



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DE UNA PYME

Alfredo Manrique Casas

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Año Académico 2021-22

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DE UNA PYME

Alfredo Manrique Casas

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Marketing, Plan, Planificación

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo **Sofía López Rodríguez**

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

En este trabajo se ha elaborado un plan de marketing para una idea de negocio, Xsports Analytics, una empresa enfocada al sector del análisis de datos orientada al deporte.

El plan se ha estructurado en diferentes fases, un análisis de los factores tanto externos como internos que afectan a la empresa, en base al análisis, el establecimiento de unos objetivos, el plan de acción para la consecución de estos y el estudio de la viabilidad económica del plan.

El objetivo es ver paso a paso el desarrollo y los pasos lógicos a seguir a la hora de elaborar un plan efectivo de marketing y tomar decisiones en base al plan.

Abstract

In this document a marketing plan has been developed in order to explore a business idea, Xsports Analytics, a company focused on the sports analytics sector.

The marketing plan has been structured in different phases, an analysis of both internal and external factors that affect the company, setting goals based on that analysis, developing a plan of action in order to achieve the goals and an economic viability study of the whole plan.

The main goal is to have a guideline to follow when creating an effective marketing plan and making decisions based on that plan.

Índice

1. Introducción.....	6
1.1 Propósito y justificación del trabajo	6
1.2 Objeto del trabajo	6
1.3 Metodología.....	6
2. Marco conceptual	6
2.1 La era del Big data	7
2.2 Big Data y deporte.....	7
3. Planteamiento inicial	8
3.1 Esquema del plan de marketing	11
4. Análisis del entorno	13
4.1 Análisis externo	13
4.2 Análisis interno	15
4.3 Análisis de mercado	16
5. Análisis DAFO	20
6. Planificación de objetivos	22
6.1 Objetivos a corto plazo	26
6.2 Objetivos a medio plazo	28
6.3 Objetivos a largo plazo.....	29
7. Marketing operativo.....	29
7.1 Producto	30
7.2 Precio	33
7.3 Distribución.....	34
7.4 Promoción	34
8. Viabilidad económica y marco temporal.....	39
9. Mecanismos de control	43
10. Conclusiones y recomendaciones.....	44
11. Bibliografía	46

Índice de tablas y gráficos

Índice de figuras

Figura 1: Estructura del Plan de Marketing	11
Figura 2: Búsquedas en Google del término “Big data”	15
Figura 3: Matriz DAFO	21
Figura 4: Roadmap de objetivos.....	29
Figura 5: Propuesta de logo comercial.....	30
Figura 6: Propuesta de logo para la línea de Pádel	31
Figura 7: Propuesta de logo para la línea de Tenis.....	32

Índice de Tablas

Tabla 1: Analisis de algunas compañías de la competencia	19
Tabla 2: Tabla de costes anuales previstos	23
Tabla 3: Tabla de precios por servicio del Software	24
Tabla 4: Tabla del cálculo del precio/hora de la consultoría.....	26
Tabla 5: Ingresos mensuales periodo Enero - Junio	27
Tabla 6: Proyección ingresos mensuales Julio – Diciembre.....	27
Tabla 7: Marco temporal de implementación del marketing operativo	39
Tabla 8: Presupuesto anual para acciones de Marketing.....	40
Tabla 9: Proyección del impacto del marketing en un escenario pesimista	41
Tabla 10: ROI anual de la inversión en marketing: Escenario pesimista.....	41
Tabla 11: Proyección del impacto del marketing en un escenario neutral.....	42
Tabla 12: ROI anual de la inversión en marketing: Escenario neutral.....	42
Tabla 13: Proyección del impacto del marketing en un escenario optimista	43
Tabla 14: ROI anual de la inversión en marketing: Escenario optimista	43

1. Introducción

1.1 Propósito y justificación del trabajo

El contexto general de este documento es generar un plan de marketing para el desarrollo de una idea de negocio a través de una empresa ficticia, llevar y adaptar corrientes modernas como las decisiones basadas en el análisis de datos y la inteligencia artificial hasta todas las categorías del fútbol nacional.

Son dos temas que siempre me han llamado la atención, como son el deporte y el análisis de datos y me parece interesante desarrollar esta idea de una forma más rigurosa

1.2 Objeto del trabajo

El objeto general de este trabajo es la creación paso a paso de un plan de marketing integral para una pyme desde sus inicios. Se abordarán puntos como el análisis del entorno competitivo, el planteamiento de objetivos a corto, medio y largo plazo y sus respectivas estrategias para la consecución de estos y la viabilidad económica de todo el plan, así como mecanismos de control futuros.

Como objetivos específicos planteamos la comprensión sobre la importancia de la creación de un plan de marketing en el desarrollo de una empresa, así como identificar las dificultades que se pueden ir dando durante el proceso de creación del plan.

1.3 Metodología

Para la creación de este plan se va a partir de una empresa ficticia "Xports Analytics" dedicada a la consultoría analítica deportiva. A partir de revisión literaria y de análisis con datos de fuentes contrastadas se irán elaborando los distintos apartados siempre buscando el máximo rigor y coherencia posible en cada uno de los puntos tratados tanto literario como en los datos y valores económicos que se planteen.

2. Marco conceptual

Antes de dar paso al tema en concreto es importante contextualizar brevemente de donde viene y que es la actividad principal a la que se dedica nuestra empresa.

2.1 La era del Big data

La revolución tecnológica que ha experimentado nuestra sociedad en las últimas décadas ha sido increíble. Desde la invención de las primeras computadoras a mitades del siglo XIX, pasando por la aparición de internet allá por el 1980, el boom de las páginas web sobre los años 2000, la aparición de las redes sociales y el IoT (Internet of Things) donde casi cualquier aparato electrónico que podamos encontrar está conectado a la red, hasta la actualidad donde ya se está trabajando con realidad virtual e inteligencia artificial avanzada.

Toda esta expansión de la tecnología, a la que tenemos acceso la mayor parte de la población mundial, trae consigo la generación masiva de información y datos. Desde nuestra ubicación constante mediante geolocalización, toda la información de nuestras búsquedas en Google, hasta la monitorización del ritmo cardiaco mediante smartwatches.

Según un estudio de la consultora IDC (2012) citado por (Aguilar, 2013) calcula que en 2012 se generaron 2,8 billones de gigabytes de datos en el mundo y es una cifra que se viene doblando cada dos años.

Gracias al desarrollo en campos como la computación, las matemáticas y la programación se ha asumido la capacidad de almacenar, transformar y analizar esta cantidad masiva de datos y de esta capacidad analítica han surgido decenas de aplicaciones en diversos sectores como el sanitario, deportivo, educativo y un largo etcétera. Pero también ha dado pie a un gran conjunto de aplicaciones en los negocios, el análisis de datos masivos permite a las empresas optimizar sus procesos y recursos hasta el más mínimo detalle, crear modelos predictivos muy precisos a futuro. Un estudio de la consultora Gartner en 2012 citado en (Aguilar, 2013) cuantificó la inversión en Big Data por parte de las empresas en 28.000 millones de dólares y que según un estudio de la consultora IDC en 2021 esta ya situado por encima de los 200.000 millones de dólares anuales.

A causa del boom del Big Data han surgido diferentes campos como el Business Intelligence, Data Science o Data Analytics. Los perfiles de profesionales formados en estos campos son muy demandados en la actualidad.

2.2 Big Data y deporte

Como es de esperar, una industria tan grande como es el mundo del deporte no ha escapado a la influencia de las nuevas tecnologías, sobre todo el deporte competitivo. Una industria multimillonaria en la que competencia es cada vez más feroz y creciente, la aparición del Big Data se expande cada vez más como

una herramienta diferenciadora y da paso a un nuevo mundo conocido en inglés como “Sports Analytics”.

La disciplina del Sports Analytics es la investigación y modelización del rendimiento de los deportistas a través del manejo e interpretación de grandes cantidades de datos y la aplicación de modelos predictivos que usan todos estos datos para asistir a los managers, clubs o a los propios deportistas en la toma de decisiones (Morgulev et al., 2018)

De esta nueva disciplina surgen muchísimas oportunidades de negocio ya que el análisis e interpretación de los datos requiere de un grado elevado de formación específica en diversos ámbitos como la estadística y la informática y como comentan (Martin Robles & Barragán, 2017) el valor está en convertir todos estos datos en “operativos” para tomar decisiones que aporten valor real.

Algunas de las aplicaciones del Big data en el deporte van enfocadas a la mejora del rendimiento del deportista individualmente, mediante métricas individuales como la obtención de biométricas, patrones de comportamiento, mapas de calor o prevención de lesiones o también pueden ir enfocadas a la parte de gestión deportiva y a la toma de decisiones como la contratación de cierto perfil de deportista o renovaciones de contratos. Incluso en temas extradeportivos como la optimización del precio de las entradas o la elección de lugares idóneos para la realización de eventos. (Morgulev et al., 2018)

Por ejemplo, en un artículo de (LaLiga, 2022) habla de cómo el Real club Oviedo de futbol se ha asociado con la consultora Alebia Sports Analytics para mejorar sus procesos de ojeo de jugadores y fichajes. El club especifica ciertos parámetros para el tipo de jugador deseado y mediante el Big Data busca en una base de datos inmensa jugadores que encajen en esos parámetros.

3. Planteamiento inicial

Vamos a partir de una empresa ficticia “Xports Analytics” de reciente creación dedicada al sector de consultoría analítica enfocada al mercado deportivo.

Marcamos el punto de salida con toda la información relevante de la empresa a partir de la cual desarrollaremos el resto de los puntos.

Datos de la empresa:

Denominación social: Xports Analytics Solutions S.L

Nombre comercial: Xports Analytics

Fecha de creación: 01/01/2022

Número de empleados: 3

Roles de los empleados

1- Data Scientist

Encargados del análisis, modelización e interpretación de los datos.

1- Preparador físico / Nutricionista

Encargado de desarrollar a partir de los resultados de los datos, planes específicos que cumplan las necesidades de los clientes.

1- Programador Web

Encargado del desarrollo y mantenimiento del portal web y la aplicación.

