

2018

# Desarrollo plan de comunicación Talento y Deporte

TFM DE MBA SPORT MANAGEMENT  
KELIA VIDARTE OJEDA (DNI 53842640P) 30/06/2018

## ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO ... Página 2
- 2. OBJETO DEL TRABAJO ... Páginas 3-5
- 3. CONTEXTUALIZACIÓN ... Páginas 6-8
- 4. MENSAJES ... Páginas 9 -10
- 5. PÚBLICO OBJETIVO ... Páginas 11-12
- 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO... Página 13
  - 6.1. Análisis del entorno general... Páginas 14-16
  - 6.2 Análisis del entorno específico... Páginas 16-18
  - 6.3 Análisis de los competidores ... Páginas 18-20
  - 6.4 DAFO ... Páginas 20-23
- 7. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ... Página 24
  - 7.1Visión, Misión y Valores... Páginas 24-26
  - 7.2 Naturaleza Jurídica... Páginas 26-27
- 8. PLAN DE COMUNICACIÓN...Página 28
  - 8.1 Objetivos del desarrollo del plan de comunicación (SMART)...Página 29
  - 8.2 Canales de Comunicación: Offline y Online...Páginas 30-33
  - 8.3 Estrategia y actividades ... Páginas 34-37
  - 8.4 Herramientas... Páginas 38-40
- 9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO...Página 41
- 10. CALENDARIO DE ACCIONES (ORGANIGRAMA)... Página 42
- 11. CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS...Páginas 43-44
- 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS... Páginas 45-46
- 13. ANEXO... Páginas 47-49

## **1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (ABSTRACT)**

El deporte universitario en Estados Unidos se ha convertido en la mejor cantera para el profesionalismo tanto en deportes masivos como en minoritarios. En las universidades norteamericanas se trabaja el modelo deportivo basado en el conocimiento desde hace más de cien años, donde se integra el deporte como parte de la educación y no se le considera solo como un servicio o complemento al modelo educativo, algo que sucede en España.

El proyecto tiene una relevancia importante ya que EEUU es el país que mejor acopla la formación universitaria con la deportiva. La existencia de presupuestos multimillonarios, programas académicos y deportivos a medida para dar el salto a profesional y becas, que en el mejor de los casos están valoradas en 70.000 dólares al año, avalan esto. Actualmente solo en EEUU existen 1.782 universidades que ofrecen programas académicos y deportivos a 477.752 atletas, de los cuales el 59,2 % son hombres. Un claro ejemplo es el de las ligas de fútbol, en total 1.500 universidades tienen equipos de fútbol donde juegan 60.000 universitarios, en distintas ligas y divisiones.

Los programas de Talento y Deporte facilitan la obtención de una beca a alumnos con potencial académico y deportivo para cursar sus estudios en Estados Unidos. Sus becas deportivas están especializadas en fútbol, golf, baloncesto, voleibol y atletismo.

El motivo por el cual quise llevar a cabo el plan de comunicación para esta empresa española es porque estudiar y formarte como deportista profesional no es algo fácil y muchas veces el desconocimiento hacia este sector por parte de muchos jóvenes es alto y muchos tienen que decantarse por estudiar o practicar su deporte favorito. Además, la proliferación de empresas que ofrecen becas deportivas para estudiar en Estados Unidos sigue en alza y había que situar a Talento y Deporte en un escalón que les diera mayor difusión y llegada a jóvenes que desconocen este tipo de ayudas.

He querido desarrollar mi propuesta con una empresa española, porque actualmente España es el quinto país que más deportistas aporta a la principal liga universitaria (NCAA) por detrás de potencias mundiales como UK, Alemania, Brasil o Canadá.

## **2. OBJETO DEL TRABAJO**

La finalidad y objetivo de realización del siguiente proyecto es promover que cada vez más deportistas utilicen el deporte como vía para formarse académicamente en Estados Unidos. El desarrollo del plan de comunicación tiene como meta incentivar el uso del deporte ya no solo como un puente hacia el salto profesional, sino como una vía que permita estudiar a los jóvenes en las mejores universidades y situar a Talento y Deporte en una de las empresas destacadas en la industria de captación de talento deportivo. Y también contribuir a captar más talento español para exportar a Estados Unidos.

