

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEPORTIVA
ALBA - INDOOR S.L.

MODELO DE NEGOCIO EN ALBACETE



Titulación: Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Universidad Miguel Hernández de Elche

Curso académico: 2020-2021

Alumno: Javier Gauchi Lozano

Tutora académica: Dolores López Martínez

ÍNDICE

1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	3
2.1 Concepto de modelo de negocio.....	3
2.2 Definiciones según autores de modelo de negocio.	4
2.3 Principales elementos que componen el modelo de negocio.	5
3. CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEPORTIVA: Alba-Indoor S.L.....	6
3.1 Introducción.	6
3.2 Descripción del modelo de negocio	6
3.3 Ubicación del modelo de negocio.	6
3.4 Análisis del sector.	7
3.5 Estudio de Mercado.....	7
3.6 Objetivos.....	7
3.7 Análisis de resultados de las encuestas.....	7
3.8 Análisis de la competencia	8
3.9 ¿Qué es Alba-Indoor S.L.?.....	10
3.10 ¿Por qué Alba-Indoor S.L.?	11
3.11 Análisis Business Canvas Model	11
3.12 Análisis DAFO.....	15
3.13 Análisis VRIO.....	15
3.14 Análisis de económico	15
4. CONCLUSIONES	16
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	18
6. ANEXOS.....	19
6.1 Anexo 1. Encuesta de Google Forms sobre los intereses de la población de Albacete.	19
6.2 Anexo 2. Encuesta de las entrevistas.	23
6.3 Anexo 3. Business Canvas Model.	24
6.4 Anexo 4. Análisis DAFO.....	25

1. CONTEXTUALIZACIÓN

Desde finales del S.XX y principios del S.XXI la sociedad ha sufrido grandes cambios a nivel social, cultural, tecnológico y económico haciendo que el ser humano disponga de mayor tiempo libre buscando opciones para ocuparlo ya que antes no disponía de él, por ese motivo, el tiempo libre y el ocio está plenamente integrados en la sociedad como actividades de nuestra vida diaria.

El deporte tiene un enorme impacto en la sociedad tanto como herramienta de educación como de integración social. Es capaz de transmitir valores y unir a las personas. No solo aporta beneficios físicos y psicológicos sino que también es una potente herramienta de transformación social. El deporte desempeña un papel importante como promotor de la integración social y del desarrollo económico. La práctica deportiva es una actividad que influye positivamente en la sociedad.

Como bien sabemos, la gente que incorpora el deporte en su rutina diaria tiene una mayor calidad de vida respecto a la gente que no lo hace.

Actualmente, el deporte toma un gran protagonismo en la vida del ser humano. Para mucha gente, la práctica deportiva es algo indispensable en su vida cotidiana, ya sea por gusto, placer o necesidad.

El principal objetivo de este trabajo es la creación del modelo de negocio deportivo y desarrollar la creación de una empresa dirigida a clientes amantes del fútbol, pádel, calistenia entre otros en la ciudad de Albacete. Se tratara de ofrecer todos los servicios que puedan necesitar para poder satisfacer todas las necesidades posibles. Vamos a trabajar en la creación de un modelo real que pueda dar servicio a grandes grupos de personas. La empresa dispondrá de unas instalaciones ubicadas en Albacete.

Todo este proceso tiene como objetivo final la implantación de un modelo de negocio que nos interesa proponer y organizar, utilizando para ello todo tipo de recursos que nos puedan ser útiles y controlar cómo se desarrolla el proyecto para poder evaluar el interés y la viabilidad del mismo (Gil Estallo M.A., Giner de la Fuente F., 2013).

Finalmente se presenta un modelo de negocio en el que podamos aprovechar todas estas oportunidades que nos brinda la ciudad de Albacete. Creando la oportunidad para atraer a grupos de deportistas, que quieran disfrutar del fútbol indoor, pádel, escalada, calistenia, tenis de mesa y poder pasar un buen rato con los amigos, sobre todo en los meses de invierno ya que debido a las condiciones meteorológicas de esta ciudad se hace difícil llevar a cabo actividad física en el exterior.

Ofreceremos al cliente nuestras instalaciones de: cancha de fútbol indoor, pistas de pádel, box de calistenia, rocódromo, tenis de mesa, una pequeña tienda, vestuarios y servicio de cafetería.

Además, pretendemos crear ligas de fútbol anuales, trimestrales, semanales e incluso fútbol 24h para nuestros clientes.

El desarrollo del modelo pondrá en práctica varias metodologías para analizar la idea propuesta. Primero haremos una encuesta a la población de Albacete para ver si realmente la idea o modelo de negocio que queremos llevar a cabo es viable. Haremos un análisis con el Business Canvas Model, un análisis DAFO y por último haremos un análisis VRIO para saber cómo debemos enfocarlo, en resumen, haremos un análisis temático del proyecto y nos centraremos en qué servicios podemos ofrecer a nuestros clientes.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Concepto de modelo de negocio.

El concepto de modelo de negocio se ha puesto de moda desde hace algunos años tanto a nivel académico como a nivel empresarial. Una de las definiciones más aceptadas es: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa

ofrece a uno o varios segmentos de clientes, de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización, entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder, Morris y Magretta, 2005).

El modelo de negocio reproduce un guión de la estrategia que va a llevar a cabo la empresa y su implementación, donde se tienen en cuenta las siguientes variables: clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definir las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio o los ingresos. Por tanto el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y Pigneur, 2012).

2.2 Definiciones según autores de modelo de negocio.

El concepto de modelo de negocio ha sido definido por una gran cantidad de autores a lo largo de los años, a continuación vamos a citar algunas de las definiciones de este concepto.

En el mundo de los negocios el concepto de modelo de negocio ha sido la base para muchos empresarios y personas relacionadas con los negocios. Peter Drucker, fue el primero en introducirlo en el año 1954 y desde entonces no se ha parado de mencionar, siendo la base de muchos negocios a la hora de funcionar y de generar ingresos. Es y será un concepto muy importante para emprendedores, inversores, empresarios, ejecutivos, etc.

El interés por este concepto ha ido en aumento desde los años '90 hasta el día de hoy según (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

A continuación haremos una revisión bibliográfica y nos iremos 20 años atrás para ver como lo definieron los autores más destacados.

“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero” (Lindrell y Cartell, 2000).

“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad” (Magretta, J., 2002).