Producto: El producto principal de Xports Analytics son los servicios de consultoría deportiva y un software de desarrollo propio. Centrados específicamente en el fútbol principalmente, pero sobre todo en el ámbito de clubes regionales. Se ofrecen servicios de asesoría mediante la recopilación y el análisis de datos tanto a nivel deportivo (mediante técnicas de medición biométricas se recopilan datos para mejoras en rendimiento tanto individual como colectivo, modelos de predicción y prevención de lesiones, informes y recomendaciones tácticos tras análisis de patrones entre otros) como a nivel de gestión de club (ticket pricing, scouting, recomendación de perfil de contrataciones...). Nuestros principales potenciales clientes son clubs deportivos, centros de alto rendimiento o cualquier institución deportiva que quiera dar un paso más allá y adaptarse a nuevas corrientes tecnológicas.

El Software tiene dos funciones principales:

1. La recopilación de datos en diferentes apartados: deportivos y extradeportivos. Estos datos se encargan de recolectarlos los propios clientes e introducirlos en nuestro software. De ahí llegan a nuestra base de datos y nuestros analistas se encargan de realizar los informes y recomendaciones adaptadas a las necesidades del cliente
2. El video análisis de partidos, si se introduce el video de partido nuestro software es capaz de identificar todas las acciones relevantes del partido y diseccionarlas en micro clips organizados. Por ejemplo, todos los disparos peligrosos, pérdidas de balón, faltas, pases fallados, pases completados, etc. Es una herramienta muy útil que permite la revisión de partidos por los managers una tarea mucho más fácil.

El software es de suscripción mensual y las tarifas de consultoría dependerán del proyecto.

Precios: Diferenciamos en dos partes nuestros precios:

- Por una parte, el precio de acceso al software de suscripción periódica el cual consta de diferentes tarifas.
- El precio de la consultoría calculado por horas

Desglosaremos este apartado más adelante.

Clientes: Actualmente a mediados de 2022 contamos con 50 suscripciones mensuales y una media de 25 horas de trabajo mensual de consultoría específica.

Volumen de negocio: Al no llevar ni un año en el mercado no se disponen de datos de facturación anuales históricos en los que proyectar previsiones por tanto nos basaremos para la previsión del primer año en la proyección de los ingresos del primer semestre teniendo en cuenta el potencial crecimiento.

Ubicación y medio de negocio: La mayoría de la actividad de la empresa se desarrollará online a través de la página web y el contacto con los clientes será primariamente a través de correos y videoconferencias. Aunque se dispone de un pequeño local de 60 metros cuadrados empleado como oficinas de trabajo situado en Palma de Mallorca zona de Plaza de toros.

Target y posicionamiento: El Big Data aplicado al deporte es una realidad y es un mercado amplio y en crecimiento, según un reporte de Grand View Research el mercado del "Sports Analytics está valorado en 889,4 millones de \$ en 2021 y se prevé un crecimiento medio del 26,9 % anual hasta 2030.

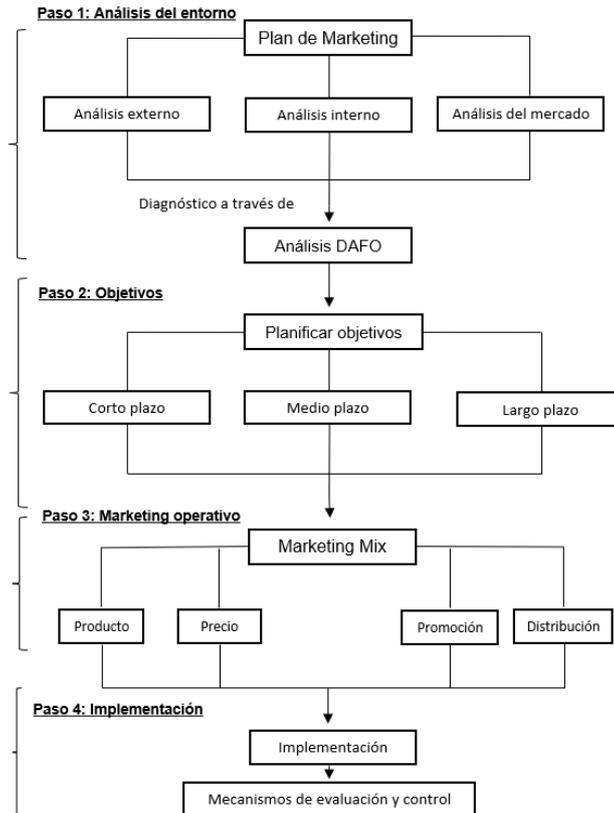
Pero lo cierto es que los grandes clubes disponen de cientos de bases de datos de donde recolectar datos, de hecho, en España LaLiga dispone de plataformas como LaLigaTech que facilitan herramientas analíticas a los 42 clubes profesionales de primera y segunda división e incluso muchos de los propios clubes cuentan con departamentos analíticos internos. Por lo tanto, el mercado de grandes clubes es de difícil acceso y la competencia es elevada.

Nuestro enfoque va dirigido hacia el futbol regional y el futbol base el cual aún no es un mercado tan explotado, ya sea porque aún son reacios hacia las nuevas tecnologías o porque no pueden pagar los altos precios de las grandes consultoras o por simple desconocimiento. Ofrecemos un software y unas tarifas de consultoría algo más asequibles para principalmente entidades algo más pequeñas de divisiones inferiores, de 2º división B hasta futbol base.

3.1 Esquema del plan de marketing

Figura 1

Estructura del Plan de Marketing



Nota: Elaboración propia adaptado del gráfico *Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club* (p.18) por Silva & Las Casas, 2017.

Para el desarrollo del plan de marketing vamos a seguir el esquema de la Figura 1.

Dividiremos el proceso en 4 partes clave:

1. Análisis del entorno

Entender el entorno que rodea a nuestra empresa es fundamental antes de tan siquiera plantearse acción alguna. Como comentan (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005) las estrategias no surgen de la nada y es clave vigilar que ocurre en nuestro entorno y adaptarnos para la supervivencia de nuestra empresa.

El análisis del entorno lo dividimos en análisis externo mediante el análisis PEST con el que se evalúan los factores clave económicos, tecnológicos,

políticos y sociales, análisis interno y análisis del mercado mediante las cinco fuerzas de Porter.

Con las conclusiones de este análisis podremos identificar factores clave y podremos establecer una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

2. Objetivos

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades vamos a planificar los objetivos en base a ellos. Los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Limitados en el tiempo (Westwood, 2001).

A partir de estos objetivos desarrollaremos un plan estratégico para su consecución.

3. Marketing Operativo

Dentro de la planificación estratégica, el marketing operativo marca las pautas de cómo conseguir los objetivos marcados. Según (Westwood, 2001) no hay que confundir la estrategia con la táctica. La planificación estratégica no incluye el detalle si no habla de una escala más general atacando puntos como el precio, el producto, la distribución o la promoción. Este enfoque es también conocido como Marketing Mix o estrategia de las 4 P.

4. Implementación y evaluación

Y como paso final una vez desarrollado todo el núcleo del plan, hay que evaluar si es viable y desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño y de control de posibles desviaciones de los planes de actuación principales.

Establecer estándares ya sea de presupuesto, tiempo de implementación o calidad con los que poder comparar a medida que se va desarrollando la implementación son algunos de mecanismos básicos de evaluación del rendimiento que está teniendo nuestro plan.

4. Análisis del entorno

4.1 Análisis externo

Existen muchos factores ajenos a la empresa que no están a nuestro alcance y son incontrolables. Analizarlos y entenderlos es fundamental para crear una estrategia de marketing eficaz y adaptada al entorno.

El análisis PEST es una forma de analizar cuatro de los factores externos clave como son la situación Político Legal, la situación Económica, la situación Social y los avances Tecnológicos. Según (Walsh, 2005) el análisis PEST en combinación con el análisis interno son fundamentales para adaptarse al entorno y desarrollar una estrategia competitiva.

- **Entorno Político y Legal**

La situación política en España es medianamente estable después de unos últimos años convulsos. Según el barómetro de emprendimiento del Ministerio de Economía y Empleo de 2019 el tejido empresarial del país está formado en un 95,4% por microempresas de entre 1 y 9 trabajadores. La tasa de emprendimiento es algo inferior a la media europea (9% frente a 9,8%) pero en el sector tecnológico se sitúa en el 11,7% por encima de países como Alemania (9,6%) e Italia (8,4%).

En cuanto a la tributación anual, según el informe de la CEOE elaborado en 2018 las empresas españolas aportan una carga tributaria del 46,9% sobre beneficios lo que indica una presión fiscal bastante mayor que la de la media europea que se sitúa en el 40,9%.

No es tan favorecedor el panorama político mundial en el que nos encontramos hoy en día con conflictos abiertos como el de Rusia y Ucrania o tensiones globales como China con Taiwán y Estados Unidos. Situaciones que están teniendo un impacto real en los mercados.

En cuanto a temas legales al tratarse la actividad principal de la empresa el manejo de datos esta está sujeta al Real Decreto-ley 5/2018, de 27 de julio que regula la protección de datos.

Al tratarse nuestra actividad principal la recolección y análisis de datos, sobre todo al tratar con futbol base también manejando datos de menores de edad hay que ir con especial cuidado a posibles filtraciones en el tratamiento de los mismos.

También existe el Plan de Digitalización 2021-2025 desarrollado por el Ministerio de Economía en el que se ofrecen ayuda a Pymes y microempresas en el contexto de un impulso en la transformación digital de nuestra economía. Entre las ayudas se encuentran subvenciones para la implementación del Business Intelligence y Data Analysis que podrían beneficiarnos.

▪ Entorno Económico

En cuanto a la situación económica nos encontramos en una situación algo convulsa, hay recuperación económica en muchos sectores tras la crisis sanitaria de la COVID-19. Al mismo tiempo nos encontramos con los efectos económicos de los conflictos políticos globales y la inestable situación económica global con unas tasas de inflación disparadas.

Según el INE la tasa de inflación interanual del mes de Julio de 2022 se sitúa en el 10,8 %.

Respecto a datos vinculados al sector del deporte los datos reportados en el anuario de estadísticas y deporte de 2022 del Ministerio de Deporte y Cultura podemos ver que los empleos vinculados a actividades deportivas llevan una tendencia creciente y han aumentado de 150 mil empleos en 2011 a 221,8 en 2022. También se observa en el reporte un crecimiento de la creación de clubes y asociaciones deportivas en los últimos años, así como un incremento y del número de federaciones de deportistas. Unos datos favorecedores que nos indican que es una industria que sigue en crecimiento.

Muy similares son las expectativas en el mercado del análisis de datos. Acorde a un estudio de la consultora IDC las expectativas para 2021 de inversión en el mercado global de la analítica eran de 215,7 mil millones de \$ un 10 % más que en 2020 y la previsión es la de seguir creciendo alrededor de un 12,5% anual en los próximos años.

