios de la empresa B por varias razones. En primer lugar, el presupuesto mostrado concuerda con nuestra previsión de gasto en construcción, por lo que según nuestros planes estaríamos preparados para asumir el precio. Entre la zona residencial y el colegio cada m² construido costaría casi 1.700 €. Además, aunque sea la mas cara de las propuestas hemos considerado que la empresa C nos aporta un extra de calidad en la construcción. Es una decisión en línea con nuestra estrategia competitiva de diferenciarnos de nuestros competidores a través de unas instalaciones vanguardistas, que nos permitan prestar la máxima calidad posible.

8.2 Plan de financiación.

Una vez establecido el presupuesto requerido para llevar a cabo la construcción de la academia debemos centrarnos en establecer un plan de financiación para obtener el capital necesario para desarrollar la inversión.

Habrà tres fases de desarrollo distintas en las que se recaudaràn distintas cantidades de capital:

1. Planificación del proyecto: Para la primera fase se contará con un capital de 200.000€ aportado por los socios fundadores de la academia. En esta fase se estudiará la viabilidad del proyecto mas profundamente. En ella se indagará con detalle sobre el estado de los terrenos de Hoyo 10 para edificar, se conocerá la proclividad del ayuntamiento a darnos la concesión, también se prepararán las condiciones de licitación para facilitar la convocatoria del ayuntamiento. Además, se realizará una prospección de arquitectos que pudieran diseñar el proyecto de construcción, así como de profesionales que hagan un análisis mas profundo del mercado para tantear la demanda.
2. Negociación de la concesión del terreno: Llegados a este punto tendremos un proyecto serio digno para presentar a distintos fondos de inversión con el objetivo de obtener financiación. Tras haber realizado una previsión del valor de la empresa en 10 años, el cual esta visible en el próximo capitulo, se prevé levantar 1.500.000€ a través de la venta del 10% de la empresa a un fondo de inversión capital riesgo. Parte de ese dinero se utilizará para crear un proyecto digno con el

que se pueda obtener un préstamo bancario. Se creará una maqueta de la academia, con un diseño de plan de estudio y formación deportiva de los jugadores y se seleccionarán los candidatos para dirigir los departamentos principales de la empresa.

3. Construcción del complejo: Con el proyecto totalmente desarrollado se pretende obtener una financiación de 9.000.000€ para construir la academia. Esto se conseguirá a través de dos fuentes de financiación distintas. En primer lugar, se venderá otro 31% del total de las acciones de la empresa al fondo de inversión que participó en la financiación de la segunda fase. Con ello recaudaremos 4.500.000€ para construir el complejo. El 50% restante será a través de un préstamo bancario de CaixaBank. Se estima una concesión de préstamo a 10 años de 4.500.000€ con una tasa de interés de 2,75%.

Ilustración 22: Préstamo francés de Caixa Bank

Préstamo CaixaBank				
Principal	4.500.000 €			
Tipo de interés	2,75%			
Años	10			
Cuota	449.999,95 €			
Año	Principal	Interés	Cuota	Saldo Restante
1	326.250 €	123.750 €	449.999,95 €	4.050.000 €
2	338.625 €	111.375 €	449.999,95 €	3.600.000 €
3	351.000 €	99.000 €	449.999,95 €	3.150.000 €
4	363.375 €	86.625 €	449.999,95 €	2.700.000 €
5	375.750 €	74.250 €	449.999,95 €	2.250.000 €
6	388.125 €	61.875 €	449.999,95 €	1.800.000 €
7	400.500 €	49.500 €	449.999,95 €	1.350.000 €
8	412.875 €	37.125 €	449.999,95 €	900.000 €
9	425.250 €	24.750 €	449.999,95 €	450.000 €
10	437.625 €	12.375 €	449.999,95 €	0 €

Fuente: Elaboración Propia.

En total contando las tres fases de desarrollo se han recaudado, 4.500.000 a través de un préstamo bancario y 6.000.000 a través de la venta de acciones a un fondo de inversión. De todo esto la empresa se guardará 1.000.000€ de lo obtenido en la segunda fase de desarrollo para mitigar pérdidas de los primeros años de ejercicio.

8.3 Previsión de cuenta de resultados

Como ya se ha explicado previamente, parte de la financiación va a ser a través de la venta de acciones de la empresa a fondos de inversión capital riesgo. Para ello realizaremos una valoración de la empresa a través de un descuento de flujos de caja futuros, dónde podremos medir el precio previsto por acción y conocer el porcentaje de empresa que debemos ceder para obtener la financiación necesaria.

8.3.1 Previsión de ingresos

Partiendo de una posición conservadora acorde con los posibles riesgos que puede correr la empresa hemos asumido que el grado de ocupación medio en la academia durante los próximos 10 años será del 90%, es decir, de los 150 alumnos que puede albergar la academia, a efectos de la cuenta de resultados hemos puesto que tan solo llegará a 135 de media, a excepción del primer año dónde esperamos una ocupación del 55%, es decir tan solo 83 jugadores, debido a la iniciación del proyecto.