El proyecto nace a modo de respuesta a una necesidad: crear las bases de un departamento de comunicación que permita llevar a cabo un plan de comunicación y consolidar a Talento y Deporte en una industria que sigue en alza.

Aproximadamente más de 300 futbolistas españoles reciben una educación universitaria en EEUU, gracias a becas deportivas que financian parcial o totalmente sus estudios, convirtiendo a España es una de las mejores canteras de deportivas de Estados Unidos.

### **Aspectos destacados de la educación superior en Estados Unidos:**

#### **- Calidad y prestigio**

La educación superior en los estados unidos se caracteriza por ser prestigiosa y famosas en todo el mundo, ya que estados unidos se posiciona actualmente como el número uno en enseñanza y preparación académica, estudiar en Estados Unidos ofrece un amplio abanico que abarca muchos ámbitos académicos, tecnología, medicina, marketing. Millones de estudiantes desean cursar sus estudios en Estados Unidos, por su reconocido prestigio, sin duda alguna las universidades de Estados Unidos abarcan una amplia diversidad de estudiantes de todos los países del mundo. Anualmente en las universidades de Estados Unidos se matriculan un promedio del 5% de matrículas internacionales, alumnos estudiantes que vienen desde 90 países del mundo.

#### **- Alto nivel académico y profesional del profesorado en U.S.A**

La totalidad del personal académico destinado a la tarea de enseñar y transmitir los conocimientos necesarios para una correcta y excelente formación, esta formación viene de mano de un profesorado muy preparado, la mayoría poseen altos grados en doctorado de su especialidad en concreto, de hecho, algunos de ellos son altos cargos en industrias, cargos políticos de prestigio, empresarios, etc.

Pero no por ello dejan de desempeñar el cargo de profesor, al contrario, se implican e involucran con el alumnado a tiempo completo y de una manera eficaz y muy responsable, dando ya ejemplo desde las altas esferas para una excelente y muy competitiva formación.

- **Los exclusivos métodos de enseñanza**

En el ámbito académico estadounidense existe una perfecta administración y manera de impartir la enseñanza académica, combinando estudios y prácticas laborales en corporaciones y empresas de alto prestigio, adquiriendo así una experiencia sin precedentes sea cual sea el campo en el que el estudiante desee cursar sus estudios académicos en Estados Unidos. Este es uno de los factores por el que cada día más y más estudiantes universitarios se decantan por cursar sus estudios en U.S.A.

- **Gran diversidad cultural y social**

Ya que en las prestigiosas universidades de Estados Unidos se matriculan anualmente muchísimos alumnos de todas partes del mundo, la diversidad cultural es muy amplia, lo que supone un factor más que interesante para el desarrollo de los estudios y prácticas empresariales, mostrando de alumno a alumno las características y formas de trabajar en diferentes países, facilitando posteriormente una más cómoda adaptación a diferentes entornos laborales de todo el mundo, una oportunidad sin igual para conocer y hacer amistades de cualquier lugar del planeta, conociendo así sus costumbres y forma de vida.

- **Flexibilidad en tus estudios**

En el sistema académico estadounidense los estudiantes gozan de una gran flexibilidad a la hora de repartir su tiempo adaptándose totalmente a sus necesidades, el estudiante puede escoger el número de asignaturas que desee cursar en cada semestre, aportando así una total libertad al estudiante dándole tiempo a desenvolverse cómodamente en Estados Unidos. Esto supone también una gran facilidad a la hora de que el estudiante pueda compaginar los estudios con algún empleo que aporte beneficios económicos o simplemente para actividades personales. De esta manera tendrás todo el éxito y con el buen sabor de boca por el placer de conocer mejor Estados Unidos.

- **Conocer Estados Unidos y disfrutar de tu estancia**

Estudiar en Estados Unidos es, sin duda alguna, una gran oportunidad para disfrutar y conocer a largo plazo a la vez que cursas tus estudios y aprender el

idioma de una manera más directa con los estudiantes y personas en el entorno en el que te vas a mover rápidamente con soltura ya que esta es la mejor manera de asimilar perfectamente el idioma. Conocer la cultura aprovechar para realizar turismo y poder conocer el país de una manera cómoda y sin prisas.