“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones” (Rajala y Westerlund, 2005).

“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores” (Anderson, 2006).

“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave” (Johnson Christensen, 2008).

“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas” (Casadesus Masanell y Ricart, 2010).

“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo” (George y Bock, 2011).

“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2012).

El principal objetivo de una empresa que sigue un modelo de negocio es abrirse paso y competir

con otras empresas para mantener un equilibrio y generar ingresos.

El modelo de negocio aporta una visión general de los procedimientos a seguir y la estrategia a utilizar para tomar las decisiones acertadas y que funcione de la mejor manera posible. Se trata de plasmar lo que el cliente quiere, de qué manera lo quiere y cuánto está dispuesto a pagar por ello. El modelo de negocio se basa en ofrecer un valor a los clientes, utilizando las estrategias oportunas que forman la cadena de valor; se llama la atención y se convence al cliente para que pague por ese valor generando ingresos y beneficios.

Cuanto más complejo sea el modelo más difícil de imitar será a la vez que será difícil de competir contra él. Si ese modelo de negocio funciona y nadie puede hacerle la competencia, trabajará bien y generará ingresos durante años.

Para crear un buen modelo hay que analizar diferentes factores tanto externos como internos: clientes, mercado, proveedores, competencia etc. Un buen estudio y elaborar un buen modelo será la estrategia y la base para un buen comienzo, desarrollo y será lo que marque la diferencia respecto a otras empresas.

2.3 Principales elementos que componen el modelo de negocio.

Los elementos que forman el modelo de negocio son: Propuesta de valor, clientes, posicionamiento externo, procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y los inversores (Morris, Schindehutte y Allen, 2005).

Hay cuatro elementos principales que forman el modelo de negocio: los recursos, procesos clave, propuesta de valor y modelo de ingresos (Johnson y Christensen, 2008).

Según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), señalan que son nueve los elementos que forman el modelo de negocio: los canales de distribución, el cliente, las relaciones con los clientes, la cadena de valor, la propuesta de valor, la competencia, los socios, los ingresos y los costes.

Vamos a definir los diferentes conceptos que forman el modelo de negocio según los autores más destacados: la propuesta de valor define el tipo de cliente, primero se busca la necesidad y luego se da la solución a esa necesidad para que el cliente quede satisfecho (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).

También se define la propuesta de valor como los diferentes productos y servicios que ofrece la organización y creando un valor para el cliente. Busca la solución a un problema y la resolución del mismo mediante la satisfacción del cliente (Osterwalder y otros, 2010).

Los ingresos, se refieren a la estructura de costes ya sean directos o indirectos. Basándose en un modelo de negocio la empresa crea un valor a la organización y esta crea un valor hacia el cliente.

Los recursos son necesarios para crear un valor tanto para la empresa como para el cliente, son los activos necesarios relacionados con la propuesta de valor.

Los canales de distribución son los encargados de ponerse en contacto o captar a los clientes.

Los procesos clave de gestión, operación y producción hacen que la organización pueda llevar el valor a sus clientes.

La captación de valor es de donde obtendremos la principal fuente de ingresos, es decir, la forma en que la empresa genera el dinero en base a los ingresos y costes de todo lo relacionado con el modelo de negocio.

La empresa puede ofrecer valor a un tipo u otro de clientes. La relación con los clientes es definida como el vínculo que la organización tiene entre los clientes y ella.

La gestión de la empresa sirve para crear un valor al cliente mediante la utilización de recursos, socios y actividades clave. Todos esos elementos son el pilar fundamental para que el negocio funcione, avance y pueda progresar y crecer. La gestión total de la infraestructura indica cómo se realiza de la forma más eficiente la gestión de la logística.

Como hemos visto anteriormente los elementos que forman el modelo de negocio van variando según los autores. Según la bibliografía consultada y resumiendo todos los datos obtenidos vemos que los elementos clave del modelo de negocio son: La fuente de ingresos, la estructura de costes, la propuesta de valor y los recursos necesarios para efectuar un modelo de negocio. Todo con el principal objetivo de centrarse en la creación de valor.

3. CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEPORTIVA: Alba-Indoor S.L.

3.1 Introducción.

Este modelo de negocio pretende convertirse en un referente del desarrollo sostenible y de la manera más adecuada de gestión y alquiler de instalaciones deportivas, comenzando en la ciudad de Albacete y pudiendo exportar, más adelante, la idea a otras ciudades.

Lo que se pretende es crear un servicio de calidad en cada uno de los procesos que conlleva el funcionamiento y mantenimiento de esta empresa y dar a nuestros trabajadores las herramientas necesarias para su correcto funcionamiento. Todo este proceso está compuesto desde el inicio: la construcción - alquiler del establecimiento y la inversión-rentabilidad hasta el mantenimiento de pistas, zona de bar, la tienda y organización de torneos y eventos.

3.2 Descripción del modelo de negocio

Las principales líneas de negocio que vamos a cubrir en Alba-Indoor S.L. son:

- Gestión y alquiler de instalaciones deportivas.
- Gestión de Bar-Cafetería.
- Dotación y herramientas de gestión y formación especializada a nuestros trabajadores.
- Aprovisionamiento de todos los materiales necesarios (material de la tienda, material de mantenimiento, zona bar, etc.).
- Organización de eventos, torneos y ligas.

Tanto el fútbol indoor como el pádel se han ido profesionalizando. Es desde la profesionalización de estos deportes que las empresas trabajan en este sector y en este tipo de negocio.

Hace 20 años, aproximadamente, que las empresas españolas ofrecen estos servicios de forma profesional, pero cada vez son más los deportistas que quieren disfrutar del tiempo libre y de ocio practicando diferentes deportes con amigos.

Así pues, nuestro objetivo sería crear un modelo real y con una estructura sólida, para que poco a poco y a medida que pase el tiempo y el negocio funcione, poder integrar otros deportes y poder trasladar el mismo modelo a otras ciudades y ofrecer nuestros servicios a nuevos clientes.

3.3 Ubicación del modelo de negocio.

Este modelo de negocio se va a llevar a cabo en la ciudad de Albacete, municipio de España situado en la comunidad autónoma de Castilla la Mancha capital de la provincia homónima

Es la capital más oriental de Castilla la Mancha, localizada en el sureste de la península ibérica. Es ampliamente la ciudad más grande y más poblada de Castilla la Mancha, con 174.336 habitantes (INE, 2020) y que ha experimentado desde mediados del siglo XX, un crecimiento demográfico muy importante. Es la capital más poblada de la submeseta sur tras Madrid y una de las ciudades de interior más pobladas de España. Su área metropolitana, que asciende a 217.774 habitantes, es la mayor de Castilla La Mancha y una de las treinta mayores aglomeraciones urbanas del país.