Como ya se ha señalado anteriormente existen distintas cuotas a pagar según las circunstancias del jugador. Contaremos con que un 3% de los alumnos residentes estarán becados al 100% y un 5% lo estarán al 50%. La previsión de alumnos inscritos antes de la inauguración de la academia será del 30% de la ocupación del primer año, estos jugadores obtendrán un descuento del 20%.

Ilustración 23: Cuotas anuales y previsión de la ocupación

	Precio Anual	Ocupación prevista Año 1	Ocupación media prevista Año 2-10
Jugadores ordinarios	42.000 €	53	127
Jugadores con 50% de beca	21.000 €	2	5
Jugadores con beca absoluta	- €	1	3
Jugadores con descuento del 20% por inscripción prematura	33.600 €	24	0

Fuente: Elaboración Propia

Además, la academia contará con la existencia de un restaurante adjudicado a una empresa externa, pero al estar en nuestro terreno hemos llegado a un acuerdo en el que

recibiremos una renta anual de 30.000€ el primer año por prever menos ocupación y 40.000€ a partir del segundo año.

Ilustración 24: Previsión de ingresos totales

	Ocupación prevista	Ingresos de la academia	Renta del restaurante	Ingresos Totales de la Academia
Año 1	83	3.200.400 €	30.000 €	3.230.400 €
Año 2	100	3.885.000 €	40.000 €	3.925.000 €
Año 3	110	4.305.000 €	40.000 €	4.345.000 €
Año 4	125	4.935.000 €	40.000 €	4.975.000 €
Año 5	135	5.355.000 €	40.000 €	5.395.000 €
Año 6	145	5.775.000 €	40.000 €	5.815.000 €
Año 7	150	5.985.000 €	40.000 €	6.025.000 €
Año 8	150	5.985.000 €	40.000 €	6.025.000 €
Año 9	150	5.985.000 €	40.000 €	6.025.000 €
Año 10	150	5.985.000 €	40.000 €	6.025.000 €

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra la previsión de ingresos de Break Point Academy, en ella se han tenido en cuenta tanto los alumnos que tienen un 50% de beca como aquellos con beca absoluta. Como se menciona previamente se asume una media del 90% de la ocupación máxima que ofrecen las instalaciones. Solamente a partir del año 7 se prevé llenar el aforo de la academia. Es necesario clarificar que hemos previsto niveles muy estables de inflación por lo que en la previsión no cambiarán los valores según el IPC

8.3.2 Previsión de gastos

A la hora de hacer la predicción de gastos lo mas conveniente es dividir los distintos gastos que tendremos que asumir en las distintas categorías.

Gastos de personal

En el capítulo anterior aparece la previsión de los gastos de personal en el que se incluyen los salarios de los 55 empleados y el coste de seguridad social a cargo de la empresa, por la cual se ha previsto un 32% de los sueldos.

A pesar de haber previsto una ocupación del 55% de ocupación el primer año de ejercicio hemos supuesto que todo el personal se incorpora desde el inicio para aportar el mejor servicio posible desde el primer momento. Como ya se ha mencionado el gasto de personal no varía según la inflación por que hemos previsto una tasa muy estable para los próximos 10 años.

Otros gastos de explotación

En primer lugar, hemos incluido el canon de cesión de uso del terreno de Hoyo 10 cedido por el ayuntamiento de Madrid. Tras las negociaciones con el ayuntamiento esperamos que nos cedan el terreno durante un periodo de 70 años a un coste de 1 millón de euros anuales.

Con respecto a los gastos de conservación y reparación hemos estimado una media de casi 23.000€ anuales, la cantidad varía según el grado de ocupación en la academia. Cuantos mas jugadores habrá mas desgaste y se tendrá que pagar mas.

La siguiente partida son las primas de seguros las cuales se han estimado en 52.000€ anuales. Esto corresponderá principalmente al seguro de responsabilidad civil y seguro de daños relativos de todo el complejo.

En cuarto lugar, el gasto en publicidad ha sido estimado en una media de 83.000€ anuales teniendo en cuenta nuestro plan de marketing. El gasto varía según el año, los primeros años en los que la academia todavía no se ha dado a conocer será mucho mayor que en el año 10 dónde esperemos que la academia esté totalmente establecida en el mercado y no requiera tanto de la publicidad para captar clientes.

Por otro lado, con la partida de suministros se estima un gasto medio anual de 660.000€, el cuál variara de nuevo según el año y su grado de ocupación en la academia. En esta partida se incluye tanto los gastos en comida y agua como en electricidad.

Por último, se prevé un gasto en tributos a pagar de 150.000€ al año en concepto de IAE e IBI y otros tributos locales.

Amortización Inmovilizado

La amortización del centro es de 128.571€ anuales. Esto es resultado de dividir el coste de la inversión en el centro (9.000.000€) entre los 70 años de periodo concesional del ayuntamiento.

Gastos Financieros

Según el plan de financiación, el 50% de la inversión de construcción del centro será financiado a través de un préstamo del banco CaixaBank de 4.500.000€ con un plazo de 10 años y un tipo de interés de 2,75%. En el plan de financiación previo se detallan las cuotas del préstamo francés concedido.