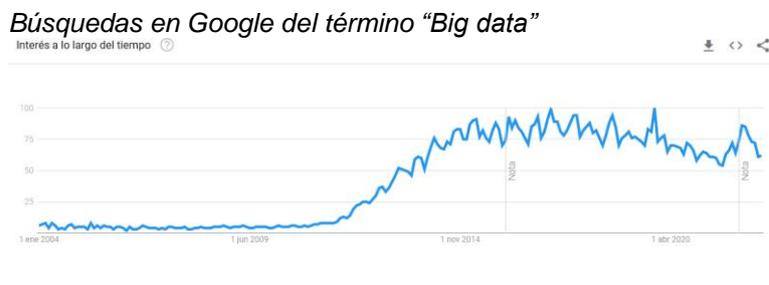
▪ Entorno social

La familiarización de la sociedad con el uso de las tecnologías en España es algo cada vez más extendido y ya prácticamente todo el mundo usa Internet o algún dispositivo electrónico en su día a día. Según el INE en 2021 en España el 93,4% de la población entre 16 y 74 años ha usado internet en algún momento llegando a alcanzar cuotas del 99,6% en la franja de 16 a 24 años e incluso entre los más mayores alcanza cuotas altísimas situándose en el 74,6% en la franja de edad de 65 a 74 años.

Nos encontramos pues con un entorno social totalmente familiarizado con la tecnología que no supondría un impedimento a la hora de desarrollar nuestra actividad.

En cuando al análisis de datos podemos comprobar mediante la herramienta Google Trends que mide las búsquedas relacionadas en Google con ciertas palabras clave nos deja entrever que las relacionadas con Big Data, Análisis de datos e Inteligencia Artificial han aumentado muchísimo en los últimos 10 años lo que nos indica que el interés por estas tecnologías en la población es creciente.

Figura 2



Fuente: Google Trends

Según el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) de 2022 elaborado por la comisión europea en España se considera que por lo menos un 64% de la población tiene conocimientos digitales básicos frente al 54% de media de los países de la Unión Europea, aunque los expertos en las Tecnologías de la Información y comunicación solo alcanzan el 4% frente al 4,5% de media de la UE.

- **Entorno tecnológico**

Siguiendo con el informe DESI de la Comisión Europea, España está situado en el top 3 de países con mejor conectividad en la red. Un 84% de los hogares e instituciones disponen de conexión de alta velocidad fija y un 72% disponen de al menos 100gb de velocidad de conexión frente al 41% de media de la UE. Gran parte de estos favorables datos se debe a los bajos precios que ofrece España en sus tarifas frente a la media de la UE donde España recibe 83/100 puntos comparado con 73/100 de la media de la UE.

En cuanto a la implementación de la tecnología Big Data estamos por detrás de la media europea con un 9% de las empresas frente al 14%. Esto podría interpretarse como una oportunidad ya que aún nos queda por crecer bastante en este ámbito.

El entorno tecnológico a priori es favorable para el desarrollo de este tipo de actividades e incluso se detectan oportunidades ya que aún hay margen de crecimiento en el área del análisis de datos.

4.2 Análisis interno

Xports Analytics tiene como misión ofrecer y expandir el uso de las tecnologías analíticas en el mundo del fútbol ofreciendo un software avanzado sencillo e

intuitivo de usar y de la máxima calidad para la mejora del rendimiento tanto deportivo individual como ayuda en la toma de decisiones tanto a managers como gerentes con unas tarifas asequibles y abarcando distintos segmentos.

Pero la visión a largo plazo es establecerse como uno de los principales proveedores de datos deportivos en deporte regional, expandiéndose a más deportes como el pádel y el tenis. A través de la recopilación de datos con nuestros clientes la idea a largo plazo es establecer una base de datos inmensa de deportistas y clubes y ofrecer, además de nuestro software y servicio de consultoría, un servicio “freemium” que viene a ser un servicio gratuito, pero con características más profundas solo accesibles mediante suscripción periódica.

De esta forma posicionarnos como una empresa importante en un segmento no tan explotado como es el deporte de primer nivel.

Recursos

Contamos con un Software de elaboración propia “X-ray Sports” que consta de dos vertientes principales.

La primera es un sistema de recopilación de datos y creación de perfiles, donde los propios clientes rellenan una serie de parámetros que ellos mismos se encargan de medir, siempre bajo las pautas que indica el software, de esta forma “delegamos” la recopilación de los datos en los propios clientes lo que nos permite abaratar costes y reducir nuestras tarifas.

Nuestros clientes van introduciendo los datos que se almacenan en nuestra base de datos y nuestros algoritmos se encargan de procesarlos y junto al conocimiento de los profesionales elaborar recomendaciones y pautas de acción para conseguir objetivos.

La segunda vertiente es la herramienta de video reconocimiento y video análisis más enfocada hacia ayudar en la toma de decisiones de managers. La herramienta a través de videos de partido es capaz de detectar más de cien tipos de acciones diferentes como pases, tiros o regates y diseccionar en pequeños clips de video todas estas acciones, de esta forma es mucho más fácil analizar partidos de tu equipo o equipos rivales y tomar decisiones tácticas para mejorar el rendimiento.

Nuestros profesionales cuentan con años de experiencia en sus respectivos sectores y son capaces de ofrecer servicios de alto nivel.

También contamos con un portal web a través del cual se produce la mayor parte de la comunicación entre cliente y negocio y desde el cual se pueden contratar los diferentes servicios.

4.3 Análisis de mercado

Realizamos el análisis competitivo de esta industria a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Como comentaba Michael Porter en su artículo “How

competitive forces shape strategy” publicado en 1979 considera que toda industria se rige por cinco fuerzas principales.

La amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores existentes. Según Porter el conjunto de estas fuerzas determina la rentabilidad de un sector.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada a una industria pueden ser un impedimento a la entrada de nuevos competidores y también una protección para las empresas ya existentes.

Las principales barreras de entrada en esta industria principalmente serian el acceso a la infraestructura de recolección de datos, la complejidad del manejo de los datos, la falta de empleados cualificados y el manejo de la privacidad de los datos. (Alharthi et al., 2017)

Disponer de una infraestructura de recolección de datos puede suponer una gran inversión en hardware, software, dispositivos de recolección de datos o un sistema de almacenamiento. El conjunto de todas ellas puede suponer una gran inversión inicial.

Así mismo manejar grandes cantidades de datos no es una tarea fácil y cada día nos encontramos con más y más datos provenientes de cada vez fuentes más distintas y en formatos más variados. Uniformizar tal cantidad de datos para el análisis puede ser una tarea difícil.

Además, una de las barreras de entrada más grandes es que es un sector que requiere un grado muy alto y específico de formación en campos como la programación o la estadística. Según (Alharthi et al., 2017) en USA en 2018 se estimaban unos 180.000 profesionales en todo el país con las habilidades necesarias para este tipo de trabajos.

Otro de los factores disuasorios a la entrada es el manejo de la privacidad de los datos, sobre todo cuando se manejan datos personales hay que ir con mucho cuidado porque se pueden crear conflictos éticos y legales.

Aun así, es una industria al alza y dependiendo de lo localizado que sea tu área de influencia la inversión inicial no es muy alta y dado el rápido crecimiento que tiene la industria hay un gran interés en la entrada. El aspecto más disuasorio es el alto grado de formación que requieren los trabajos analíticos.

- **Poder de negociación de los proveedores y clientes**

El poder de negociación de los proveedores depende de diferentes factores, una industria tiene unos proveedores con poder de negociación alto cuando únicamente existen unas pocas empresas y está muy concentrado, el producto no está únicamente concentrado en una industria y no dependen exclusivamente de ella, el producto es único o son una amenaza de integrarse ellos mismos en la industria.(Porter, 1979)

Los principales productos que pueden aportarnos los proveedores serían herramientas de Software analíticos como el paquete Office, SQL, servicios de almacenamiento en la nube, etc. En este caso el mercado está bastante concentrado en empresas muy grandes como Microsoft, Google o Amazon. Son empresas gigantescas que dominan el mercado y su poder de negociación es muy alto ya que no hay muchas alternativas.

En cuanto al poder de negociación de los clientes podríamos considerarlo bajo teniendo en cuenta nuestro target, entidades deportivas de más bajo perfil económico que muy probablemente no podrían integrar el tipo de servicios que ofrecemos en su organización y que además les puede aportar un valor añadido.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Al tratarse de una tecnología novedosa y muy específica no existen productos sustitutos como tal, lo que sí podría suponer un inconveniente es que nuestro target no perciba valor en la tecnología ofrecida y prefieran seguir con un enfoque más tradicional de trabajo. En este caso el producto sustitutivo serían los métodos tradicionales de trabajo y no la toma de decisiones basada en la recolección y análisis de datos a mayor escala.

- **Rivalidad entre competidores**

En el sector de la analítica de datos general esta manejado por las grandes corporaciones que son capaces de mantener una gran infraestructura de recopilación y análisis de datos. Google es un gran ejemplo únicamente con la información de las búsquedas de la gente en su navegador pueden crear un perfil casi exacto de cada persona. Facebook, Amazon, Microsoft, IBM son más ejemplos de gigantes empresariales que dominan el mercado global del Big data.

Es muy difícil competir con estas empresas tecnológicas tan grandes es por eso que es muy importante definir bien la estrategia y el posicionamiento y centrarse en un target específico para poder obtener una diferenciación que nos de alguna ventaja competitiva

En el segmento del Sports analytics encontramos empresas como Sports Radar, WHOOP, Hudl, StatsPerform, InStat, Wyscout, Transfermarkt que cuentan con

grandes bases de datos de miles de clubes y deportistas de diferentes deportes y ligas.

Algunas de ellas como Hudl ofrecen servicios de video análisis, o WHOOP que ofrece servicios de recolección de datos y recomendaciones para la mejora del rendimiento mediante una pulsera y una aplicación de suscripción mensual.

En España por ejemplo ALEBIA Sports Analytics es también una consultora que ofrece servicios de coaching y consultoría deportiva. Mediacoach por ejemplo es una herramienta de video análisis desarrollada por Mediapro para los 42 clubes de primera y segunda división.

Pero la característica común en la mayoría de ellas es que están enfocadas al deporte profesional de máximo nivel.

En esta tabla desglosamos algunas de las empresas relevantes del sector, sus targets y rangos de precios.