3.4 Análisis del sector.

A continuación, se va a analizar el sector en el que vamos a trabajar. Este sector está relacionado tanto con el deporte como con la recreación. Es un espacio de diversión y ocio a la vez que una zona para la práctica deportiva.

3.5 Estudio de Mercado

Hemos diseñado una encuesta para poder entrevistar a la población de Albacete e identificar las necesidades del entorno y estudiar mejor la demanda del mercado obteniendo datos reales del posible consumo del servicio que vamos a ofertar por parte de la población. Los diferentes ítems que componen la encuesta nos harán extraer los datos necesarios para que más tarde puedan servirnos de ayuda (Santesmases Mestre M., 2009), (Sainz de Vicuña Ancín J.M., 2020)

3.6 Objetivos

Identificar el segmento de mercado donde está dirigida esta idea de negocio. Analizar el valor de este plan de negocios, identificando qué servicio es en realidad la respuesta a la necesidad del cliente. Determinar mediante los datos obtenidos las necesidades del cliente en cuanto a servicios recreacionales y deportivos existentes. Recopilar la información necesaria para desarrollar y visualizar la factibilidad del plan o modelo.

3.7 Análisis de resultados de las encuestas

Durante la realización de este trabajo se han hecho dos encuestas a la población de Albacete entre los meses de Mayo y Julio de 2021. Las edades de la muestra quedan comprendidas entre los 16 y 65 años. El canal de difusión para la realización de la primera encuesta fue mediante internet (Google Forms).

La primera encuesta está enfocada para extraer información y ver si a la población de Albacete puede interesarle la creación de una empresa como Alba - Indoor S.L. Se planteó al encuestado una serie de ideas y conceptos mediante los cuales, a través de preguntas supimos la información que más nos interesaba.

A continuación, se muestra los resultados extraídos:

- El 53,9% de los encuestados tenía una edad comprendida entre los 26 y 33 años.
- La encuesta ha sido contestada por un 46,6% mujeres y un 53,4% hombres.
- Al 93,7% de los encuestados les gustaría encontrar en un mismo lugar un espacio para practicar deporte y otro para recrearse.
- El 57,4% de la gente utiliza instalaciones deportivas y un 45,3% practica deporte al aire libre.
- El 73% de la gente encuestada practica deporte mínimo una vez por semana.
- El 66,9% de la gente piensa que no hay suficientes espacios para practicar deporte en Albacete.

Por otro lado, tras el análisis, destacamos los deportes que han señalado con mayor interés:

- Pádel con un 54,7%, la escalada con un 39,9%, la calistenia con un 31,1%, el fútbol indoor con un 26,4% y el tenis de mesa con un 25%.
- Al 90,5% de la gente le gustaría tomar algo después de practicar deporte.

- El 92,2% de la gente encuestada le gustaría encontrar un espacio como Alba-indoor S.L. y el 92,6 % iría a las instalaciones.
- El precio con un 71,6%, la atención personalizada con un 44,6% y las reservas con un 31,1% son los motivos más importantes y valorados por los encuestados.
- Hay otros servicios como el gimnasio con un 78,4%, restaurante con un 45,9% y la sala para juegos de mesa con un 33,8% que también le gustaría a los clientes.

La segunda encuesta fue realizada de manera personal y telefónicamente mediante entrevistas. Estas encuestas han sido diseñadas para identificar las necesidades de la población y así poder enfocar el modelo de negocio de una manera más acertada, se realizo utilizando la información de la primera, es decir tras la recopilación de los primeros datos se elaboro la segunda encuesta. Esta encuesta sirve para validar el modelo de negocio, es decir, plantemos las preguntas como si Alba-Indoor S.L. ya se hubiera creado. El número de encuestas que se han realizado son 52 en total.

La encuesta se contempla en el Anexo 2, de la cual se han extraído los siguientes resultados:

- El 70% de los encuestados eran menores de 32 años.
- El 65% de los encuestados fueron hombres frente al otro 35% que fueron mujeres.
- El 92% de la gente busca la cercanía al domicilio.
- El 100% de los menores de 32 años buscan el precio más barato.
- El 80% de los encuestados mayores de 40 años buscan calidad en las instalaciones y relaciones sociales.

En resumen, a nivel global se busca cercanía, calidad en las instalaciones y servicio a la vez que el precio no es tan determinante.

3.8 Análisis de la competencia

Analizar la competencia es muy importante para crear una empresa ya que permite obtener mucha información, no solo de las empresas competentes, sino también de conocer el mercado en el que nos vamos a mover y trabajar. Toda empresa por mucho tiempo que lleve trabajando en el sector tiene competencia. Vamos a realizar un estudio previo al proyecto empresarial para identificar las empresas que van a trabajar paralelamente con nosotros.

Factores de éxito y puntos clave del modelo de negocio:

- Clima: Este punto es importante ya que al tratarse de pistas indoor hace que los clientes puedan disfrutar de hacer deporte en invierno ya que en Albacete los inviernos son muy fríos.
- Los deportes indoor: Este tipo de deportes está en auge y han sido muy bien acogidos entre la ciudadanía.
- La paulatina profesionalización del sector: Esto ha implicado mejorar el servicio (aumentando la oferta), mejorar la cartera de clientes en número y calidad del mismo (aumentando la demanda). Los clientes que practican este tipo de deportes por lo general, son clientes solventes y serios, de manera que a la hora de negociar hay que generar confianza en el cliente captando su atención para tratar de fidelizarlos.
- Instalaciones: Este punto está muy relacionado con el anterior. Han aumentado de manera considerable la cantidad y calidad de empresas que trabajan este modelo de negocio.

- Contactos: El estar involucrados en el deporte hace que tengamos una gran red de contactos de personas y profesionales que pueden colaborar tanto a nivel de práctica deportiva (partidos, ligas) como a nivel profesional (conferencias, seminarios, etc.).

Factores de fracaso:

- Oferta de las empresas competentes: En Albacete hay otras empresas competentes. Tienen buenas instalaciones, pero están a las afueras de la ciudad. El factor clave han sido los precios.
- Competencia a nivel local: Las empresas que llevan tiempo trabajando en Albacete han hecho una cartera de clientes.