Impuesto sobre sociedades

Por último, se incluye el gasto derivado del Impuesto sobre Sociedades. Para calcularlo se ha tenido en cuenta lo dicho en el artículo 29 correspondiente a la Ley de Impuesto sobre Sociedades para las empresas de nueva creación. El primer año con base imponible positiva ocurre a partir del año 4, por ello la diferencia entre las pérdidas que se arrastraban desde el año 1 y el beneficio neto del año 4 tendrá una base impositiva del 15%, aunque a partir del año 5 se pagará el tipo general de 25% sobre el beneficio neto en impuestos.

Resultado del ejercicio

A través de nuestra previsión sobre los ingresos y gastos hemos obtenido una estimación de la cuenta de resultados de Break Point Academy para los primeros 10 años de actividad. Partiendo de una posición conservadora de tan solo un 55% de ocupación en el año de lanzamiento y una ocupación media de 90% el resto de los años, el resultado del ejercicio del año 1 asciende a unas pérdidas de 605.401€. A pesar de que la pérdida del año 1 sea llamativa, a partir de ahí obtenemos un resultado positivo hasta el año 10, y las pérdidas del primer año se cubren a partir del año 4. La media de beneficio neto anual entre el año 2 y 10 es de 1.078.345€ obteniendo en el año 10 un beneficio neto de 1.516.930€. Teniendo en cuenta que la posición en la que nos hemos es conservadora, ya que hemos tenido en cuenta los posibles riesgos que corre la empresa, estas cifras son un indicativo de la viabilidad del negocio, se obtienen grandes beneficios.

Valoración de la empresa

Como ya se ha mencionado previamente, la financiación de la inversión para construir la academia se dividirá en 2 partes, en primer lugar, a través de un préstamo de CaixaBank, y en segundo lugar a través de la venta de un porcentaje de la empresa a un fondo de inversión capital riesgo. Para saber cuanto porcentaje hay que ceder a cambio del dinero necesario para la inversión debemos hacer la valoración de la empresa de aquí a 10 años a través del método de descuento de flujos de caja. Tras haber valorado la empresa según la proyección de flujos de caja estimada, se prevé un valor de 14.481.661€ de la empresa Break Point Academy. Teniendo en cuenta que queremos recibir 6.000.000€ por parte del fondo de inversión capital riesgo hay que venderle un 41% del total de las acciones de la empresa.

Ilustración 25: Previsión de la cuenta de resultados y del valor futuro de la empresa

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Break Point Academy										
Ingresos Totales	3.230.400 €	3.925.000 €	4.345.000 €	4.975.000 €	5.395.000 €	5.815.000 €	6.025.000 €	6.025.000 €	6.025.000 €	6.025.000 €
Gasto de personal	1.821.480 €									
Salarios	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €	1.329.000 €
Seguridad Social	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €	492.480 €
Otros gastos de explotación	1.762.000 €	1.864.000 €	1.916.000 €	1.972.000 €	1.937.000 €	1.987.000 €	2.092.000 €	2.062.000 €	2.042.000 €	2.040.000 €
Canon cesión de terreno	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
Reparación y conservación	10.000 €	12.000 €	14.000 €	20.000 €	25.000 €	25.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Primas de seguros	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €
Publicidad	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	30.000 €	10.000 €	8.000 €
Suministros	400.000 €	500.000 €	550.000 €	600.000 €	650.000 €	700.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €
Tributos	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
EBITDA	353.080 €	239.520 €	607.520 €	1.181.520 €	1.636.520 €	2.006.520 €	2.111.520 €	2.141.520 €	2.161.520 €	2.163.520 €
Amortización Inmovilizado	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €
EBIT	481.651 €	110.949 €	478.949 €	1.052.949 €	1.507.949 €	1.877.949 €	1.982.949 €	2.012.949 €	2.032.949 €	2.034.949 €
Gastos financieros	123.750 €	111.375 €	99.000 €	86.625 €	74.250 €	61.875 €	49.500 €	37.125 €	24.750 €	12.375 €
Resultado antes de impuestos	605.401 €	11.949 €	392.324 €	978.699 €	1.446.074 €	1.828.449 €	1.945.824 €	1.988.199 €	2.020.574 €	2.022.574 €
Impuestos sobre EBIT	- €	- €	- €	116.635 €	361.518 €	457.112 €	486.456 €	497.050 €	505.143 €	505.643 €
Beneficio Neto	605.401 €	11.949 €	392.324 €	862.063 €	1.084.555 €	1.371.336 €	1.459.368 €	1.491.149 €	1.515.430 €	1.516.930 €
VALORACION DE LA EMPRESA										
Break Point Academy										
EBIT	481.651 €	110.949 €	478.949 €	1.052.949 €	1.507.949 €	1.877.949 €	1.982.949 €	2.012.949 €	2.032.949 €	2.034.949 €
(+) Amortización Inmovilizado	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €	128.571 €
Impuesto de sociedades	- €	- €	- €	116.635 €	361.518 €	457.112 €	486.456 €	497.050 €	505.143 €	505.643 €
NOF	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CAPEX	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
Flujos de caja libre	473.080 €	119.520 €	487.520 €	944.885 €	1.155.002 €	1.429.408 €	1.505.064 €	1.524.470 €	1.536.377 €	1.537.877 €
WACC	8%									
Valor Residual	19.223.458 €									
Valor de la empresa	14.484.661 €									

Fuente: Elaboración propia

9. ASPECTOS LEGALES

9.1 Forma jurídica

La elección de la forma jurídica de la empresa es una decisión vital ya que afectará a su desarrollo. Por ello, vamos a valorar diversos factores como pueden ser, el tipo de actividad que se realiza, el número de personas que participarán en la creación o el sector en el que realiza su actividad empresarial.