Tabla 1

Análisis de algunas compañías de la competencia

	Producto	Target	Rango de precios
Xsports analytics	Programa con capacidad de videoanálisis y servicios de consultoría	Entidades deportivas a nivel nacional relacionadas con el futbol, padel y tenis	30 - 90€ mensuales
Hudl	Herramientas de videoanálisis	Institutos, Clubes y Academias deportivas de varios deportes a nivel global	35 - 275 € mensuales
Whoop	Pulsera inteligente que mide metricas y acceso a aplicación con recomendaciones en base a esas métricas	Usuarios individuales	20 - 30 € mensuales
Kitman Labs	Software que enfatiza en el manejo de lesiones de los deportistas. Asiste en reducir el riesgo de lesiones.	Clubes deportivos de varios deportes	No públicos en su página web
Trace Up	Videoanálisis, incluye material como sensores , camaras 360º, tripodes necesario para la grabación de los partidos	Clubes deportivos de varios deportes y usuarios individuales	200 - 300 € mensuales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las webs de cada empresa

Segmentación del mercado

Es importante tener identificados quienes van a ser tus targets y clientes potenciales. La segmentación de mercado te permite separar el mercado base en grupos de potenciales clientes que comparten las mismas necesidades (Westwood, 2001).

En primer lugar, delimitar el ámbito geográfico a nivel nacional, tener el foco en un ámbito geográfico de un único país nos permite focalizar mucho nuestro target y especializarse específicamente en el deporte español.

Nuestro target principal, al menos a corto plazo son clubes, centros de alto rendimiento, academias, en resumen, cualquier entidad relacionada con el deporte, específicamente el fútbol. La idea es a largo plazo expandirse a otros deportes, pero de inicio focalizarse en un único deporte para establecer una base y una reputación sólida.

Dentro de este segmento, el foco se va a centrar en todas estas entidades a niveles regionales y de segundo o tercer nivel, nuestro principal target no va a ser los clubes y entidades españolas más reconocidas. Teniendo en cuenta el tamaño de nuestra empresa, los recursos limitados y la gran competencia que existe en el deporte de primer nivel (Primera división e incluso segunda) las probabilidades de éxito de intentar competir en ese segmento serían bajas.

Por tanto, el foco lo vamos a centrar en entidades semiprofesionales que quieran dar un paso más e integrar las nuevas tecnologías para lograr ventajas competitivas.

En España según el Anuario de estadísticas deportivas de 2021 publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte en 2020 existían 74.549 clubes deportivos siendo casi 30.000 clubes de fútbol y casi 3.000 entre pádel y tenis. Aparte de centros de tecnificación, academias, campus deportivos, etc.

5. Análisis DAFO

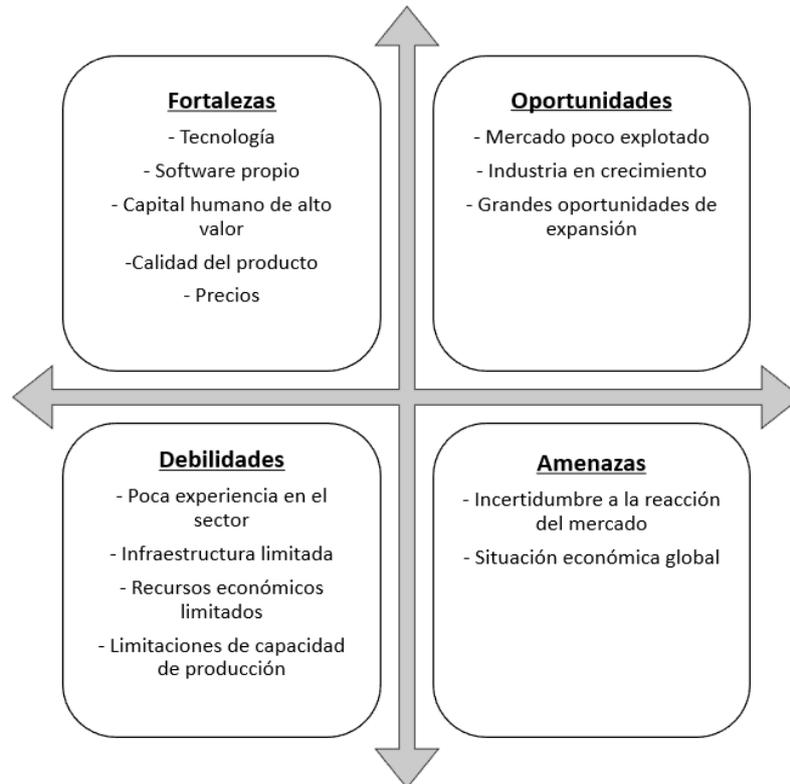
Tras todo el análisis tanto interno como externo nos encontramos ahora en una mejor posición para plasmar los cuatro puntos clave del análisis DAFO.

Entendemos el análisis DAFO como Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este tipo de análisis nos sirve como herramienta de planificación estratégica que nos permite plasmar en una matriz un análisis de la situación de la empresa tanto interna (Fortalezas y Debilidades) como externa (Amenazas y Oportunidades) (GÜREL, 2017).

El objetivo es identificar los puntos fuertes y débiles tanto internos como externos y a partir de ellos empezar a definir los objetivos y desarrollar un plan de acción estratégico para su consecución.

Figura 3

Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Una de nuestras mayores fortalezas es la aportación de una tecnología avanzada y un software de desarrollo propio lo que permite la adaptación continua a las necesidades de los clientes sin tener que acudir a intermediarios.

Un valor añadido extra que tiene nuestra marca es el elevado grado de especialización y formación de nuestros empleados que cuentan con amplia trayectoria en sus respectivos sectores lo que garantiza eficiencia en el desempeño pudiendo así ofrecer un producto relación calidad/precio muy competitivo.

Debilidades

El ser una empresa nueva y ninguno de nuestros empleados contar con experiencia en empresas de nueva creación puede ser un factor negativo y ralentizar el proceso de toma de decisiones.

Otro de los factores limitantes es el pequeño tamaño de la empresa, contando únicamente con cuatro empleados y con un presupuesto e infraestructura muy escuetos reduce considerablemente la capacidad productiva y el tiempo de respuesta ante posibles inconvenientes. Esto nos obliga a cuidar mucho cada decisión que se toma y cada proyecto que se elija porque no podemos diversificar recursos en llevar varias líneas al mismo tiempo.

Oportunidades

Hemos analizado como el mercado del análisis de datos es un mercado en crecimiento y cada vez más empresas están tomando sus decisiones influenciadas por el análisis de datos. En España hemos visto que la implementación de esta tecnología está bastante por detrás de la media de la Unión Europea (9% frente a 14% de la UE) por lo que nos deja entrever que aún queda mucho mercado por explotar.

También es un mercado que nos deja oportunidades de crecimiento futuro a medida que la sociedad y las empresas vayan adaptando y familiarizándose con esta tecnología. Además, hay algunos deportes en crecimiento como el pádel que pueden ser un nicho que explotar en un futuro.

Amenazas

Una de las mayores amenazas y preocupaciones es la posible recepción negativa de nuestro target a la adaptación a las nuevas tecnologías. Muchas pymes son reacias a la tecnología y al análisis de datos porque lo desconocen completamente o porque lo asocian a las grandes corporaciones y a grandes desembolsos de recursos económicos.(Iqbal et al., 2018). Va a ser necesario un gran esfuerzo de comunicación para dar a entender que también puede ser una tecnología accesible para ellos y de la que se puede sacar un gran valor añadido.

La situación económica global también puede suponer una traba al crecimiento de la empresa, la tasa de inflación disparada, la previsión de una crisis económica inminente son factores que pueden repercutir directamente en las economías de las empresas y un servicio adicional como podría ser el nuestro puede ser interpretado como prescindible en momentos de crisis.

6. Planificación de objetivos

Antes de empezar a definir los objetivos es necesario desglosar los costes asociados a la operativa del negocio y el sistema de precios que tienen los productos actualmente.

Costes

Tener en mente los costes anuales, sobre todo los primeros años es fundamental para poder definir objetivos realistas en el corto y medio plazo.

Tabla 2

Tabla de costes anuales previstos

Importe Anual	
Salarios	
Data Scientist	35.000 €
Programador	25.000 €
Preparador físico	12.500 € Tiempo parcial
Alquileres	
Local	7.200 €
Servidores	400 €
Licencias Software	1.500 €
Otros gastos	
	1.000 €
Total	82.600 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la **Tabla 1** tenemos desglosados los costes de la empresa en el primer año.

Los salarios son la parte más alta de la escala de costes, sobre todo el Data Scientist ya que requiere un alto grado de formación. Los salarios están extraídos y son aproximaciones del cálculo de salario medio bruto por profesión del portal Glassdoor.

En cuanto a alquileres el coste del Local está calculado a través del coste medio por metro cuadrado, que ofrece el portal Idealista, en la zona en la que se encuentra situado el local. El local está situado en la zona de Plaza de toros en Palma de Mallorca en la que el precio medio del metro cuadrado asciende a 10,3€ y el local tiene 60 m2 redondeando nos quedan unos 600€ mensuales.

El precio del alquiler de servidores para el almacenamiento de los datos en la nube y la página web teniendo en cuenta un volumen moderado de datos al inicio, ascendería a unos 400€ anuales, datos sacados de la calculadora de servicios Amazon Web Services (AWS).

Y finalmente costes de licencias para el uso de cierto Software necesario como el paquete Office de Microsoft o licencia SQL para la gestión de base de datos.

En el apartado Otros gastos se incluyen gastos asociados a luz del local, internet, etc.

Hay que tener en cuenta que son previsiones basadas en cálculos medios de datos encontrados en la web y que puede haber desviaciones del dato final real.

Sistema de precios

Diferenciamos las dos vertientes de productos que tenemos; el software y la consultoría.

- **Software**

Tabla 3

Tabla de precios por servicio del software

		Mensual	Anual
Basic	Acceso a la herramienta de recolección y análisis de estadísticas y herramienta de coaching	30 €	330 €
Advanced	Basic + acceso a la herramienta de videoanálisis	90 €	990 €

Fuente: Elaboración propia

Dividimos en dos tipos de paquetes como podemos observar en la **Tabla 2**

El **Basic** que incluye acceso a las herramientas de recolección de estadísticas y de análisis de estas junto con el sistema de coaching que ofrece recomendaciones para conseguir mejoras en el rendimiento.