El análisis de la estructura sectorial nos ayuda a valorar el atractivo o la rentabilidad.

Hay muchas empresas que cubren este mercado. Las empresas que llevan mucho tiempo trabajando tienen gran experiencia y una amplia cartera de clientes. Las empresas que más destacan en este sector se caracterizan por ser de las primeras empresas que empezaron a ofrecer este tipo de servicios en Albacete.

Abarcamos un mercado que tiene una intensidad de oferta alta, y con una demanda exponencial ya que son cada vez más los clientes que solicitan estos servicios.

Analizamos las barreras que podemos encontrar a la hora de llevar a cabo este proyecto. Existe una elevada amenaza por lo que respecta a nuevos competidores. Nuevas empresas deportivas pueden incorporarse en este sector con la ventaja de ofrecer el servicio al cliente.

Las barreras de entrada que se encuentran en el sector son: zonas de mercado explotado y altamente fidelizados por empresas competidoras.

Defendiendo el servicio ofrecido como, aquel que aporta un servicio integral de alquiler de pistas deportivas podemos encontrar alguna empresa competente en la ciudad, pero la ubicación de estas empresas hacen que el cliente tenga que desplazarse fuera de la ciudad para poder disfrutar de las instalaciones. La ubicación de nuestra empresa hace que los clientes no tengan que coger el coche para poder acudir al lugar. Nuestras instalaciones serán completamente nuevas en comparación con las instalaciones de las empresas competentes que ya tienen algunos años.

Para neutralizar esta posible amenaza hay que profesionalizar en la mayor medida este sector y potenciarlo de manera que las empresas competentes no puedan competir contra nosotros.

Es cierto que cada vez más hay clientes que valoran otros elementos relacionados con la calidad como pueden ser las condiciones de las pistas, la accesibilidad al centro deportivo, el trato personalizado, confianza, etc.

Así que, Alba-Indoor S.L. se va a situar como una nueva empresa muy competitiva de cara a las empresas competentes y que llevan tiempo trabajando porque nuestra intención es presentar unas calidades superiores tanto en materiales como en los trabajadores, y precios iguales o ligeramente inferiores a las demás empresas.

Nos encontramos con varios tipos de competidores en este sector:

- Empresas especializadas en el alquiler de instalaciones de un solo deporte.
- Empresas especializadas en el alquiler de instalaciones de varios deportes.

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	DEPORTES	OTROS SERVICIOS
Moai Climbing	Albacete	Escalada	No
Parque de Calistenia	Albacete	Calistenia	No
Calistenia Pilates & Wellness	Albacete	Calistenia, Pilates	No
Escuela de Pádel Albacete	Albacete	Pádel	No
+Qué Pádel	Albacete	Pádel , Gimnasio, Bádminton, Tenis de Mesa, zona recreativa	Cafetería
INDOORLAND	Albacete	Fútbol Indoor, Pádel , Gimnasio, Fútbol 7	Cafetería

Tabla 1. Empresas del sector.



Imagen 1. Las Instalaciones deportivas.

3.9 ¿Qué es Alba-Indoor S.L.?

Alba-Indoor S.L. quiere llegar a ser un referente del modelo de gestión y alquiler de pistas deportivas en la ciudad de Albacete, aplicando unos sistemas de trabajo que aporten máxima calidad y servicio al cliente, por un lado haciendo referencia a la calidad de las instalaciones y el buen mantenimiento de las mismas y por otro lado a la calidad humana y trato personal.

Para llegar a cubrir estos los objetivos propuestos desde Alba-Indoor S.L. hemos desarrollado este proyecto basado en la excelencia y máxima calidad en todos sus procesos de creación, gestión y alquiler. Todo esto, nos llevaría a posicionarnos como una de las mejores empresas.

3.10 ¿Por qué Alba-Indoor S.L.?

Alba-Indoor S.L. ofrece:

- Calidad.
- Mejor Precio.
- Seriedad.
- Trato cercano y personalizado.

- **Objetivo:**

El principal objetivo de Alba-Indoor S.L. es dar a los ciudadanos de Albacete la mejor solución a sus necesidades, desde el momento que se produce la contratación de nuestros servicios se pone a punto todos los mecanismos para que en el momento que lleguen al lugar, solo tengan que preocuparse de entrenar y pasar un buen rato con los amigos.

- **Principios:**

- **Misión:** Alba-Indoor S.L. es una empresa que se dedica a ofrecer a sus clientes toda la logística que pueda conllevar la gestión y alquiler de las pistas deportivas con el propósito de venir a entrenar a Alba-Indoor S.L.. Eligen Alba-Indoor S.L. para disfrutar de nuestras instalaciones.
- **Visión:** Alba-Indoor S.L. pretende ser un referente en el mercado relacionado con este sector.
- **Valor:** La base de esta empresa se sostiene sobre los siguiente valores:
- **Trabajo en equipo:** Se promueve y apoya el trabajo en equipo, siendo este, muy importante para la empresa.
- **Colaboración:** Integración total tanto con las empresas que colaboran con nosotros (proveedores) como con nuestros clientes con el fin de poder mejorar día tras día y así poder satisfacer con creces todas sus necesidades.
- **Servicio:** Llevaremos a cabo y asumimos toda responsabilidad a la hora de hacer frente a la toma de decisiones y acciones, basándonos en una gran voluntad de servicio para los clientes que contraten nuestros servicios.
- **Innovación:** En todo momento se mirara hacia el futuro, tendremos que estar a la última, actualizándose día a día para ofrecer lo último en servicios de calidad para dar apoyo a los clientes.
- **Comunicación:** La comunicación será clave para una buena organización y poder realizar el trabajo de la mejor forma posible.
- **Formación:** Alba-Indoor S.L. se preocupa de la formación de sus trabajadores.
- **Modelo de dirección participativo:** Todos los trabajadores de la empresa pueden dar su opinión en la toma de decisiones de la misma, con el fin de tenerla en cuenta a la hora de tomar decisiones.

3.11 Análisis Business Canvas Model

El Business Canvas Model es un método ideado por Alex Osterwalder. Es una herramienta que permite obtener una visión general de todos los elementos que componen la actividad empresarial en una tabla. Es una metodología que define nuevos modelos de negocio o que sirve para ayudar a nuevas empresas a integrarse en modelos de negocio de éxito ya establecidos por otras compañías o crear negocios novedosos.