Tras un periodo de discernimiento nos hemos decidido por ser una sociedad de responsabilidad limitada. Esta elección se ha tomado principalmente por dos razones. En primer lugar, deseamos mantener el control de la empresa muchos años ya que creemos fuertemente en su viabilidad, por lo que no queremos que el accionariado varíe mucho con el paso del tiempo. Por otra parte, también consideramos que es la mejor opción porque la administración y el régimen jurídico de sociedades de este tipo aportan mayor flexibilidad y generan menos coste.

9.2 Constitución de la empresa

A continuación, se detallan los pasos a seguir para la constitución de Break Point Academy:

1. Solicitar el certificado negativo de la denominación social para comprobar que el nombre de la entidad no está cogido por otra empresa.
2. Abrir cuenta bancaria en nombre de la empresa e ingresar el capital, en este caso 200.000€. Mas tarde se presentará en notaría el certificado justificativo de desembolso emitido por el banco.
3. Elaborar los estatutos de la empresa. Aquí se recogerán todos los aspectos importantes para el desarrollo de la actividad empresarial, como por ejemplo las participaciones correspondientes a cada socio, el capital social, el domicilio social y en definitiva las normas que regirán en la sociedad.
4. Desarrollo de Escritura Pública ante notario. Los socios fundadores, procederán a la firma de la escritura de la constitución de la sociedad, debe hacerse en un plazo de 6 meses desde la solicitud del certificado negativo de la denominación social. La documentación requerida será tanto la solicitud negativa de la denominación

social como la acreditación del desembolso como los documentos nacionales de identidad de cada uno de los miembros fundadores de Break Point Academy.

5. Realizar trámites con hacienda. En primer lugar, habrá que llevar a cabo la liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales a través del modelo 600. Después, mediante el modelo 036, habrá que solicitar el número de identificación fiscal para presentarlo el siguiente mes en la fecha de constitución de la empresa. Por otro lado, hay que darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), que mediante el modelo 036 monitoriza de forma global la actividad de las empresas. Por último, pero no por ello menos importante hay que hacer la declaración censal del IVA, en el que se deben presentar todos los documentos anteriormente citados.
6. Para que el proceso de constitución de la empresa llegue a su fin hay que hacer la inscripción de la sociedad en el registro mercantil de Madrid, donde estará situado el domicilio social de Break Point Academy. Para ello habrá que presentar tanto una fotocopia del NIF provisional como la Liquidación del Impuesto Transmisiones Patrimoniales como la Escritura Pública de constitución de Break Point Academy

9.3 Licencias Municipales

Tras haber inscrito a la sociedad en el registro mercantil se procederá a los trámites administrativos debidos para la obtención de las licencias municipales necesarias para la construcción y explotación de un centro como Break Point Academy.

En primer lugar, tenemos que obtener la licencia de obra, la cual es una licencia municipal necesaria para la construcción del complejo. Por otro lado, deberemos obtener la licencia de actividad para poder desarrollar el negocio, debido a que este esta sometido a la Ley de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.

10. CONCLUSIÓN: RESUMEN EJECUTIVO

BREAK POINT ACADEMY es un proyecto que se llevará a cabo con el fin de desarrollar la afición por el tenis en Madrid y situarlo en la vanguardia del tenis base a nivel mundial a través de una metodología de formación innovadora y pionera en el sector. Para ello se llevará a cabo la construcción del complejo deportivo donde se preste un servicio diferencial a precios competitivos.

La academia en su totalidad se instalará en los terrenos no edificados de Hoyo 10 situados en la zona norte de Madrid. Dichos terrenos pertenecen al Ayuntamiento quién a cambio de un canon anual cederá el uso del terreno a la academia durante un periodo mínimo de 70 años.

Tras haber estudiado las últimas tendencias del sector del tenis y del mercado concreto al que nos dirigimos, se ha podido sacar varias conclusiones. En primer lugar, se ha podido determinar cuáles son los motivos mas importantes para un jugador a la hora de elegir una academia con el fin de dirigimos a ellos de forma mas eficiente. También gracias a una investigación del mercado pertinente hemos podido establecer el rango de precios ofrecidos por la competencia y su desarrollo con el paso del tiempo, lo cual nos ha ayudado a la hora de establecer nuestro precio e intuir los costes de producción con un negocio como este.