#### - **Mercado laboral más amplio**

El inglés es el idioma Universal, es muy importante a la hora de buscar trabajo por tanto al estudiar en Estados Unidos estás asegurando aprender, practicar y perfeccionar este idioma de la forma más fluida y eficaz posible, aportando así mejorar tu CV y/o aportando beneficios a la empresa.

Y lo más destacado, la **consecución de becas deportivas**.

Si eres deportista existen una serie de becas a tu disposición, abarcando diferentes niveles de deportistas, facilitándoles tremadamente la oportunidad de compaginar los estudios con la práctica de su deporte favorito sin necesidad de darle de lado al deporte. Las becas permiten conseguir una licenciatura con mayor facilidad y solvencia, estas becas para estudiar en Estados Unidos pueden ser totales o parciales, a la vez que mejoraras tremadamente tu dominio del inglés podrás seguir entrenando tu deporte sin ningún problema, existe cobertura para muchos de los principales deportes como pueden ser entre otros.

<b>COMPARATIVA</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>ESPAÑA</b>
<b>PRESUPUESTO</b>	70 millones de euros para deportistas universitarios.	35 millones de euros para deportistas universitarios.
<b>EDUCACIÓN UNIVERSITARIA</b>	El deporte universitario es la cantera del deporte americano.	El deporte universitario no tiene relevancia social.
<b>INGLÉS</b>	Inglés alto hablado y escrito.	El inglés es la asignatura pendiente.
<b>INSTALACIONES Y MEDIOS</b>	Instalaciones dignas y gran inversión de recursos.	Recortes y recursos escasos.
<b>SALIDAS PROFESIONALES</b>	Capital humano atractivo para multinacionales.	56% de paro juvenil.

*Tabla comparativa (1)Datos obtenidos de infografía elaborada por [AGM Sports](#)*

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN**

Corría 1904 y el presidente estadounidense Theodore Roosevelt reunió a representantes de Harvard, Princeton y Yale y apostó por reforzar el carácter amateur del deporte universitario. Surgió así la creación de la National Collegiate Athletic Association (NCAA), la gran organización privada del deporte universitario sin ánimo de lucro que aglutina más de 1.100 entidades.

Con la NCAA se quería sentar las bases de un "poder legislativo" para el deporte, matiza Ramón Terol, profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Alicante y experto internacional en Deporte Universitario.

Hoy en día, la NCAA es sinónimo de alto nivel o alto rendimiento en el deporte. Las universidades se han convertido en la principal cantera para los equipos de las grandes ligas, fútbol americano y baloncesto fundamentalmente, que escogen a los más destacados a través de los conocidos 'Drafts' o rondas de fichajes en las que se selecciona a los deportistas más cualificados. En la NCAA conviven hasta 24 deportes, con disciplinas como el tenis, el atletismo o la natación y son el vivero de Estados Unidos para Mundiales o Juegos Olímpicos.

#### **Negocio multimillonario**

Es un negocio multimillonario tanto para las universidades como para las asociaciones universitarias que participan en las 89 competiciones que auspicia la NCAA. De hecho, tanto a la División I - baloncesto - como la I-A- fútbol americano- se les denomina 'Big time'. Ambas generan el 90% de los ingresos por derechos televisivos del deporte universitario. En 2010, la NCAA cerró un acuerdo por 14 años con CBS y TBS para retransmitir los partidos del 'March Madness'. Los dos grupos desembolsaron 7.700 millones de euros por este paquete. Las propias conferencias negocian con los medios. La 'Big 12' firmó en 2012 con ESPN y FOX un acuerdo por 13 años por los derechos del fútbol y el baloncesto de estas universidades por 1.900 millones de euros.

A los derechos televisivos se suman los suculentos patrocinios que obtienen las universidades, así como las ventas generadas por licenciar productos (merchandising) y las entradas a los estadios y pabellones. En el caso de la propia NCAA, se suman las cuotas que las propias universidades pagan para inscribir a sus equipos.

Algunos entrenadores universitarios ganan más dinero que sus compañeros de profesión de la NBA o la NFL. Según USA Today, 105 entrenadores universitarios (baloncesto y fútbol americano) cobran más de un millón de dólares (720.000 euros) al año.