Para desarrollar este modelo de negocio, haremos un análisis Business Canvas Model ya que es una herramienta fácil y utiliza una metodología real y muy eficaz.

Este modelo se basa en un análisis exhaustivo de todos los bloques y apartados que componen el modelo de negocio que vamos a proponer mediante unas preguntas clave que tendremos que hacernos. En el anexo 3 se refleja los aspectos que se han tenido en cuenta.

A. Propuesta de Valor

Para poder lograr estos objetivos, desde Alba-Indoor S.L. hemos desarrollado un centro deportivo indoor que contemple la posibilidad de llevar a cabo varios deportes, basado en la excelencia y la máxima calidad en todos los procesos que sean necesarios para que los deportistas puedan disfrutar de pasar un buen rato con los amigos.

Nuestra misión será el fomento y la promoción de la práctica deportiva entre todo el mundo y los hábitos saludables. Una práctica deportiva y unos hábitos que mejoren la calidad de vida de las personas y que garanticen el bienestar físico y emocional. Impulsar y liderar la práctica deportiva de nuestros socios, con la finalidad de promover la concienciación y el interés por la participación en las actividades física, deportivas y formativas en la ciudad de Albacete y sus alrededores, para contribuir a mejorar la salud y el bienestar de las personas; con un compromiso de gestión orientado a la mejora continua y la obtención de buenos resultados.

Con la visión de ser una organización innovadora e integradora, reconocida en el ámbito local y social, con profesionales cualificados y altamente motivados, que presentan un servicio orientado a las necesidades y expectativas de los socios, en sinergia con otras entidades y administraciones deportivas con unas modernas instalaciones, que contribuyen al desarrollo de hábitos deportivos saludables.

B. Segmento de mercado

En el segmento de mercado trataremos de definir bien el tipo de cliente, sector o empresa al que nos vamos a dirigir, el sector del mercado al que se ofrecerá nuestro servicio.

¿Para quién creamos el valor? ¿Para quién trabajamos? ¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes son un punto de gran importancia ya que sin ellos no hay negocio, es decir, forman la base del negocio. Una vez sabemos al tipo de cliente al que vamos a dirigir nuestros servicios solo tenemos que dirigirnos a ellos y ofrecerles lo que tenemos. Tendremos que adentrarnos en asociaciones y equipos de pádel para captar su atención y que depositen en nosotros la confianza suficiente para darnos el visto bueno.

Por lo que hay que tener una amplia carta de opciones, eventos, y todos los demás servicios que nos soliciten para poder ofrecerles una gran variedad y puedan elegir. Esta gran variedad de cada uno de los servicios que ofrecemos también dará la posibilidad de tener diferentes tarifas, para así , poder movernos entre distintos tipos de clientes dependiendo del nivel económico de cada uno de ellos.

Van a ser muchos los tipos de clientes con los que vamos a trabajar, pero en especial, trataremos de buscar los siguientes colectivos con el fin de ofrecer nuestro servicio:

- **Tercera edad:** Trataremos de contactar y reunirnos con residencias de ancianos y asociaciones de mayores próximas a la ciudad de Albacete para ofrecer nuestros servicios y ofertas para captar grupos con el fin de promover la actividad física en este tipo de población.
- **Órganos públicos:** Contactaremos tanto con el Ayuntamiento de Albacete como con la comunidad de Castilla-La Mancha para que puedan ofrecer a grupos subvencionados de la población nuestro servicio, ya que la práctica de actividad física es muy importante para la salud.
- **Los niños:** También serán un cliente potencial. Pretendemos contactar con todos los colegios ya sean, públicos, concertados y privados con el fin de ofrecer descuentos y así afianzar este tipo de cliente, también ofrecemos bonos o descuentos familiares para promover la actividad física para todos los miembros de la familia.

- **Deportistas federados o profesionales:** Tendrán descuentos a la hora de contratar los servicios.
- **Colectivos de mujeres:** Clientes importantes para nosotros ya que son grandes grupos y de varias edades.
- **Trabajadores de empresas situadas en Albacete y alrededores:** Nos reuniremos con directores de empresas de Albacete para poder ofrecer bonos de descuento a sus trabajadores y que puedan practicar actividad física.

C. Canales de distribución

En este punto vamos a desarrollar de qué forma vamos a comunicar a nuestros clientes nuestra oferta. Para darnos a conocer tenemos que definir muy bien los canales de distribución. Dispondremos de una web donde los clientes puedan ver con detalle los servicios que ofrecemos haciendo actualizaciones constantes para estar a la última, para que sepan todo lo que les podemos ofrecer y puedan consultar de manera directa. En nuestras instalaciones también podremos recibir a clientes y así poder tener un trato directo con ellos dándoles información detallada y personalizada.

Mediante estos canales trataremos de generar los máximos ingresos posibles para que nuestros ingresos aumenten y también captar al mayor número de clientes. Cada cierto tiempo mantendremos entrevistas directas con el Ayuntamiento, la Concejalía de Deportes y la Concejalía de Servicios Sociales para poder hablar y tratar acuerdos y contratos con el fin de captar clientes.

También, nos reuniremos con los directores y jefes de estudios de todos los colegios de Albacete. Haremos periódicamente, campañas de buzoneo de folletos por toda la ciudad de Albacete y poder captar nuevos clientes mediante ofertas.

Además, a través de las redes sociales como Instagram y Facebook nos daremos a conocer con la publicación de fotos y videos de nuestras instalaciones. Para el día de la inauguración contactaremos con alguna figura deportiva para llamar la atención y poder captar a mayor número de personas.

D. Relaciones con los clientes

Con cada cliente se tendrá un tipo de relación distinta. Habrá que tener siempre un trato personalizado en el que se cree una confianza. Serán varias las vías de comunicación que utilizaremos para tratar con ellos (web, e-mail, teléfono presencial, etc.) por las que en cada una de ellas tendremos que dar el mejor servicio estando siempre atentos a ellos con el fin de que queden lo más contentos posible con nuestra manera de trabajar.

- Tipos de clientes: Ayuntamientos, colegios, empresas, colectivos especiales, etc.
- Servicio de atención al cliente: vía telefónica, e-mail, redes sociales y personal.
- Facilidad en el proceso de alquiler de pistas.
- Diferentes métodos de pago.
- Descuentos y promociones.
- Página web con información de los servicios y actividades.
- Las redes sociales serán un canal de difusión importante.