Y el **Advanced** que incluye todas las características del Basic además de acceso a la herramienta de video análisis.

Los precios están calculados en base a precios de algunas empresas que ofrecen servicios parecidos como Hudl, Whoop o SportsRadar. adaptados a lo que son nuestros servicios y target.

El objetivo de tener dos tarifas diferentes es conseguir dentro de nuestro público objetivo un cierto grado de auto segmentación. Con la tarifa Basic abarcamos aquellos potenciales clientes que quieran dar sus primeros pasos en la

implementación de técnicas analíticas en sus empresas o también quienes por temas económicos no pueden permitirse más o simplemente porque no ven necesario el uso de más herramientas de las que ofrece el Basic.

Con el Advanced abarcamos aquellos potenciales clientes que requieren un análisis más profundo porque quieren dar un paso más allá y les ofrecemos herramientas analíticas más profundas.

¿Cómo nos diferenciamos?

Nuestra principal estrategia es ofrecer un precio lo más asequible posible. Dada la estructura de nuestra empresa y su reducido tamaño, para conseguir reducir los costes hemos diseñado todo el software de manera que el proceso de recolección de datos recaiga en el cliente, de esta forma nos ahorramos invertir en una infraestructura de recolección de datos, que suelen ser inversiones medianamente grandes, y podemos reducir las tarifas.

El peligro que puede suponer delegar esta tarea en el cliente es que se produzcan errores en la recolección de datos. Para paliar esto hemos añadido en nuestro Software muchísimo contenido formativo, con videos y reseñas de cómo hacer paso a paso todos los procesos.

También se ofrece soporte post venta tanto por vía telemático como telefónica.

▪ Consultoría

Es difícil el acceso a las tarifas de muchas empresas de consultoría deportiva ya que parece una práctica bastante común el no hacer los precios públicos, algo que también parece lógico dado que los precios varían dependiendo del tamaño del proyecto o de su dificultad.

Según el artículo "*Are you charging enough? Four important steps to determine your consulting rate*" publicado en Forbes en 2017 explica que un método sencillo de calcular el precio de tus servicios de consultoría es calcular el salario anual de los empleados que van a participar en el proyecto dividirlo entre las horas totales de trabajo anuales y añadir un margen, en el artículo recomiendan empezar con un 40% de margen e ir ajustándolo a medida que tu reputación y reconocimiento crezcan.

Tomando como base del cálculo este artículo para obtener nuestra propia tarifa cogemos el dato de salarios de la **Tabla 1**, un total anual de 72.500€ anuales, y calculamos las horas de trabajo anuales. 8 horas al día por 30 días al mes y dividimos el salario entre las horas y añadimos el margen.

Tabla 4

Tabla del cálculo del precio/hora de la consultoría

Costes salariales anuales	72.800 €
Horas totales trabajadas	$8 \times 22 \times 12$
	2112
Ratio €/h	34 €
40% de margen	14 €
Total	48 €

Fuente: Elaboración propia

Nos sale un precio de 48€ /h de consultoría. Este precio es un precio orientativo y está totalmente sujeto a negociación y adaptación al proyecto que se vaya a abordar, pero necesitamos una referencia para los cálculos así que usaremos esta ratio.

Con los precios y los costes aclarados el siguiente paso es definir unos objetivos. Vamos a separarlos por en el tiempo por objetivos a corto plazo (< 1 año), medio plazo (entre 1 y 5 años) y largo plazo (> 5 años)

Dividiremos la definición de objetivos entre objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos. Los objetivos cuantitativos son aquellos medibles, cuantificables, por ejemplo, incrementar las ventas, expandir la línea de productos, expandirse a otros países, etc. Los objetivos cualitativos en cambio no están tan basados en medidas si no en impacto o en sensación que crean en el entorno, por ejemplo, aumentar la satisfacción del cliente, fidelización de clientes, impulsar la imagen de marca, etc.

6.1 Objetivos a corto plazo

▪ Objetivos cuantitativos

Para el corto plazo el objetivo principal es aumentar las ventas hasta conseguir, por lo menos, cubrir los costes operativos. (ver **Tabla 1**)

Hasta ahora solo disponemos de datos reales de 6 meses.

Tabla 5*Ingresos mensuales periodo Enero - junio*

	nº Suscripciones aplicación				Consultoría	Ingresos mensuales	Ratio de crecimiento
	Basic		Advanced		Horas mensuales		
	Mensual	Anual	Mensual	Anual			
Enero	5	0	1	0	5	480 €	
Febrero	12	1	4	0	12	1.626 €	
Marzo	18	1	7	0	15	2.220 €	36,53%
Abril	25	0	10	0	15	2.370 €	6,76%
Mayo	31	0	12	0	45	4.170 €	75,95%
Junio	35	0	15	1	28	4.734 €	13,53%
Total ingresos						15.600 €	

Fuente: Elaboración propia

El total de ingresos del periodo desde la apertura en enero hasta el mes de junio ha sido de 15.600€. La ratio de crecimiento medio, sin contar el mes de mayo en el que hay un proyecto grande de consultoría que nos desvirtuaría la ratio, es de aproximadamente un 18% mensual. Hay que tener en cuenta que al ser el primer año de la empresa se den estas tasas de crecimiento tan variables se irán estabilizando.

Para el resto del año vamos a calcular una proyección de ingresos basado en la ratio de crecimiento medio mensual. Recordemos que es una empresa ficticia por tanto los datos no son reales. La finalidad no es tanto la precisión numérica si no ver el desarrollo y los pasos y la estructura en un orden lógico necesarios para lograr crear un plan de marketing efectivo.

Aun así, para intentar dotar de la mayor coherencia posible, dentro de las limitaciones, vamos a intentar ser lo más realistas que se pueda. La tasa media de crecimiento mensual, ajustada sin contar el mes de mayo por la gran desviación que implica, es de un 18,94%. Para la proyección redondearemos hacia abajo hasta el 15% mensual planteando un escenario más conservador.

Tabla 6*Proyección ingresos mensuales Julio - Diciembre*

	Ingresos mensuales	Ratio de crecimiento
Julio	5.444 €	15%
Agosto	6.261 €	15%
Septiembre	7.200 €	15%
Octubre	8.280 €	15%
Noviembre	9.522 €	15%
Diciembre	10.950 €	15%
Total	47.656 €	

Fuente: Elaboración propia

Si proyectamos una tasa media de crecimiento mensual para los 6 meses restantes del 15% obtenemos un total de **47.656€** de ingresos por el periodo. Si sumamos a los datos que tenemos es un total de **63.256€** de ingresos el primer año.

A esta tasa no nos da para cubrir los costes operativos el primer año que ascienden a **82.600€**.

Así el principal objetivo cuantitativo para lo que resta del primer año es intentar aumentar las ventas esperadas hasta cubrir los costes operativos. Esto supondría un aumento de aproximadamente un 30% por encima de la previsión algo que se prevé prácticamente imposible de alcanzar, pero se intentará minimizar al máximo posible las pérdidas.

- **Objetivos cualitativos**

En cuanto a objetivos cualitativos el primer año centraremos los esfuerzos en establecer de manera clara el posicionamiento de la empresa entre los potenciales consumidores.

Que la satisfacción del cliente con nuestros servicios sea máxima. Es importante retener el máximo posible de clientes y que el producto cubra todas sus necesidades y en caso de que no se pueda tener una rápida respuesta es fundamental.

Mejorar el posicionamiento online ya que es nuestro principal canal de distribución.

6.2 Objetivos a medio plazo

- **Objetivos cuantitativos**

Principalmente conseguir que la empresa de beneficios y conseguir una tasa de crecimiento de los ingresos sostenible de un 25% anual durante el período.

Expandir nuestra línea de producto hacia el pádel y el tenis.

Aumentar el número de suscripciones y empezar a desarrollar la base de datos estadística de los deportistas.

- **Objetivos cualitativos**

Consolidación del posicionamiento marca en la mente de nuestros consumidores

Aumento de la notoriedad de marca en internet

Fidelización de clientes, conseguir tasas altas de renovación de suscripción.

6.3 Objetivos a largo plazo

▪ Objetivos cuantitativos

Conseguir asentar un crecimiento sostenido de los ingresos medio alrededor del 15% anual e incrementar los beneficios

Lanzar al mercado el nuevo producto; la base de datos web con modelo “freemium”

▪ Objetivos cualitativos

Establecernos como una de las principales empresas del sector

Conseguir una tasa de renovación de suscripciones muy alta para dar continuidad al nuevo producto

Aumentar la calidad del servicio y producto ofrecidos.

Figura 4

Roadmap de objetivos



Fuente: Elaboración propia

7. Marketing operativo

Podemos definir la estrategia en marketing como las acciones mediante las que se van a conseguir los objetivos en el tiempo marcado. (Westwood, 2001). Realizaremos los planes de acción operativos en el marco del plan estratégico a través del marketing mix o la estrategia de las 4 P. A través de cuatro variables

clave vamos a desarrollar los planes de acción operativos para la consecución de los objetivos planteados, estas variables son:

- **Producto**
- **Precio**
- **Distribución**
- **Promoción**

A través de ellas estableceremos un plan de acción para conseguir los objetivos marcados.

7.1 Producto

Corto plazo

Los principales productos son el Software, con su respectiva aplicación para uso en dispositivos portátiles y los servicios de consultoría.

- **Branding**

En línea con el producto y con nuestro posicionamiento. Buscamos transmitir sencillez a la vez que seriedad y que la tecnología está al alcance de todos.

Figura 5

Propuesta de logo comercial



Fuente: Elaboración propia

Como propuesta de logo en línea con el objetivo de establecer un claro posicionamiento de marca. Un logo que transmita sencillez y únicamente colores blanco y negro para que transmita seriedad.

Como reclamo usaremos la frase “La tecnología al alcance de todos”.

- **Niveles del producto**

Vamos a dividir el producto en tres niveles, Producto esencial, Producto real y Producto aumentado. (Kotler & Armstrong, 2013)

El **producto esencial** hace referencia a la finalidad por la cual se obtiene el producto. En Xports Analytics el producto real es la mejora del rendimiento en el deporte y la eficiencia en el uso de recursos.

El **producto real** son las características del producto que se compra, en nuestro caso la licencia de uso de nuestro software o los servicios de consultoría, con todas sus características.