Sin embargo, los deportistas universitarios no cobran. Es la gran contradicción del negocio multimillonario de la NCAA. No tienen ficha porque se les considera 'student-athletes'. El 'Manual' - código de la NCAA- deja bien claro que son amateurs y, por lo tanto, no pueden percibir remuneración.

Es aquí cuando surge las empresas de búsqueda de talento universitario deportivo. La forma tradicional de atraer a una promesa- el denominado 'recruiting'- es conseguir una beca y, de esa manera, financiar tanto sus estudios como su estancia en el campus.

Según los datos que la NCAA ha compartido con Metadeporte, más de 150.000 'student-athletes' reciben cada año becas por un montante total de 1.900 millones de euros de universidades e instituciones que forman parte de la organización.

La NCAA tira de datos para rebatir esta circunstancia: "Un estudiante universitario medio se gradúa con una deuda de más de 25.000 euros, mientras que las becas compensan estos costes para el estudiante que es deportista". La organización refiere a un artículo de USA Today para señalar que el valor medio anual de beca de un estudiante que juega a baloncesto es de 86.000 euros. Muchos de estos deportistas acaban siendo profesionales con sueldos multimillonarios.

El economista Andrew Zimbalist, autor del libro 'Unpaid Professionals', no opina lo mismo. Calcula que la beca media para los deportistas en la mayoría de las universidades está en 14.300 euros y que no todos los jugadores llegan a ser profesionales. La NCAA apela en estos casos a la formación que se proporciona a los estudiantes y señala que el 82% de los becados consigue el título.

### **España y su subsistema universitario**

En España tienes que elegir entre el deporte o la formación. Es cuestión de concepto. En la universidad americana se entiende el deporte como una herramienta muy útil al servicio de la educación puesto que forma en habilidades, competencias y valores.

Este modelo educativo lo conoce perfectamente Ángel Sanz, director de CLC. El exjugador del Real Madrid de baloncesto jugó en la NCAA de la mano de la Universidad de Houston.

Mientras en Estados Unidos se concibe el deporte como una parte vital del programa universitario y un pilar de la industria del entretenimiento, en España el deporte en la universidad es “un subsistema dentro del modelo deportivo español”, según Terol.

Hay una diferencia en la base. La NCAA es la gran asociación que mantiene el deporte universitario en Estados Unidos, con escasa o nula intervención de ninguna Administración. No ocurre lo mismo en España, donde el Consejo Superior de Deportes (CSD), a través del Comité Español de Deporte Universitario. La diferencia estructura provoca evidentes asimetrías con el modelo norteamericano, fundamentalmente en el concepto de deporte universitario, la organización y la financiación.

Tampoco se ha articulado un sistema de competiciones propias interuniversitarias con identidad propia y autonomía en la gestión, como ocurre en Estados Unidos. El director de CLC cree que el primer paso puede estar en vincular competiciones nacionales ya existentes al ámbito universitario. En su opinión, hay un matiz que no se cuida en las universidades españolas y que es fundamental en Estados Unidos: “Los estudiantes norteamericanos tienen un sentimiento de pertenencia a sus universidades que en España no conocemos. Esto genera un efecto dominó. La pertenencia se traduce en emociones y las emociones son el mejor vínculo con el patrocinio privado. Las marcas están deseando unirse emocionalmente a un colectivo como el que suponen los estudiantes y ex alumnos de una universidad”.

### **Datos destacados**



#### **4. MENSAJES**

El objetivo de Talento y Deporte es transmitir un mensaje motivacional e instructivo que tiene que ir enfocado al público objetivo, que delimitaremos en los puntos siguientes. Estos mensajes del proyecto son un resumen de la “esencia” del plan de comunicación enfocado a las necesidades e intereses de los jóvenes que quieren alcanzar las becas deportivas en USA.

Llevaremos a cabo una serie de actividades de difusión, las cuales debe ser relevantes para el público objetivo. Los mensajes que emplearemos recordarán los objetivos y pondrán de relieve el valor añadido y los beneficios que el proyecto aportará.