E. Fuentes de ingresos

Antes de empezar el proyecto tendríamos que calcular una cifra orientativa de cuáles van a ser las fuentes de ingresos. Esta estimación podría variar ya que los ingresos algunas veces pueden aumentar y otras veces pueden disminuir. La base de nuestros ingresos será y dependerá de la intermediación de los

servicios ofrecidos a nuestros clientes y el acuerdo con las empresas que colaboren con nosotros. Por último, el ajuste final y la diferencia de un precio al otro será el margen de beneficio que obtendremos.

Las principales fuentes de ingresos van a ser:

1. Subvención de los ayuntamientos.
2. Ticket o reserva/hora.
3. Cuotas:
 - Normales: Mensualidades.
 - Bonificadas: Colegios y empresas.

F. Recursos clave

Los recursos clave serán los medios con los que contaremos para el desarrollo de la empresa. Es muy importante analizar estos recursos ya que de ello depende que la empresa pueda ir hacia delante y que tanto el producto como su comercialización puedan llevarse a cabo. Es decir, dependiendo del tipo de recursos que hagan falta, ya sean a nivel financiero, intelectuales o acuerdos de terceros, influirá mucho a la hora del desarrollo empresarial.

G. Actividades Clave

Este punto es clave a la vez que difícil de definir. Se podría decir que no todas las actividades son clave, pero tanto el marketing como la producción son los pilares esenciales para el buen funcionamiento de una empresa.

Habrá que actualizar y renovarse constantemente. Al igual que nosotros tendremos que ir modificando los precios según la calidad del servicio que el cliente solicite y según el número de personas en cada grupo es decir tendremos que ir renovándonos continuamente en función de la demanda.

Una vez al trimestre, habrá un día diferente, traeremos a una figura deportiva a la vez que organizaremos con un patrocinador deportivo un evento en el que habrá sorteos, premios y regalos. La gente podrá acudir con familiares y amigos para así captar nuevos socios.

Cada cierto tiempo habrá competiciones y ligas de diferentes tipos (socios, gente que acude por libre, jugadores de diferentes empresas, colegios, asociaciones, etc).

H. Asociaciones Clave

Habrá que formar asociaciones y acuerdos clave con otras empresas como pueden ser promotores de eventos deportivos. Al ser empresas que llevan mucho tiempo, nosotros tendremos que ponernos en contacto con ellos para llegar a un acuerdo y ver la mejor manera de colaborar.

I. Estructura de costes

Según el Business Canvas Model, es hacer cada vez más grande la empresa ya que cuanto más grande y más clientes tengamos más ingresos generamos.

Hay que calcular muy bien el dinero que se necesita desde el inicio de la empresa hasta el momento que comencemos a ser rentables.

El crecimiento de nuestra empresa será evolutivo ya que los ingresos generados al principio no serán muy altos, no trabajaremos con muchos clientes hasta que nos demos a conocer y podamos ampliar la plantilla de clientes. En un principio el negocio seguramente no será muy rentable.

3.12 Análisis DAFO.

Vamos a utilizar el análisis DAFO porque es una herramienta muy buena a la hora de realizar un diagnóstico fiable de nuestra empresa en relación al proyecto que queremos llevar a cabo para tomar una decisión estratégica. El realizar este tipo de análisis nos facilita una información valiosa, tras identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector en el que vamos a trabajar. A la hora de internacionalizar el proyecto es muy interesante porque puede ayudarnos a la hora de tomar decisiones en un sentido u otro.

A continuación vamos a ver y resumir en una tabla los pilares en los que se sustenta la idea de negocio. (Anexo 4)

3.13 Análisis VRIO.

El análisis VRIO es una herramienta usada en el análisis estratégico de una empresa y permite determinar cuáles de sus recursos y capacidades le pueden generar una ventaja competitiva.

- **Valioso:** Debe ser un servicio valioso para el cliente. Se crea la necesidad de solicitar nuestros servicios. Para continuar la práctica deportiva eligen instalaciones como las nuestras ya que no es fácil disponer de ellas si no es por medio de un alquiler. Eligen Alba-Indoor S.L. por los diferentes factores que nos caracterizan: instalaciones, precio, trato personalizado, otros servicios, etc.

Este tipo de negocio requiere de una pequeña inversión inicial ya que al tratarse de pistas deportivas, el negocio se basa en una buena negociación tanto con el proveedor como con el cliente. Los deportes indoor hoy día están en auge por lo que serán cada vez más los servicios solicitados.

- **Raro:** No es un servicio raro, pero este sector no está muy profesionalizado en este aspecto.
- **Inimitable:** Empresas competentes disponen de instalaciones propias sin embargo, al llevar algún tiempo trabajando las instalaciones han quedado anticuadas, cosa que el cliente valora mucho. Nosotros vamos a crear todo nuevo, el cliente verá como nuestras instalaciones están a la última para que puedan disfrutar de ellas.
- **Organización:** La organización es un requisito muy importante. A medida que se avance en el proyecto cada trabajador tendrá que llevar a cabo sus responsabilidades siempre en colaboración con los demás compañeros.

3.14 Análisis de económico

A continuación, vamos a exponer el análisis económico para Alba-Indoor S.L. en la ciudad de Albacete. Alba-Indoor S.L. pretende incluir alternativas de entrenamiento que se adapten a la creciente demanda y tendencia hacia la actividad física que se está produciendo y que esperemos que lo siga haciendo en el futuro.

CUENTA DE INGRESOS Y GASTOS	
INGRESOS	
Cuota Básica	20.000 €
Cuota alquiler pistas	20.000 €
Cuota abonados empresas	10.000 €
Cuota colegios	10.000 €
Cuota tercera edad y población especial	10.000 €
Subvenciones Ayuntamientos	10.000 €
Cafetería	5.000 €
INGRESOS TOTALES	85.000 €
GASTOS	
Costes Personal: Sueldos y salarios	30.000 €
Alquiler	20.000 €
Suministros	3.000 €
Seguro	3.500 €
Gestoría	600 €
Página web y publicidad	2.400 €
Consumibles	1.500 €
GASTOS TOTALES	61.000 €
BENEFICIO NETO	24.000 €

4. CONCLUSIONES

Para concluir, un modelo de negocio es la base para un buen proyecto empresarial, si el modelo de negocio tiene unas bases firmes y reales y se ha forjado mediante el estudio de todas las variables que lo componen hará el proyecto viable y podrá generar ingresos.