El **producto aumentado** hace referencia a la parte no física del producto, todas aquellas características asociadas a él. En el corto plazo nuestro principal producto aumentado es el servicio de apoyo tanto dentro del software, con todos los videos reseñas explicando cómo funciona el software y como se recogen los datos adecuadamente, como fuera con servicio de atención al cliente postventa telefónico.

Medio plazo

Para el medio plazo uno de los objetivos es expandir la línea de negocio a otros deportes aparte del futbol como son el Pádel y el Tenis.

Hará falta la creación de nuevos logos para cada línea de servicio ya que el primero está ligado al fútbol.

Figura 6

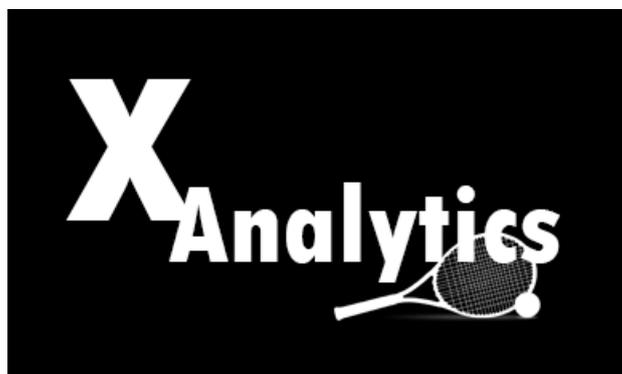
Propuesta de logo para la línea de Pádel



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Propuesta de logo para línea de Tenis



Fuente: Elaboración propia

Los productos van a ser los mismos para cada línea, por lo cual el posicionamiento que queremos buscar para cada línea es el mismo. Los logos de cada línea nueva van a ir en el mismo sentido que el primero.

Otro de los objetivos es conseguir aumentar el posicionamiento de la marca en internet. Para ello en el nivel de producto aumentado se va a introducir contenido periódico tanto en la web, como en redes sociales con reportes periódicos totalmente gratuitos sobre avances en gestión analítica deportiva, actualidad tecnológica, y recomendaciones y posibles mejoras en el manejo del Software. La idea es generar un cierto nivel de engagement con los clientes y potenciales clientes.

Largo plazo

En el largo plazo el objetivo principal es lanzar al mercado una base de datos con métricas de deportistas de categorías regionales que servirá de scouting para entidades deportivas de mayor nivel. Esto solo es posible en el largo plazo porque necesitamos antes establecer una base de datos sólida y extensa para que el producto aporte valor.

Con todos los datos que hayamos recolectado formar una página web con acceso a la base de datos mostrando métricas, proyecciones a futuro, estadísticas para que los clubes puedan ver que deportistas están despuntando a nivel nacional que puede servir de punto de partida para un scouting de esos jugadores.

7.2 Precio

Hemos hablado anteriormente de los precios y en base a que los hemos fijado (ver **Tabla2**). Nuestra estrategia de precios está basada en función de la competencia estableciendo el precio por debajo de la media del mercado.

Corto plazo

La estrategia es ofrecer precios levemente por debajo de la competencia, sin tirar los precios demasiado porque no queremos crear la sensación de baja calidad, dado las características de nuestro target y estrategia de diferenciación, intentando penetrar rápidamente en el mercado. Aparte ofrecemos dos tipos de cuota con diferentes funcionalidades en el Software para conseguir abarcar un poco más de mercado.

También si comparamos las tarifas vemos que se aplica un descuento en la suscripción anual, nos interesa que los clientes se queden a largo plazo y vayan alimentando nuestra base de datos de cara al futuro para el lanzamiento del servicio web de base de datos.

Lo mismo para la tarifa de servicio de consultoría, el margen que añadimos sobre el coste calculado es un margen bajo comparado con los márgenes que se suelen poner en consultoría donde se duplican e incluso triplican el coste salarial asociado.

Al no existir productos sustitutivos claros, en general, la demanda en este sector es más inelástica al precio que otros, aunque debido a la especificidad y características de nuestro target puede que sea un segmento del mercado algo más elástico al precio por lo que pequeñas variaciones porcentuales en el precio podrían provocar variaciones más que proporcionales en la demanda.

Medio plazo

Para los nuevos segmentos deportivos que vamos a abarcar se aplicaran las mismas estrategias de precio en consonancia con la estrategia general de la empresa.

Largo plazo

Durante este periodo se plantea lanzar al mercado el nuevo servicio web de acceso a una base de datos estadística de clubes y deportistas. El servicio base será gratuito y se monetizará a través de banners publicitarios en la web.

Además, contará con un servicio Premium a través de una cuota mensual que ofrecerá acceso a datos analíticos más profundos y eliminará la publicidad para aquellos suscritos.

7.3 Distribución

Por las características del producto y servicio que se ofrece es claro que el canal de distribución es directo, únicamente participan dos piezas, el fabricante y el cliente final sin ningún tipo de intermediario y todo realizado online.

Para el software el canal va a ser totalmente automático, incluso muchas veces sin interacción directa entre fabricante y cliente. Desde la página web de la empresa se puede hacer todo el proceso de pago y de compra sin la necesidad de ningún intermediario. En cuanto el cliente selecciona que tarifa es la adecuada para él se procede a la pasarela de pago y una vez realizado este se le manda un correo electrónico a la dirección facilitada con todos los pasos a realizar para la instalación de las herramientas junto con el código de licencia de uso.

Para los servicios de consultoría se usarán canales más tradicionales de contacto. Para el contacto inicial se podrá tanto plantear el caso a tratar desde la página web en su correspondiente apartado lo cual generará un correo electrónico directamente al personal que lo revisará y se pondrá en contacto como también se podrá realizar a través de llamada telefónica. Durante la realización del servicio se mantendrán contactos periódicos para ir revisando el trabajo realizado y resolver dudas que puedan ir surgiendo hasta la entrega final donde se enviará un informe final a la dirección del cliente en formato electrónico.

No hay planes ni en el corto, medio o largo plazo de que esto cambie.

7.4 Promoción

La comunicación es un elemento crucial en el intento de establecer relaciones con los clientes. De nada sirve tener un buen producto a un gran precio y disponible si no se es capaz de comunicar al mercado el valor que tiene. (Kotler & Armstrong, 2013).

Siguiendo con Kotler, divide los elementos de la Promoción en cinco:

- **Publicidad**

A la que se refiere como cualquier forma pagada e impersonal de promoción.

- **Promoción de ventas**

Uso de incentivos como descuentos, bonos, cupones que fomenten la compra de un producto o servicio.

- **Venta personal**

Comunicación directa y personal de la empresa con el cliente con el propósito de conseguir una venta

- **Relaciones públicas**

Patrocinios, eventos, noticias

- **Marketing directo**

Contacto directo con consumidores específicamente seleccionados, ya sea campañas de mail, cartas, cara a cara.

Corto plazo

En este periodo vamos a recurrir a la publicidad, sobre todo publicidad informativa, el objetivo es comunicar el valor del producto y servicio al cliente y crear una imagen de marca. Es crítico transmitir el valor del producto en estas etapas tempranas y dar a conocer a la empresa.

- **Posicionamiento de la página web**

Nuestro medio de distribución y contacto con el mercado es básicamente la página web por tanto es muy importante que nuestra web este bien posicionada en los motores de búsqueda web (Google, Yahoo, etc.).

Para ello contrataremos servicios de SEO/SEM. El SEO (Search Engine Optimization) son básicamente técnicas que se centran en intentar optimizar al máximo el contenido relacionado con tu sitio web para intentar que el algoritmo de búsqueda posicione lo más arriba posible tu web. El SEM (Search Engine Marketing) es parecido, pero pagando directamente al motor de búsqueda, por ejemplo, mediante el servicio de Google AdWords, para que te posicione como anuncio en las primeras páginas dependiendo de ciertas palabras clave.

Para nuestra campaña optaremos por el SEM vamos a usar Google AdWords, para la campaña hemos seleccionado diez palabras clave relacionadas con nuestro producto y servicio a las cuales se relacionará nuestra página web con segmentación geográfica a nivel nacional.

Según la herramienta de presupuesto de AdWords gastando una media de 300€ mensuales obtendríamos una media de 1500 clics al mes en nuestros anuncios.

Según un informe de la consultora Renolon la tasa de conversión media de Google AdWords es de aproximadamente un 0,65% aunque varía de industria a industria. Teniendo en cuenta que nuestro target es algo específico y más pequeño en volumen vamos a usar una ratio de 0,5% algo por debajo de la media.

Esto supondría que por cada 1500 clics mensuales un 0.5% convertirá en compra, es decir aproximadamente 7 clientes mensuales nos reportaría la campaña.

- **Redes sociales**

Las redes sociales se han convertido en un elemento imprescindible en la comunicación actual. Prácticamente cualquier persona o empresa tiene cuenta en alguna red social o al menos consume contenido de alguna de ellas.

Integrar las redes sociales en la estrategia comunicativa es un paso clave para estar en contacto con la actualidad y con el mercado, es una manera más de mostrarse más cercano.

La función principal será la de transmitir que somos y que valor aporta nuestra empresa. En función de nuestro target las redes sociales elegidas serán, Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn.

La idea principal es elaborar posts periódicos con información respecto al Software, mostrar los resultados de proyectos de consultoría exitosos que se vayan cumpliendo y hablar sobre innovación en el ámbito de la analítica deportiva.

- **Banners publicitarios en webs deportivas**

La mayoría de los diarios digitales permiten a las marcas anunciar sus productos en algún espacio de su página web. Las tarifas suelen ser por CPM (coste por mil impresiones) ósea cada vez que una persona le aparece el anuncio en su dispositivo cuenta como una impresión. A diferencia del CPC (Coste por clic) de AdWords en el CPM no es necesario que el usuario cliquee en el anuncio para que cuente, es decir se enseñara el anuncio mil veces, pero no aseguras que cliquen en el anuncio.

Puede que no se traduzca en un incremento de ingresos sustancial, pero como método para dar a conocer la empresa y darle visibilidad es una buena opción.

Seleccionaremos dos de los diarios deportivos más grandes nacionales como MARCA y As en sus versiones digitales.

Al ser diarios tan grandes que visita tanta gente es muy difícil que los mensajes lleguen a nuestro target específico por eso vamos a poner los banners en secciones específicas como las de primera, segunda y tercera RFEF. De esta manera logramos segmentar de alguna manera el anuncio.

Las tarifas para anuncios en secciones en MARCA son 26€ y en As 28€ cada 1000 impresiones.

La tasa de conversión esperada es muy baja por lo que no vamos a invertir demasiado aquí, pero es una buena herramienta para ganar notoriedad de marca.