Como mensajes clave para las acciones de difusión y comunicación externa se han desarrollado los siguientes:

<b>Aspecto a difundir</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Ejemplo de actividad o resultado concreto</b>
<b>Proyecto europeo a favor de la captación de talento universitario. El Consejo Superior de Deportes y Talento y Deporte llegarán a un acuerdo mediante el cual buscan a alumnos que quieren tener nuevas oportunidades profesionales en USA.</b>	“El Consejo Superior de Deportes cofinancia un proyecto de cooperación europea para potenciar el talento universitario español y la creación de un futuro profesional en el extranjero para amantes del deporte”	Mensaje en Nota de Prensa sobre la firma del acuerdo y el lanzamiento del proyecto.
<b>La Asociación de Futbolistas Españoles impulsa el programa Talento y Deporte dentro de las Escuelas AFE, con el objetivo de que sus alumnos puedan optar a becas deportivas de</b>	“Este programa hace realidad el sueño de muchos estudiantes y deportistas de España, y les permite crecer personalmente y desarrollarse culturalmente”	Mensaje en nota de prensa sobre la firma del acuerdo y el lanzamiento del proyecto.

<b>fútbol para estudiar en Estados Unidos.</b>		
<b>Celebración de jornadas universitarias para captación de talento que quiera tener una oportunidad laboral en USA y tener un crecimiento a nivel profesional y cultural.</b>	“¿Eres un amante del deporte y quieres crecer culturalmente, personalmente y laboralmente? Te invitamos a que conozcas las bases que te van a ayudar a conseguir crecer como profesional y conseguir tus sueños en USA”	Mensaje para las jornadas de difusión de la guía de buenas prácticas: Deportistas sin fronteras en USA. Buscamos tu talento.
<b>Las ideas y la creatividad son esenciales para el crecimiento y desarrollo laboral y educacional.</b>	“Nuevas ideas para seguir Creciendo. La creatividad crea empleo y riqueza y la apertura internacional te hace crecer culturalmente.”	Mensaje para el informe final, la conferencia final y la página web donde informaremos sobre las jornadas de difusión.
<b>Intercambio de experiencias en el ámbito de las becas universitarias en USA. Desarrollo de talleres de intercambio.</b>	“Ser creativo, ser emprendedor, ser Innovador. Es importante aprender creando en compañía.”	Mensaje para invitación a y el material de los talleres de intercambio, que realizaran los alumnos interesados en viajar y estudiar en USA.

## **5. PÚBLICO OBJETIVO**

### **Características demográficas**

Talento y Deporte se dirige a estudiantes y deportistas de entre 16 y 23 años, que están cursando 1º y 2º de bachillerato y otros que están cursando 1º, 2º y 3er año de carrera. El ámbito que más trabajan y el cuál les genera mayor captación es el fútbol.

### **Público objetivo en el ámbito de este deporte (fútbol)**

#### **Masculino:**

- *Categoría juvenil*
- *División de Honor*
- *Liga Nacional*
- *Preferentes*
- Categoría Senior*
- *3º División*
- *Preferente*
- *Regionales*

#### **Femenino:**

- *Primera División*
- *Segunda División*
- *Juveniles.*

No solo trabajan este deporte, sino también están especializados en golf, atletismo, voleibol, baloncesto y tenis.

Este año 2018 la empresa Talento y Deporte ha captado mayor número de universitarios hombres que mujeres. No obstante, las becas para las universitarias son bastante más completas que la de los universitarios. El foco se centra en la captación del talento entre las mujeres futbolistas quienes gozan de más oportunidades en Estados Unidos en este sector.

## **Características económicas: Nivel de ingresos**

Las familias que solicitan las becas se caracterizan por tener un poder socioeconómico medio-alto.

## **Características geográficas**

La mayoría de estudiantes que han solicitado información sobre becas deportivas en Estados Unidos han sido de Madrid. Cuando se han llevado acciones en otros ámbitos del punto geográfico español, Barcelona y Sevilla han sido las ciudades que han tenido mayor difusión en el desarrollo de estas iniciativas.