En relación con las actividades que ofrecerá el centro, contaremos con varios servicios distintos, aunque el “core business” será el del programa anual de alto rendimiento dirigido a jugadores de una edad comprendida entre 13 y 18 años. El plan de negocio se ha centrado principalmente en este programa, pero también se prestará servicios para adultos y un campamento de verano para niños. El publico objetivo seleccionado para los servicios del programa anual de alto rendimiento irán dirigidos a hombres y mujeres jóvenes con ambición profesional que quieran maximizar su nivel del tenis, se buscan tanto perfiles nacionales como internacionales. Intentaremos llegar al mayor número de público a través de nuestras estrategias de marketing, como son la promoción de ventas, la publicidad y el marketing online.

Respecto a la distribución de la academia contaremos con 35.500m² divididos en tres zonas. En primer lugar, 18.000m² de terreno dedicado a la zona recreativa en el que se

encontrarán las 22 pistas de tenis, las pistas de pádel, la piscina y el campo de fútbol 7 mayoritariamente. Para la zona 2 se dispondrá de un edificio de 3 plantas de 4.000m² el cual se destinará al espacio residencial de los jugadores. Por otro lado, el edificio del colegio contará con 1.500m² dividido en tres plantas que dará lugar a 15 aulas dónde se impartirán las clases. Por último, el terreno restante de 12.000m² será destinado a las zonas verdes de la academia.

En cuanto a la estructura organizacional la academia contará con 55 empleados divididos en cinco departamentos distintos.

En relación con la parte financiera, hemos establecido una inversión de 9.000.000€ para la construcción del complejo deportivo será financiado en un 50% a través de la venta del 31% de la empresa acorde con la valoración a 10 años realizada y en el 50% restante si financiará a través de un préstamo francés de 4.500.000€ a 10 años con una tasa de interés del 2,75%. Esta es la ronda de financiación más importante, aunque previamente ya se había obtenido financiación por otros medios para las primeras fases de desarrollo del proyecto. En primer lugar, se obtienen 200.000€ de capital aportados por los socios fundadores y en la siguiente fase se hace una venta del 10% de la empresa al fondo de inversión donde se recauda 1.500.000. En total se acaba vendiendo el 41% de la empresa a un fondo capital riesgo al precio acorde con la valoración de 10 años pronosticada. En las primeras fases de desarrollo se pretende guardar 1.000.000 como activo circulante una vez comience el ejercicio empresarial

Para realizar la previsión de cuenta de resultados y descuento de flujos de caja. Hemos hecho una estimación de los ingresos y gastos de los primeros 10 años de actividad. Hemos determinado unos ingresos procedentes de tres cuotas pagadas según el tipo de cliente con los que contaremos, a los cuales se incluye la renta anual recibida por el restaurante establecido en nuestras instalaciones. Todo esto suponiendo un 55% de ocupación el primer año y una media de ocupación del 90% entre el año 2 y el año 10. En cuanto a los gastos hemos tenido en cuenta, el gasto de personal, otros gastos de explotación, así como el canon a pagar al ayuntamiento o la publicidad, también se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos financieros derivados del préstamo bancario y el Impuesto sobre Sociedades. Una vez analizado se puede concluir con que el proyecto es viable ya que partiendo de una base conservadora y teniendo en cuenta los posibles

riesgos solo se producen pérdidas el primer año. El descuento de flujos de caja como método de valoración de la empresa da como resultado un valor de 14.484.661€ en el año 10 de actividad.

Finalmente, con respecto a la parte jurídico-legal, el negocio se desarrollará por una sociedad limitada, como forma de mantener los mismos accionistas con el paso del tiempo, así como facilitar la creación de la sociedad y minimizar su coste.

11. ANEXO

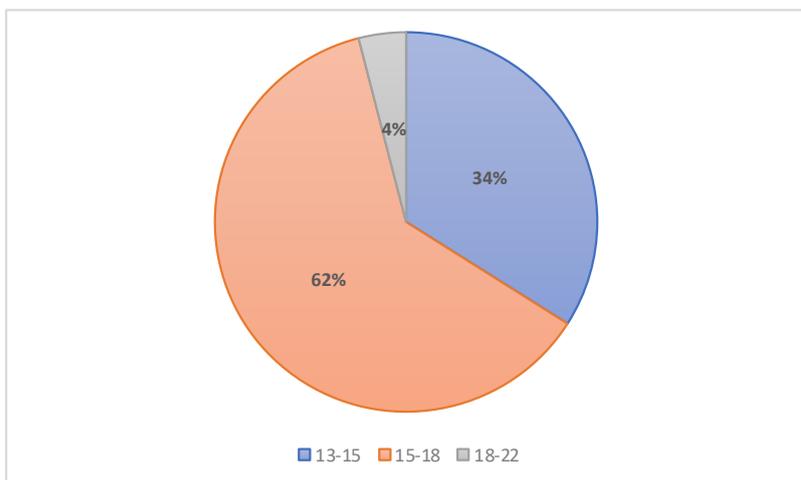
Anexo 1: Encuesta para el estudio de mercado

Pregunta:

10. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- d) 13-15
- e) 15-18
- f) 18-22

Respuesta:

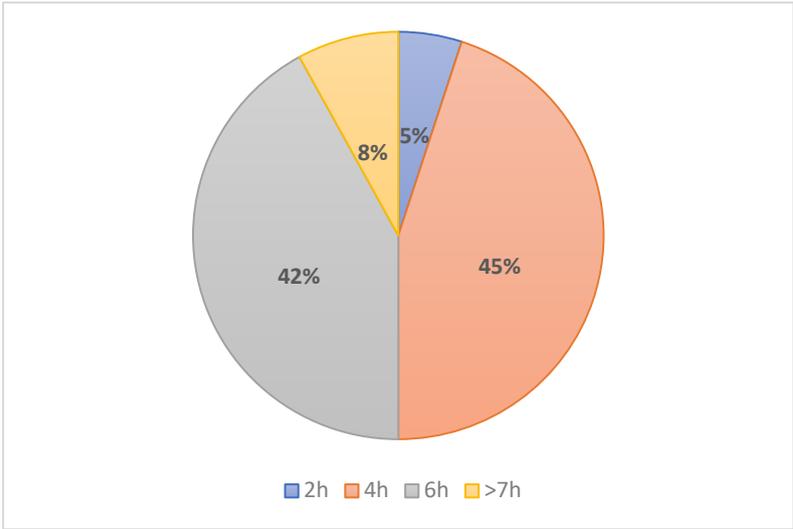


Pregunta:

11. ¿Cuántas horas de tenis entrenas a la semana?

- e) 2h
- f) 4h
- g) 6h
- h) 7h+

Respuesta:

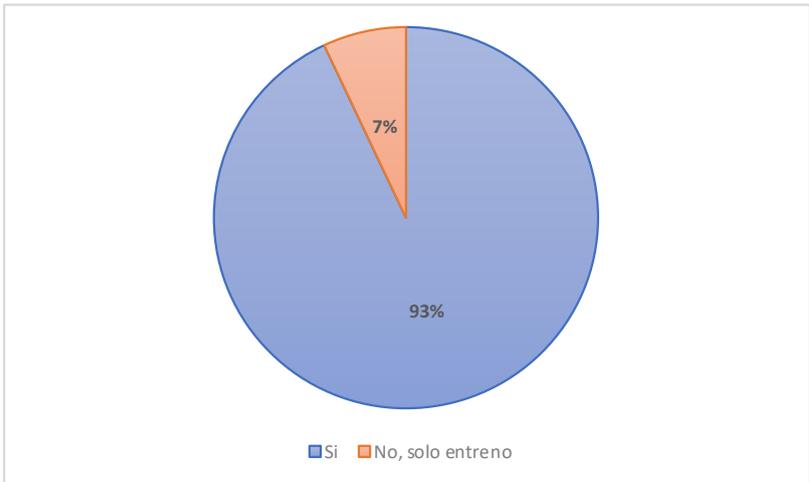


Pregunta:

12. ¿Compites a nivel federado?

- c) Si
- d) No, solo entreno

Respuesta:

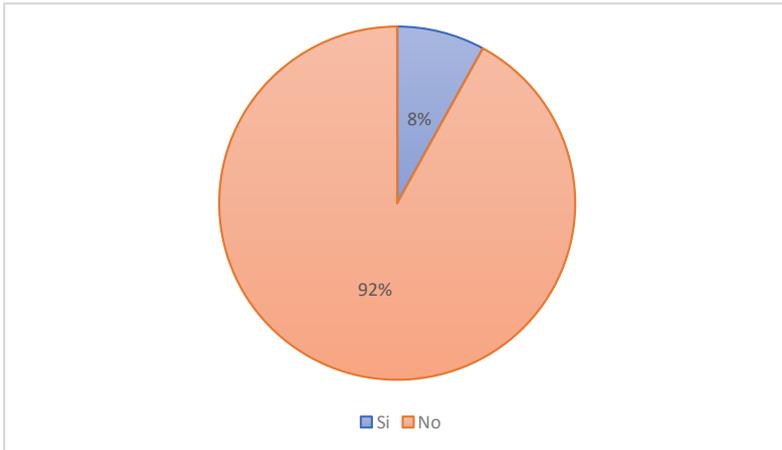


Pregunta:

13. ¿Entrenas en un centro de alto rendimiento?

- c) Si
- d) No

Respuesta:

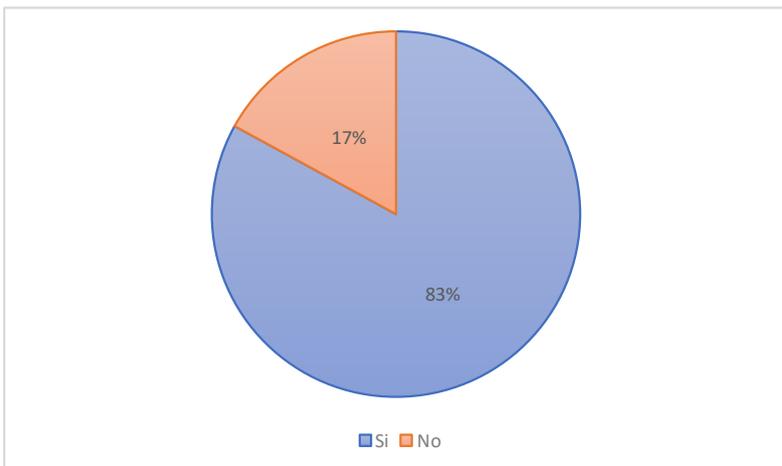


Pregunta:

14. ¿Consideras que acudir a un centro de alto rendimiento es necesario para alcanzar tu máximo potencial?