- **Versión demo del Software**

Lanzaremos una versión con características capadas de prueba para potenciales clientes interesados. Al ser una tecnología y una forma novedosa de trabajar puede que los clientes sean reacios a adquirirla. Con la versión demo podrán comprobar cómo funciona y los resultados que se obtienen en una versión test.

Medio plazo

En esta etapa expandimos nuestras líneas a través de una ampliación en el Software hacia el pádel y el tenis. En esta etapa los esfuerzos estarán centrados principalmente en la fidelización de los clientes y en la publicidad de la expansión del producto y servicio hacia estos deportes.

- **Posicionamiento página web**

Expandiremos las keywords asociadas a nuestra web añadiendo términos relacionados al pádel y tenis.

La idea es ir añadir técnicas de SEO. El SEO se ha demostrado como una estrategia más efectiva a largo plazo ya que la publicidad pagada mediante SEM es efectiva a corto plazo, pero en el largo plazo las tasas de conversión del SEO son bastante más altas. (entre el 1% y el 3% de media)

Para ello contrataremos una agencia especializada en SEO mediana, las cuales tienen unas tarifas medias de unos 400€ mensuales e ir aumentando progresivamente cuando la empresa vaya creciendo. Las tasas de conversión del SEO oscilan sobre el 1,5% de media.

- **Newsletter periódico**

Como comentamos uno de los objetivos en este periodo es la fidelización de los clientes con el fin de consolidar una tasa de renovaciones alta. Una de las formas es crear cierto “engagement” entre tus clientes y la marca, con el lanzamiento de un newsletter mensual con contenido exclusivo más profundo que el de redes sociales sobre técnicas de gestión deportivas, avances, gestión de club, nutrición, etc. queremos conseguir transmitir que aportamos valor añadido más allá únicamente del programa y los servicios de consultoría. Para ello contrataremos una agencia que nos lleve la gestión de los envíos y la optimización del contenido para adaptarlo mejor a nuestro target. El coste asciendo a 400€ anuales.

Largo plazo

Planificar el largo plazo es algo más complejo porque dependerá mucho de los resultados del corto y medio plazo.

Durante este periodo se pretende lanzar el nuevo producto, aunque no se puede estimar una fecha dependerá mucho del avance y estado de la empresa cuando llegue el periodo. Suponiendo que las cosas han funcionado en este periodo ya deberíamos estar asentados en el mercado y tener un reconocimiento mínimo en el sector. Una de las ideas de promoción para esta etapa es ir entrando en las relaciones públicas y las colaboraciones con otras empresas.

Una de las propuestas sería la colaboración con Footers, una plataforma de streaming española que retransmite partidos en directo de divisiones inferiores sobre todo centrándose en primera RFEF y segunda RFEF. Podríamos proveerles de datos y estadísticas de jugadores y clubes para usar durante sus retransmisiones además de mediante el software de análisis de video obtener datos en directo de los partidos que retransmiten. Sería una colaboración beneficiosa ya que mejoraría la experiencia de la retransmisión y a nosotros nos daría más visibilidad.

También el patrocinio de campus deportivos para jóvenes en el que pondríamos a disposición nuestra aplicación. De esta forma haríamos una labor social fomentando en deporte y ayudando a los jóvenes y también pondríamos en valor la utilidad del programa, ayudando en la mejora deportiva de jóvenes talentos. Además, reforzaría nuestra presencia en el sector del deporte base y categorías inferiores.

En este periodo ya deberíamos tener una base sólida de clientes y los esfuerzos principales serían no únicamente en atraer nuevos usuarios si no en retener a los actuales.

Para ello lanzaremos una encuesta de satisfacción mensual por correo electrónico en la que los clientes puedan dejar sugerencias y puntuar cada apartado de la aplicación, de esta forma sabremos en que apartados hay que mejorar y podremos escuchar las necesidades de nuestros usuarios.

8. Viabilidad económica y marco temporal.

▪ Marco temporal

Tabla 7

Marco temporal de implementación del marketing operativo

	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO				LARGO PLAZO
	2022	2023	2024	2025	2026	2027+
SEM						
SEO						
NEWSLETTER						
REDES SOCIALES						
PATROCINIOS						
ENCUESTA SATISFACCIÓN						
DEMO DEL PROGRAMA						
BANNERS PUBLICITARIOS						

Fuente: Elaboración propia

Como resumen de todo lo anterior:

Corto plazo (2022)

- ✓ SEM con GoogleAdwords para la web
- ✓ Creación y gestión del contenido de Redes sociales (Twitter, LinkedIn, Facebook e Instagram)
- ✓ Versión de prueba del Software
- ✓ Banners en principales diarios deportivos

Medio plazo (2023 – 2026)

- ✓ SEO
- ✓ Creación de Newsletter o boletín con contenido exclusivo mensual para clientes

Largo plazo (2027 -)

- ✓ Posibles colaboraciones y patrocinios
- ✓ Encuesta de satisfacción periódica

▪ Viabilidad económica

Es necesario comprobar que todas estas acciones son viables económicamente, de nada sirve todo el plan de marketing si nuestras acciones no van acompañadas de un beneficio en el largo plazo para la empresa

Presupuesto

Tabla 8

Presupuesto anual para acciones de marketing

	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO				LARGO PLAZO
	2022	2023	2024	2025	2026	2027+
SEM	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €
SEO	0 €	4.800 €	5.280 €	5.808 €	6.389 €	7.028 €
NEWSLETTER	0 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
REDES SOCIALES	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
PATROCINIOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.000 €
ENCUESTA SATISFACCIÓN	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
DEMO DEL PROGRAMA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BANNERS PUBLICITARIOS	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
TOTAL	4.200 €	9.400 €	9.880 €	10.408 €	10.989 €	15.628 €

Fuente: Elaboración propia

Al no tener la empresa beneficios ni historial anual en el que basarse la propuesta es reservar alrededor del 10% de los ingresos esperados anuales como presupuesto de marketing.

Vamos a proponer tres escenarios:

Pesimista: El rendimiento de las propuestas de marketing está por debajo de los objetivos marcados.

Neutral: El rendimiento de las propuestas cumple los objetivos marcados.

Optimista: El rendimiento de las propuestas supera los objetivos marcados.

Escenario pesimista

Los objetivos marcados son para el medio plazo un crecimiento medio del 25% anual y para el largo un 15%. Para este escenario supondremos que las campañas no alcanzan la efectividad esperada, las tasas de conversión de la publicidad online se dan por debajo de la media, el producto no tiene el nivel de aceptación esperado y las tasas de crecimiento se dan por debajo de lo esperado.

Supondremos una tasa de crecimiento del 15% para el medio plazo y del 10% para el largo

Tabla 9

Proyección del impacto del marketing en un escenario pesimista

	Corto plazo	Medio plazo				Largo plazo		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	62.256 €	71.594 €	82.334 €	94.684 €	108.886 €	119.775 €	131.752 €	144.927 €
Aumento Ingr. Anual		9.338 €	10.739 €	12.350 €	14.203 €	10.889 €	11.977 €	13.175 €
Costes	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €
Inversión marketing	4.200 €	9.400 €	9.880 €	10.408 €	10.989 €	12.628 €	12.628 €	12.628 €
Ingresos - (Costes + Marketing)	-24.544 €	-20.406 €	-10.146 €	1.676 €	15.297 €	24.547 €	36.525 €	49.700 €
10% Ingresos esperados	6.226 €	7.159 €	8.233 €	9.468 €	10.889 €	11.977 €	13.175 €	14.493 €

Crecimiento anual	
Medio plazo	15%
Largo plazo	10%

Fuente: Elaboración propia

Antes de analizar la tabla hay que aclarar que para el análisis no se ha tenido en cuenta la inflación ni el posible efecto de una crisis financiera en un posible aumento de costes. Los incrementos en los ingresos son basados en las proyecciones que creemos que se lograrán con el plan de marketing propuesto.

Como observamos en la **Tabla 8** en un escenario pesimista la empresa no generaría beneficios hasta el cuarto año y no generaría beneficios significativos hasta el largo plazo.

La inversión en marketing superaría el presupuesto previsto del 10% hasta el largo plazo y en algunos años la inversión en marketing superaría el incremento anual de ingresos.

Si tenemos en cuenta el 100% del aumento de ingresos anual como el beneficio del marketing, aunque influyen otros factores vamos a considerarlo así para simplificar los cálculos, podemos calcular el ROI anual como:

$$ROI = \frac{\text{Aumento ingresos anual} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}} \times 100$$

Tabla 10

ROI anual de la inversión en marketing: Escenario pesimista

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ROI	-0,66%	8,70%	18,66%	29,25%	-13,77%	-5,15%	4,34%

Fuente: Elaboración propia

Observamos que en algunos años el retorno de la inversión es incluso negativo.

Escenario neutral

En este escenario las propuestas realizadas cumplen con los objetivos marcados. Un crecimiento en el medio plazo del 25% y del 15% en el largo plazo.

Tabla 11

Proyección del impacto del marketing en un escenario neutral

	Corto plazo	Medio plazo				Largo plazo		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	62.256 €	77.820 €	97.275 €	121.594 €	151.992 €	174.791 €	201.010 €	231.161 €
Aumento Ingr. Anual		15.564 €	19.455 €	24.319 €	30.398 €	22.799 €	26.219 €	30.151 €
Costes	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €
Inversión marketing	4.200 €	9.400 €	9.880 €	10.408 €	10.989 €	12.628 €	12.628 €	12.628 €
Ingresos - (Costes + Marketing)	-24.544 €	-14.180 €	4.795 €	28.586 €	58.403 €	79.563 €	105.782 €	135.933 €
10% Ingresos esperados	6.226 €	7.782 €	9.728 €	12.159 €	15.199 €	17.479 €	20.101 €	23.116 €

Crecimiento anual	
Medio plazo	25%
Largo plazo	15%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario la empresa tarda un año menos en generar beneficios, las pérdidas son mucho menores y la empresa tarda mucho menos en generar beneficios significativos.

La inversión de marketing está dentro del presupuesto objetivo alrededor del 10% de los ingresos excepto en 2023 que lo supera.