El modelo de negocio puede ir sufriendo modificaciones e ir adaptándose a medida que se evoluciona y se abre paso entre la competencia ya que el entorno en el que se desenvuelve es cambiante pero siempre tiene que ser diferente e innovador. Hoy día, también es muy importante que el modelo de negocio sea respetuoso con el medio ambiente y que se trabaje de manera sostenible.

Primero cabe destacar la puesta en valor del negocio, ya que si el proyecto lo llevamos a la realidad daría a conocer estos deportes a la ciudad de Albacete.

Para llevar a cabo el proyecto habría que realizar un trabajo a través de contratos y convenios con los distritos proveedores de servicios que nos harían falta, para que nuestra empresa pudiera ofrecer a sus clientes. Este trabajo previo sería muy laborioso ya que tendríamos que crear vínculos fuertes con otras empresas y negociar muy bien el precio al que nos ofrecen sus servicios porque de eso depende el beneficio que podamos obtener, es decir, el principal ingreso económico de la empresa.

La creación de esta empresa creo que es una buena idea debido al gran auge que están teniendo los deportes indoor en la actualidad.

En mi opinión, es una idea bastante creativa y es solo la base de una gran variedad de posibilidades que, poco a poco y a medida que vaya creciendo la empresa, podremos ir ofreciendo más servicios para así ir evolucionando y enfocarlo incluso a otros deportes.



5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Obras consultadas:

1. Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. Barcelona: Deusto.
2. Gil Estallo, M.A., y Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC editorial.
3. Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2009). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
4. Osterwalder, A., y Pigneur Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
5. Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
6. Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2020). *El Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.
7. Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Ed. Pirámide
8. Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M.J., Sánchez Herrera, J., Pintado Blanco, T. (2018). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pirámide.

Páginas webs consultadas:

1. Espinosa Lobo, O.J. (5 de febrero de 2013) *Lienzo del Modelo de Negocio*, web oficial Mercadeo. Recuperado de <http://materialmercadeo.blogspot.com.es/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>
2. Osterwalder, A. (2010) Modelo Canvas. Recuperado de <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
3. Megias, J. (29 de noviembre de 2011). *Herramientas: El lienzo de Modelos de Negocio*. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negociobusiness-model-canvas/>
4. Macías, M. (22 de enero de 2010). *¿Por qué innovar en tu Modelo de Negocio?* Recuperado de <http://advenio.es/innovacion-modelo-de-negocio/>

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1. Encuesta de Google Forms sobre los intereses de la población de Albacete.

A continuación, se muestran capturas de pantalla del cuestionario realizado.

Instalaciones deportivas indoor en tu ciudad

A continuación, me serviría de gran ayuda que colaboraras en mi Trabajo Fin Grado. Rellena este breve cuestionario para la creación de un modelo de negocio sobre qué tipo de instalaciones deportivas te gustaría encontrar en tu ciudad. Muchas gracias de antemano.

* Obligatòria



¿ Me podrías indicar tu edad? *

La vostra resposta

Género *

- Masculino
- Femenino

¿ Te gustaría tener cerca de casa un espacio donde recrearte y practicar deporte? *

- Si
- No

De los siguientes sitios que hay en tu ciudad, ¿Cuál utilizas con mayor frecuencia? *

- Instalaciones deportivas
- Parques públicos
- Piscinas
- Otros: _____

En relación a la anterior pregunta, ¿con qué frecuencia vas a estos lugares? *

- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Tres veces al mes
- Una vez cada dos meses
- Muy esporádicamente

¿Piensas que hay suficientes espacios para practicar deporte? *

- Sí
- No

¿Te gustaría encontrar en un solo sitio varias opciones como practicar deporte, recrearte o pasar un rato con los amigos? *

- Sí
- No

Indica, entre estos deportes, cuál te gustaría practicar. Puedes indicar varios *

- Fútbol Indoor
- Escalada
- Pádel
- Tenis de mesa
- Calistenia
- Otros: _____

¿Qué otra actividad deportiva te gustaría encontrar en tu ciudad? *

La vostra resposta _____

¿ Te gustaría tomar algo con tus amigos después de practicar deporte? *

- Si
- No

¿ Te gustaría encontrar en tu ciudad un mismo espacio que reúna todas las actividades mencionadas anteriormente? *

- Sí
- No

Si hubiera un lugar que tenga el servicio de alquiler de pista de fútbol indoor, rocódromo, pista de pádel, box de calistenia, tenis de mesa y cafetería, ¿irías con los amigos? *

- Si
- No

Para ti, ¿sería importante el precio del alquiler de estas canchas con todos los servicios mencionados anteriormente? *

- Si
- No

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de 1 hora de las canchas por persona? *

La vostra resposta _____

Si hubiera una empresa en tu ciudad que tuviera estos servicios, ¿irías? *

- Si
- No

Si hubiera una empresa en tu ciudad que tuviera estos servicios, ¿irías? *

- Sí
- No

¿Qué te motivaría a ir con mayor frecuencia a este tipo de sitios? *

- Precio
- Cumplimiento en la entrega de canchas
- Reservas
- Atención Personalizada
- Altres: _____

¿Qué otros servicios no mencionados anteriormente te gustaría encontrar en las instalaciones? *

- Gimnasio
- Salas de juegos de mesa
- Restaurantes
- Altres: _____

Envia

No envieu mai contrasenyes a través de Formularis de Google.

Aquest formulari s'ha creat dins del domini Universidad Miguel Hernández de Elche. [Informa d'un ús abusiu](#)

6.2 Anexo 2. Encuesta de las entrevistas.

A continuación, se muestra la encuesta realizada de manera personal y vía telefónica a los ciudadanos.

INSTALACIONES DEPORTIVAS INDOOR EN TU CIUDAD

Me serviría de gran ayuda que colabore en mi Trabajo Fin Grado.

Rellena este breve cuestionario para la creación de un modelo de negocio sobre qué tipo de instalaciones deportivas te gustaría encontrar en tu ciudad. Muchas gracias de antemano.

1.- ¿Practicas actualmente algún deporte?

- a) Si
- b) No

2.- ¿Estarías interesado en apuntarte a un centro deportivo?

- a) Si
- b) No

3.- ¿Qué deporte prefieres?