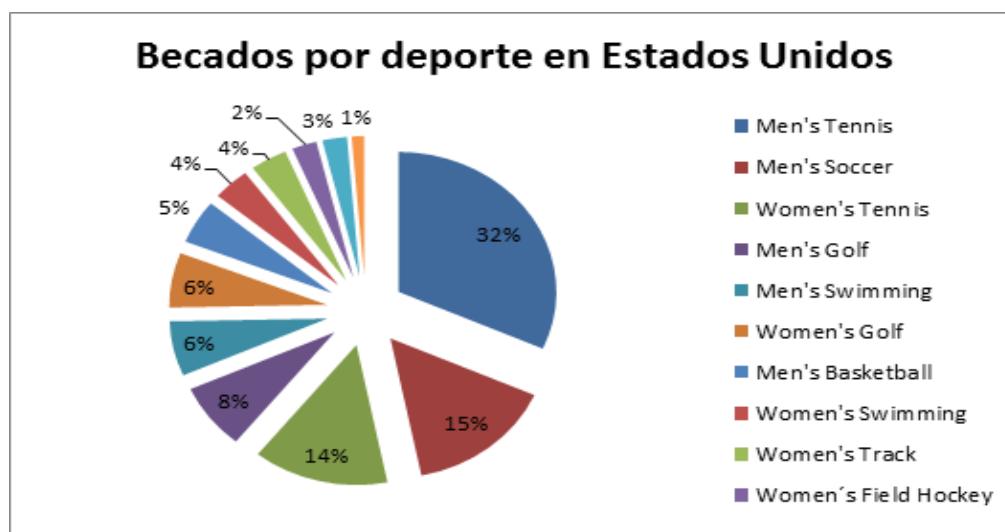
## **Nivel de estudios**

Todos tienen claro que quieren estudiar una carrera. La mayoría de los estudiantes estudian ADE o algo relacionado con el mundo del Business y también relacionado con INEF y el deporte.

## **Medios y canales de comunicación de uso diario**

Los estudiantes universitarios tienden a tener más seguimiento de redes sociales como Facebook y muchos son captados a través de esta red social.

Por su parte los alumnos de instituto utilizan sobre todo Instagram y puede ser un nicho perfecto para poder captar a estos jóvenes para que conozcan la industria de Estados Unidos.



(Imagen gráfico página web AGM Education)

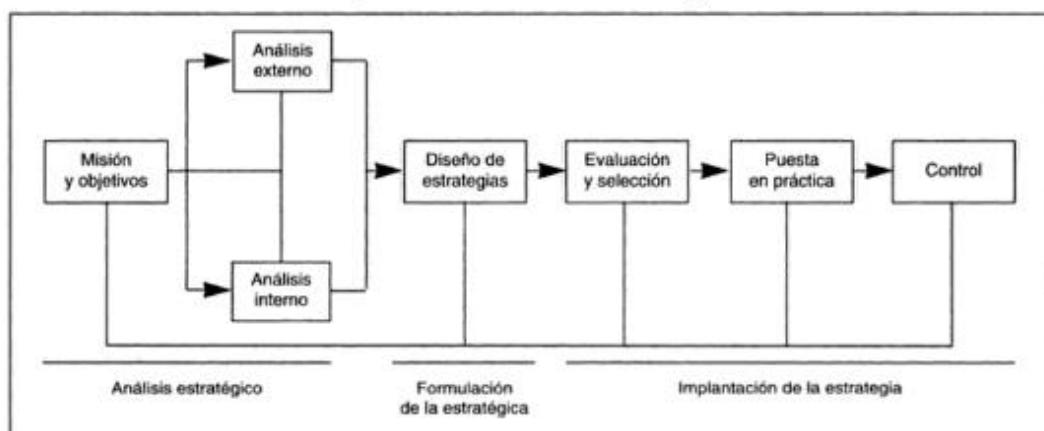
## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Muchos autores hacen referencia la dirección estratégica como “un proceso, es decir, a una secuencia de fases que se realizan en un orden concreto” (Navas, J.E; Guerras, L.A, 2000, p.49).

En general, existen tres grandes procesos estratégicos: análisis estratégico, formulación de la estrategia en implantación de la estrategia. Se asume que, aunque el proceso lógico es el presentado (análisis, formulación e implantación), la realidad nos lleva a una interacción constante entre las diferentes fases del mismo. Es así como “La estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en determinados mercados de productos” (Johnson, G; Sholes, K, 2001, p.112)

El análisis estratégico es clave en la dirección de una empresa ya que permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa.

**Figura 1.2**  
*El proceso de dirección estratégica*



Fuente: Navas y Guerras<sup>32</sup>.