El cambio significativo lo vemos cuando analizamos el ROI anual de la inversión en marketing

Tabla 12

ROI anual de la inversión en marketing: Escenario neutral

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ROI	65,57%	96,91%	133,65%	176,63%	80,55%	107,63%	138,77%

Fuente: Elaboración propia

La inversión en marketing genera un retorno positivo significativo cada año

Escenario optimista

Para este escenario supondremos que las acciones de marketing rinden por encima de lo esperado. Tasas de conversión altas, alto nivel de fidelización que se traduce en una tasa de renovación muy alta, la empresa es muy aceptada por el mercado, etc.

Marcamos un crecimiento en el medio plazo del 30% y 20% en el largo.

Tabla 13

Proyección del impacto del marketing en un escenario optimista

	Corto plazo	Medio plazo				Largo plazo		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	62.256 €	80.933 €	105.213 €	136.776 €	177.809 €	213.371 €	256.045 €	307.255 €
Aumento Ingr. Anual		18.677 €	24.280 €	31.564 €	41.033 €	35.562 €	42.674 €	51.209 €
Costes	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €	82.600 €
Inversión marketing	4.200 €	9.400 €	9.880 €	10.408 €	10.989 €	12.628 €	12.628 €	12.628 €
Ingresos - (Costes + Marketing)	-24.544 €	-11.067 €	12.733 €	43.768 €	84.221 €	118.144 €	160.818 €	212.027 €
10% Ingresos esperados	6.226 €	8.093 €	10.521 €	13.678 €	17.781 €	21.337 €	25.605 €	30.725 €

Crecimiento anual	
Medio plazo	30%
Largo plazo	20%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario también se tardarían a obtener beneficios a partir del tercer año, pero los ingresos aumentarían significativamente en el largo plazo.

Si analizamos el ROI

Tabla 14

ROI anual de la inversión en marketing: Escenario optimista

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ROI	98,69%	145,75%	203,26%	273,41%	181,62%	237,94%	305,53%

Fuente: Elaboración propia

Observamos retornos muy altos por encima del 100% en casi todos los años.

El plan de marketing a priori parece viable en el escenario optimista y neutral, en cambio, en el escenario pesimista la rentabilidad del plan disminuye muchísimo incluso llegando a tener retornos negativos en varios años.

Esto nos lleva al siguiente punto que es imprescindible para tener mecanismos de evaluación y respuesta ante desviaciones del plan inicial.

9. Mecanismos de control

Es vital tener un control del plan y proponer mecanismos correctivos en caso de que no funcione. (Westwood, 2001). La planificación en cualquier ámbito muchas veces se basa en proyecciones y predicciones a futuro que a veces no marchan según lo esperado. Es necesario tener mecanismos de evaluación para ver si el rendimiento es el esperado o es necesario reevaluar las propuestas.

Para el control del plan de marketing fijaremos dos pautas principales:

El establecimiento de unos estándares mínimos para cada acción desarrollada, incluso las que no tienen un coste económico directo, consumen tiempo y recursos de la empresa.

La elaboración de unos KPI's (indicadores claves de rendimiento) para cada una de las acciones tomadas. Mediante estos KPI's podremos evaluar el rendimiento de cada una de estas propuestas y su evolución en el tiempo y compararlas con los estándares.

Uno de estos estándares es que como mínimo el ROI de cada acción individual sea positivo.

En el SEM y SEO y los banners se tendrán en cuenta métricas como la ratio de clics por visualizaciones y las tasas de conversión en compra de los clics para medir el retorno.

Para las técnicas de fidelización de clientes como el newsletter son más complicadas de evaluar. Para ello al inicio usaremos una muestra a la que no enviaremos el newsletter y compararemos las tasas de renovación de los que lo reciben con la de los que no y se calculara el ROI a través de la comparación entre las dos muestras.

En caso de no cumplir con los mínimos establecidos se reevaluarán las propuestas, si es necesario redistribuir la inversión hacia las propuestas que mejor funcionen, buscar nuevas alternativas o dejar de lado alguna de las activas.

El control de los KPI's se llevará mensualmente y a fin de cada año se hará una reevaluación del plan de marketing al completo.

10. Conclusiones

El plan de marketing es una herramienta fundamental para el crecimiento de un negocio. Es imprescindible tener una visión general de todos los aspectos que rodean a nuestra empresa y le afectan tanto directa como indirectamente.

Hemos visto el desarrollo de un plan de marketing desde el inicio en una pequeña empresa de nueva creación, como cada uno de los pasos llevan al siguiente punto en el desarrollo de un plan efectivo. Desde el análisis de los factores externos al mercado, inherentes al propio mercado e internos a nuestra propia empresa hasta el desarrollo del marketing operativo incidiendo en variables clave y el estudio de la viabilidad económica.

Aun así, hemos podido comprobar que el marketing es muy importante incluso en situaciones en las que tu empresa está teniendo pérdidas y falta de recursos hay que considerarlo una inversión y no un gasto.

También se ha visto la importancia de tener una buena presencia online, sobre todo en una empresa en la que su canal de distribución es exclusivamente a

través de un portal web. La importancia de tener un buen posicionamiento en la red y en las redes sociales.

Hay que tener en cuenta que todo el plan de marketing se ha basado en una empresa ficticia en un nicho de mercado poco desarrollado basándose en datos y estadísticas de fuentes encontradas en la web. Por tanto, no es ni mucho menos representativo de la realidad y no se pueden extraer conclusiones claras en cuanto a la viabilidad real de una empresa así ya que, aunque se realice un buen plan de marketing puede que los productos o servicios no cumplan ninguna función en el nicho de mercado y no sean aceptados.

Quizás un punto de continuación interesante sería ver si el centrarse únicamente en el mercado nacional siendo una empresa que opera totalmente online es un error ya que el target potencial se reduce mucho y habría que estudiar la relación beneficio/coste de abrirse al mercado global lo que a priori parece una relación positiva.

Teniendo en cuenta las limitaciones las conclusiones que podemos extraer son:

- El entorno social y tecnológico es favorable para el desarrollo de la empresa, no tanto así el económico con una previsión de recesión económica y conflictos abiertos que están generando incertidumbre en los mercados
- El sector del análisis de datos es un mercado en auge, incluido la analítica relacionada con el deporte.
- Es un nicho de mercado poco explotado, aunque existe incertidumbre de la aceptación que tendría la empresa.
- Por las características del segmento al que nos dirigimos el enfoque principal es la diferenciación por precio.
- El enfoque del marketing operativo se centra principalmente en el canal online dadas las características del producto y servicio.
- El análisis de viabilidad económica nos deja un posible escenario en el que el plan no es viable.

11. Bibliografía

- Aguilar, L. J. (2013). *Big Data: Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. Alfaomega.
- Alharthi, A., Krotov, V., & Bowman, M. (2017). Addressing barriers to big data. *Business Horizons*, 60(3), 285-292.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.002>
- CEOE. (2018). *La Tributación Empresarial*. https://www.ceoe.es/sites/ceoe-corporativo/files/content/file/2020/10/08/110/tributacion_empresarial_2018_07.pdf
- Comisión Europea. (2022). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-spain>
- División de Estadística y Estudios, S. G. T. M. de C. y D. (2022). *ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2022*.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76870d19-0484-408e-836e-d9faa2d5d406/anuario-de-estadisticas-deportivas-2022.pdf>
- Frazier, L. (6 de septiembre de 2017). Are You Charging Enough? Four Important Steps To Determine Your Consulting Rate.
<https://www.Forbes.Com/Sites/Lizfrazierpeck/2017/09/06/Are-You-Charging-Enough-Four-Important-Steps-to-Determine-Your-Consulting-Rate/?Sh=84f433023694>.
- Gartner. (6 de junio de 2022). *What Marketing Budgets Look Like in 2022*.
<https://www.Gartner.Com/En/Articles/What-Marketing-Budgets-Look-like-in-2022>.
- Grand View Research. (2021). *Sports Analytics Market Size & Share Report, 2022 - 2030*. <https://www.Grandviewresearch.Com/Industry-Analysis/Sports-Analytics-Market>.
- GÜREL, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
<https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- IDC. (21 de Agosto del 2021). *Global Spending on Big Data and Analytics Solutions Will Reach \$215.7 Billion in 2021, According to a New IDC Spending Guide*.
<https://www.Idc.Com/Getdoc.Jsp?ContainerId=prUS48165721>.
- Iqbal, M., Kazmi, S. H. A., Manzoor, A., Soomrani, A. R., Butt, S. H., & Shaikh, K. A. (2018). A study of big data for business growth in SMEs: Opportunities & challenges. *2018 International Conference on Computing, Mathematics and Engineering Technologies (ICoMET)*, 1-7.
<https://doi.org/10.1109/ICOMET.2018.8346368>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (G. Domínguez Chávez, Ed.; 11.ª ed.). Pearson.
- LaLiga. (28 de julio del 2022). *El Real Oviedo adopta el big data y la inteligencia artificial para optimizar los recursos de su secretaría técnica*. <https://Newsletter.Laliga.Es/Futbol-Global/El-Real-Oviedo-Adopta-El-Big-Data-y-La-Inteligencia-Artificial-Para-Optimizar-Los-Recursos-de-Su-Secretaria-Tecnica>.
- Martin Robles, V., & Barragán, D. (2017, marzo 15). *'Big data': ruta crítica para desarrollar nuevas oportunidades de negocio*. <https://Www.Ie.Edu/Insights/Es/Articulos/Big-Data-Ruta-Critica-Desarrollar-Nuevas-Oportunidades-Negocio/>.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (1.ª ed.). Diaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Empresa. (2019). *Barómetro de emprendimiento en España*. https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2019-12/BarometroEmprendimiento_ConceptosIndicadores_diciembre2019.pdf
- Morgulev, E., Azar, O. H., & Lidor, R. (2018). Sports analytics and the big-data era. *International Journal of Data Science and Analytics*, 5(4), 213-222. <https://doi.org/10.1007/s41060-017-0093-7>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Silva, E. C. da, & las Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p15>
- Vennapoosa, C. (18 de abril del 2012). *Quantitative versus Qualitative Goals*. [Http://Www.Exforsys.Com/Career-Center/Goal-Setting/Quantitative-versus-Qualitative-Goals.Html](http://Www.Exforsys.Com/Career-Center/Goal-Setting/Quantitative-versus-Qualitative-Goals.Html).
- Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113-122. <https://doi.org/10.1108/00251740510572524>
- Westwood, J. (2001). *How to write a Marketing Plan*. Kogan Page.
- Yaqub, M. (Agosto del 2022). *8+ Key Google Ads Conversion Rate Benchmarks Stats*. <https://Www.Renolon.Com/Google-Ads-Conversion-Rate-Benchmarks/>.