- c) Si
- d) No

Respuesta:

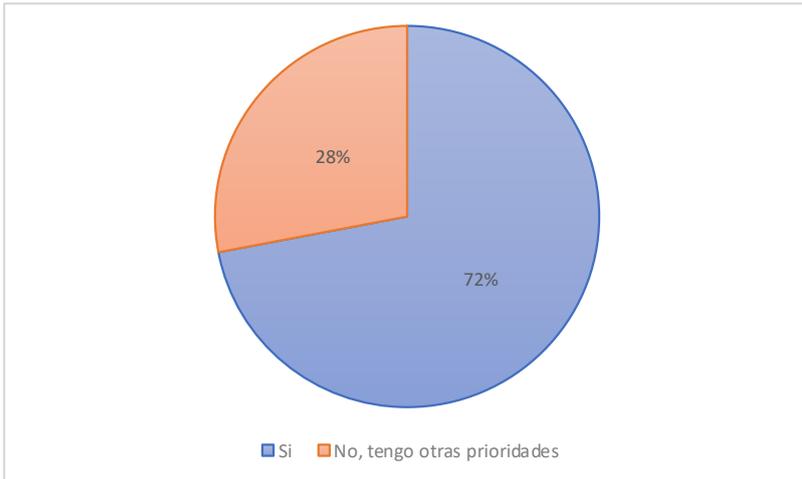


Pregunta:

15. ¿Te gustaría acudir a un centro de alto rendimiento?

- c) Si
- d) No, tengo otras prioridades

Respuesta:

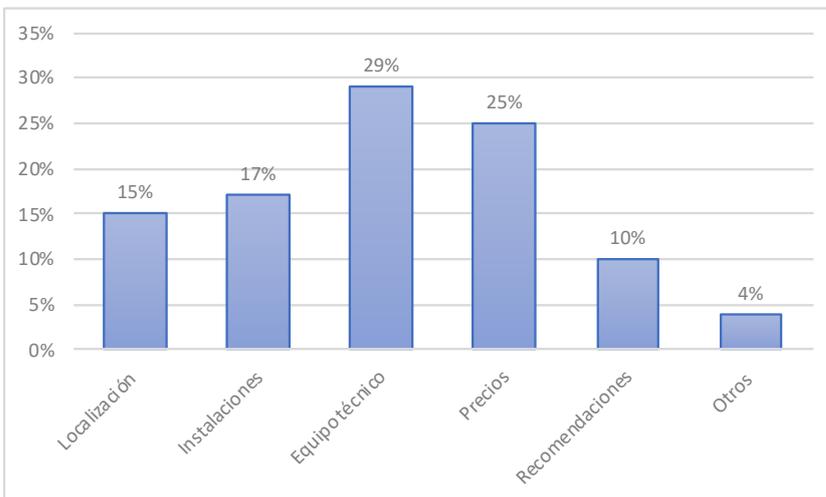


Pregunta:

16. ¿Qué motivos te llevan a escoger un centro u otro? (puede marcar más de una opción)

- g) Localización
- h) Instalaciones
- i) Equipo Técnico
- j) Precio
- k) Recomendaciones
- l) Otros

Respuesta:



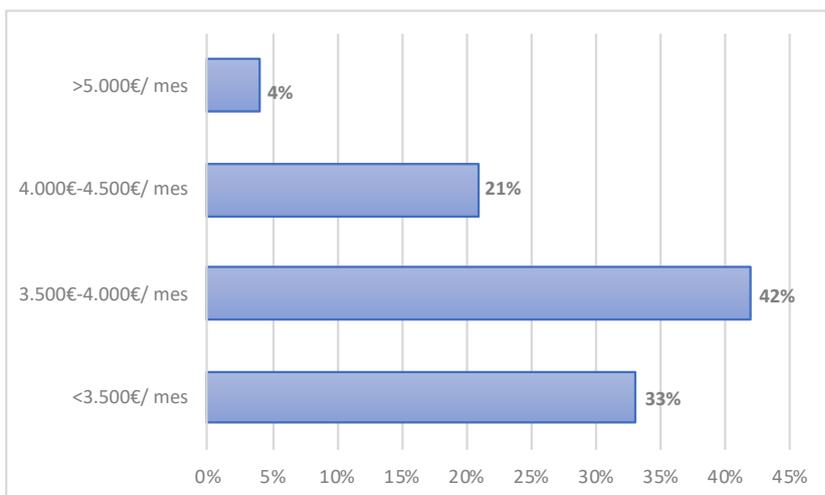
Pregunta:

17. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar para acudir a un centro de alto rendimiento?