- a) Pádel
- b) Calistenia
- c) Escalada
- d) Otros

4.- ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar mensualmente?

5.- ¿Qué es lo que más valorarías a la hora de apuntarte a un centro deportivo?

- a) Cercanía al domicilio
- b) Horario flexible
- c) Profesionalidad del personal
- d) Posibilidad de hacer relaciones sociales

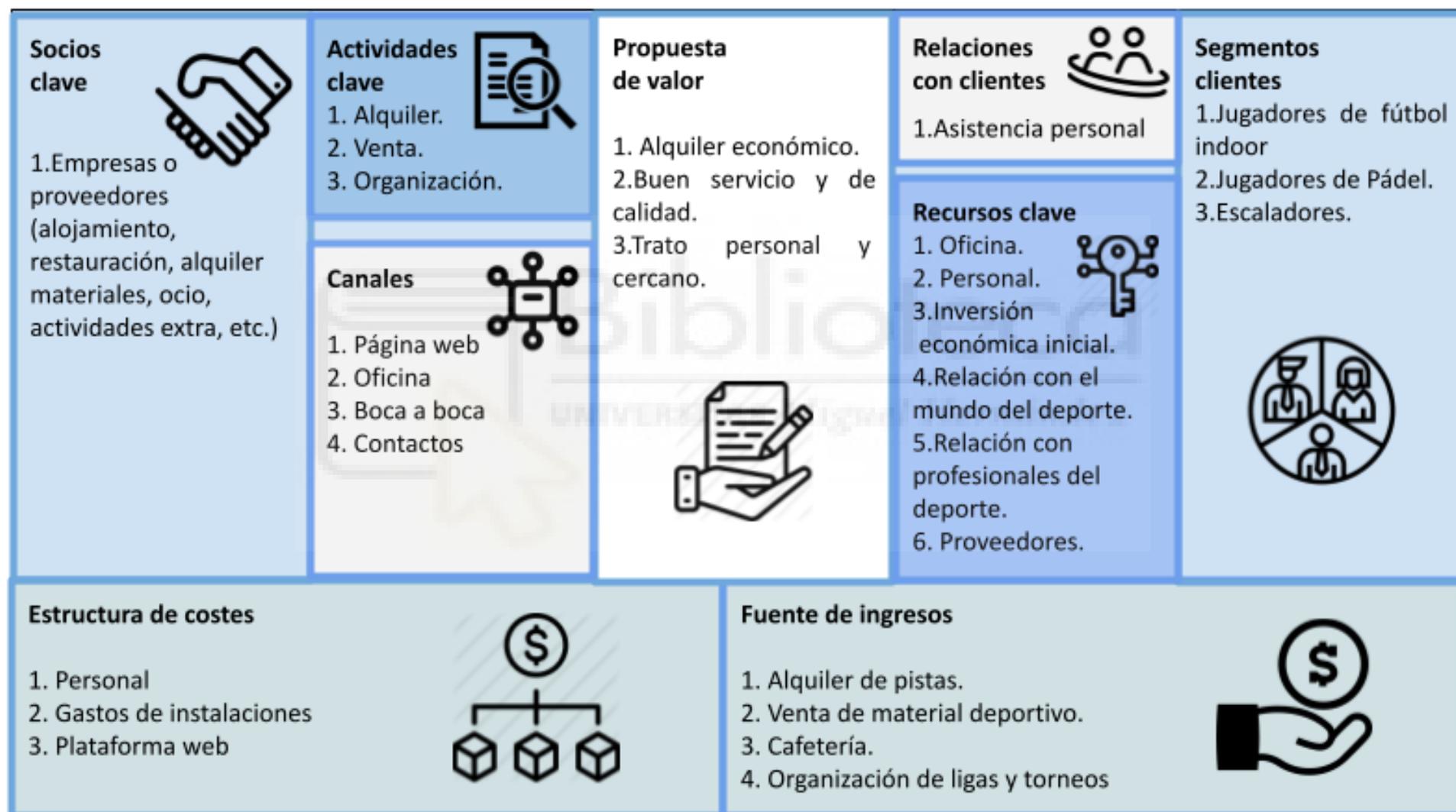
6.- ¿Irirás con tus amigos a practicar deporte a Alba-Indoor?

- a) Si
- b) No

7.- ¿Irirás a la cafetería de Alba-Indoor a tomar algo después de practicar deporte?

- a) Si
- b) No

6.3 Anexo 3. Business Canvas Model.



6.4 Anexo 4. Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>DEBILIDADES</p> <p>Nueva sociedad-nueva estructura empresarial-nueva forma de trabajo= Inicios complicados.</p> <p>Red de contactos a nivel local.</p> <p>Escasez de clientes.</p> <p>Poca experiencia en gestión empresarial.</p> <p>Competidores.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Empresas competentes trabajando en el mismo sector.</p> <p>Posibilidad de oligopolio.</p> <p>Creación de nuevas empresas competentes</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Gran experiencia en el mundo del deporte.</p> <p>Buena gestión de los trabajadores.</p> <p>Conocedores de Albacete y de sus oportunidades.</p> <p>Profesionalización del servicio.</p> <p>Contacto con jugadores y entrenadores locales dispuestos a colaborar.</p> <p>Red de contactos profesionales relacionados con el mundo del deporte.</p> <p>Buena situación y ubicación.</p> <p>Precios competentes en comparación con otras empresas.</p> <p>Inversión segura.</p> <p>Producto muy escalable.</p> <p>Menores costes de mantenimiento.</p> <p>Calidad máxima en materiales y personal.</p> <p>Facilidad para captación y fidelización de clientes.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>La competencia ha creado un monopolio en la ciudad, por lo que debe servir para llegar a nuevos clientes y fidelizarlos a tiempo.</p> <p>Alta profesionalización del fútbol-Indoor, pádel, calistenia, entre otros, tanto a nivel de instalaciones como de profesionales.</p> <p>Gran interés por parte de la ciudad en la práctica deportiva.</p> <p>Crecimiento económico e inversiones en estos deportes.</p> <p>Mercado en continuo crecimiento.</p> <p>La gente exige más a mejor precio.</p> <p>No se están gestionando bien la mayoría de centros competentes en la ciudad.</p> <p>Creación de ligas, torneos y eventos.</p>

Tabla 2. Análisis DAFO



Imagen 2. Análisis DAFO