- e) >5.000€/ mes
- f) 4.000€- 4.500€/ mes
- g) 3.500€-4.000€/ mes

h) <3.500€/ meses

Respuesta:



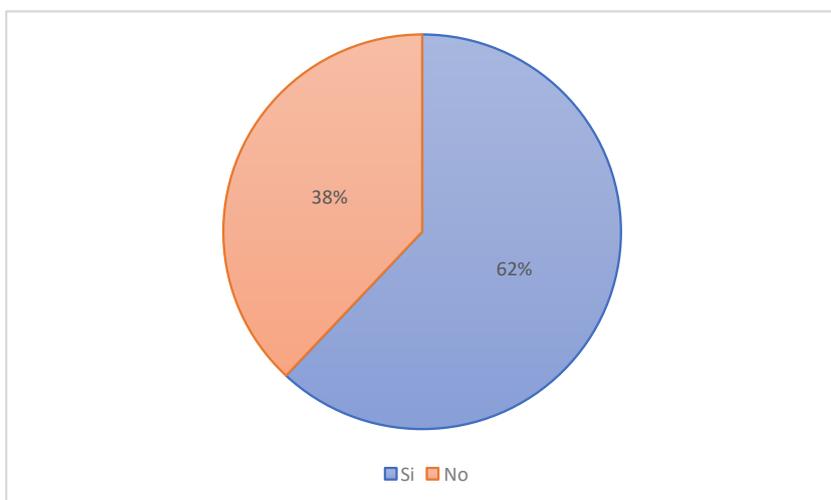
Pregunta:

18. ¿Crees que hace falta un centro de alto rendimiento en Madrid?

c) Si

d) No

Respuesta:



Fuente: Encuesta de elaboración propia (datos obtenidos a través de los jugadores de diversas academias de tenis en Madrid)

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bases de datos y gráficas de la Agencia Europa Press. (2017). Retrieved 9 June 2021, from <https://www.epdata.es/economia-espanola-modera-crecimiento-25/1bea8b88-5369-46ac-adb5-249582193b79v>
- Borden, N. H. (1984). The concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 7-12.
- Carrión, M. (2021). Qué esperar del BCE en 2021. Retrieved 8 June 2021, from https://www.eldiario.es/economia/esperar-bce-2021-excepcional_129_6556183.html
- Castelán, J. y Oros, E. (2020). *Importancia de un plan de negocios*. Contribuciones a la economía. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>. Último acceso en mayo de 2021
- Cohn, J. (2020). Ranking the Countries That Produce the Best Tennis Talent. Retrieved 8 June 2021, from <https://bleacherreport.com/articles/1712357-ranking-the-countries-that-produce-the-best-tennis-talent>
- El 32% de los españoles hacen más deporte ahora que antes de empezar el confinamiento. (2021). Retrieved 10 June 2021, from <https://www.runnersworld.com/es/noticias-running/a32820528/espanoles-mas-deporte-ahora-confinamiento/>
- El paro registrado en España, en datos. (2021). Retrieved 10 June 2021, from <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>
- Enisa con el emprendimiento innovador. (2021). Retrieved 10 June 2021, from <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Francisco Coll Morales (14 de febrero, 2021). Punto de venta. Economipedia.com. Últimos acceso junio 2021.
- Jiménez Sánchez, A. (2014). Estrategias de promoción dentro de las 4p. GestioPolis –
- Conocimiento en Negocios. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>.
- La intensa batalla entre Francia, España y Estados Unidos por el dominio del tenis masculino. (2020). Retrieved 5 June 2021, from <http://www.puntodebreak.com/2019/09/25/intensa-batalla-francia-espana-estados-unidos-dominio-del-tenis-masculino>
- La práctica deportiva en España acelera al calor del ‘running’ y el ‘fitness’. (2018). Retrieved 9 June 2021, from <https://www.palco23.com/entorno/2018-la-practica-deportiva-en-espana-acelera-al-calor-del-running-y-el-fitness.html>

- La población de España aumentará casi un millón de habitantes en 15 años y el 26,5% serán mayores de 65 años, según INE. (2020). Retrieved 12 June 2021, from https://www.infolibre.es/noticias/politica/2020/09/22/la_poblacion_espana_aumentara_casi_millon_habitantes_anos_5_seran_mayores_anos_segun_ine_111258_1012.html
 - Maestre, R. (2021). Siete gráficos que explican la evolución macroeconómica de España. Retrieved 10 June 2021, from <https://www.elblogsalmon.com/economia/siete-graficos-que-explican-evolucion-macroeconomica-espana>
 - Mariachiara. (2017). ¿Qué es el precio en las 4p del marketing? Web y empresas. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/que-es-el-precio-en-las-4p-del-marketing/> . Último acceso en marzo de 2018.
 - Pirámide de la población empadronada en España. (2021). Retrieved 11 June 2021, from <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>
 - Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21 (1), 3-8.
 - Soriano, C. (1990). *The marketing mix process: concepts and strategies*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
 - Tenis en España: hombres y mujeres federados 2008-2020 | Statista. (2020). Retrieved 9 June 2021, from <https://es.statista.com/estadisticas/982828/cifra-anual-de-licencias-deportivas-de-la-real-federacion-espanola-de-tenis-por-genero/>
-