*Figura sobre el proceso de dirección estratégica. (Pág. 45 “La Dirección Estratégica de la empresa”, Navas y Guerras.)*

## A) Análisis del entorno en general

Este análisis comienza con el estudio del macroentorno de la empresa, el cual ha sido analizado a través del modelo PEST, que incluye los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que le rodean:

**Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, etc.

Desde 1978 hasta la actualidad, España posee una democracia bajo el sistema de Monarquía parlamentaria. Este sistema se ha consolidado definitivamente, de manera que el sistema político español goza de estabilidad. Desde 1982, la alternancia en el poder ha sido la característica principal, siendo el Partido Popular (Alianza Popular hasta 1989) y el Partido Socialista Obrero Español quienes lo han alternando.

En la actualidad, dicho sistema político se ha visto desestabilizado por una moción de censura del que había sido el vigente partido político mayoritario en España (PP) y la subida al cargo del PSOE. La desestabilización en España, ante los problemas desestructurados de carácter independentistas pueden influenciar en las decisiones a nivel empresarial. Los casos de corrupción han llevado a niveles bajísimos la confianza ciudadana en los partidos políticos del gobierno, apreciándose una notable bajada de la valoración ciudadana sobre los mismos y surgiendo nuevas formaciones políticas a nivel estatal y autonómico con cada vez más peso en las instituciones.

**Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

España es un país desarrollado y una de las principales potencias económicas del mundo y de la Unión Europea. La economía española se sitúa como la 14º en el ranking mundial y la 5º en Europa en términos absolutos. El interés por la concesión y búsqueda de becas en USA se incrementa al situarse la economía estadounidense liderando el ranking mundial.

Pos. ↗	País	PIB nominal (millones de USD)
	<b>Mundo</b>	<b>74 583 642</b>
1	🇺🇸 Estados Unidos	18 561 934
2	🇨🇳 China	11 391 619
3	🇯🇵 Japón	4 730 300
4	🇩🇪 Alemania	3 494 898
5	🇬🇧 Reino Unido	2 649 893
6	🇫🇷 Francia	2 488 284
7	🇮🇳 India	2 250 987
8	🇮🇹 Italia	1 852 499
9	🇧🇷 Brasil	1 769 601
10	🇨🇦 Canadá	1 532 343
11	🇰🇷 Corea del Sur	1 404 383
12	🇷🇺 Rusia	1 267 754
13	🇦🇺 Australia	1 256 640
14	🇪🇸 España	1 252 163

Figura sobre clasificación mundial del PIB nominal, según el Fondo Monetario Internacional( [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Paises\\_por\\_PIB\\_\(nominal\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Paises_por_PIB_(nominal)))

No obstante, en los últimos años la crisis económica ha afectado fuertemente a nuestro país como muestran los indicadores económicos más importantes. Unos indicadores que pueden afectar a la economía española y en particular a los ciudadanos.

**Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

Otro de los factores importantes que influyen sobre cualquier proyecto, además del político y económico, es el entorno social que lo rodea. El presente proyecto pretende desarrollarse en la Comunidad de Madrid. Una de las características sociales de esta comunidad y en general de España, es una cultura del ocio muy rica.

Los madrileños dedican una buena parte de su tiempo libre y de su presupuesto al ocio. Existen numerosas ofertas de ocio de diferentes tipos y una de ellas, es el ocio deportivo.

El Anuario de Estadísticas Deportivas de 2017 recoge que el número total de licencias federadas deportivas fue de 3.586 mil, cifra que supone un ascenso interanual del 2,3%.

Si se desglosan los resultados por sexo se observan notables diferencias. Concretamente el 78,5% de las licencias federativas corresponden a hombres y el 21,5% a mujeres. Cuatro comunidades autónomas - Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid - concentran el 54,8% de las licencias deportivas.

Del total de licencias deportivas registradas en 2016, el 79,8% se corresponden con 15 federaciones, concretamente Fútbol, Baloncesto, Caza, Golf, Montaña y escalada, Judo, Balonmano, Tenis, Ciclismo, Atletismo, Voleibol, Kárate, Natación, Pádel y Patinaje.

**Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

En España se ha apostado por el desarrollo de un Plan General de Innovación que se encargue de coordinar y distribuir la investigación en toda la red, que se caracteriza además por la concentración de los principales centros de conocimiento en Cataluña y sobre todo en Madrid con una enorme diferencia respecto al resto de España. Un hecho que se refleja sin duda en el interés inversor de las entidades privadas.

La distribución de los hubs de 'start ups' en España es también fruto y consecuencia del heterogéneo mapa de la innovación. Barcelona y Madrid, seguidas con bastante diferencia de Valencia y Bilbao, son las «capitales 'start up'» de España. Así, se ha convertido en el ecosistema más maduro y, por tanto, el que más inversión, sobre todo internacional, está captando.

## **B) Análisis del entorno específico**

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

El entorno específico se desarrollará mediante el modelo de Porter de las 5 fuerzas: la rivalidad de las empresas, el poder de negociación de los clientes y proveedores, las barreras de entrada para nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutivos.

Pasamos a describir cada una de los factores que nos propone Michael Porter:

- a) Productos sustitutivos: Consiste en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o parecidas necesidades.

---

*Talento y Deporte tiene que buscar la tecnificación para llegar en mayor medida a los universitarios y estudiantes deportistas interesados en la obtención de becas en USA.*

---

- b) Competidores potenciales: Consiste en evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector.

---

*Talento y Deporte tiene que tener en cuenta la proliferación de empresas en el sector. Por lo que debe intensificar una mejora en la comunicación, innovación en sus becas y en los procesos de captación. Tiene que tener una localización favorable.*

---

- c) Intensidad de la competencia actual: Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector.

---

*Talento y Deporte debe evaluar los competidores e incrementar una diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. De este modo mejorará su posición*

---

- d) Poder de negociación de los proveedores: Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa.

---

*Talento y Deporte debe aumentar sus contactos con socios relevantes, que le permitirá tener mayor importancia en el sector y un apoyo para su crecimiento geográfico.*

---

- e) Poder de negociación de los clientes: Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa.
- 

*Talento y Deporte debe ofrecer cercanía y distinción en el trato con el cliente. Destacar por su servicio personalizado*

---

### C) Análisis de los competidores

El actual panorama del mercado de becas deportivas ha sobrepasado lo que se conoce como “el punto de madurez” para convertirse en una carrera desorganizada, confusa y muy diferente de cuando en 1992 América International, pionera de este tipo de servicios en Europa, abrió sus puertas.

La competencia entre estos nuevos actores ha llevado a que muchas de estas empresas hagan promesas imposibles de cumplir en términos de admisión a ciertas universidades y obtención de una determinada cantidad de beca para sobrevivir en este mercado tan competitivo. A esto hay que sumar que la mayoría de familias desconoce el sistema educativo norteamericano y muchas solo tienen la versión que les proporciona una única entrevista con una determinada compañía.

A continuación, analizamos a las principales empresas del sector, las cuales tienen más visibilidad y éxito entre los jóvenes deportistas estudiantes:

❖ **AGM SPORTS:** Es una de las empresas más consolidadas. Tiene sede en Zaragoza y ha ayudado a la creación de 1.680 jóvenes a compaginar su formación académica con su actividad deportiva en Estados Unidos. En el último curso 295 estudiantes pusieron rumbo a USA con sus becas, que oscilan entre los 18.455 euros y los 27.770 euros de media.

Su amplio rango de acción es España y América Latina, pero también ofrecen formación en universidades europeas. A través de AGM Sports se han conseguido becas por un importe total de 15.534.699 dólares. Ofrece información sobre las oportunidades que hay en el país, además de acompañarles en el proceso y ofrecer su programa de acompañamiento académico y profesional con el que también se pretende incidir en la empleabilidad de los jóvenes para que puedan incorporarse laboralmente tras su actividad deportiva. Además de ayudar a los estudiantes a poner rumbo a Estados Unidos, AGM Sports a través de su fundación trabaja con el

Programa Erasmus + AGM+ al que están adheridas un total de 40 universidades europeas. La actividad de AGM Sports no se concentra solo en Aragón, también tiene actividad en Madrid, Barcelona, Andalucía y Comunidad Valenciana. Y para atender la demanda latente en Latinoamérica, tienen centros en Colombia.

- ❖ **VT SPORTS MANAGEMENT:** Buscan las mejores opciones en función de cada perfil, crean un perfil para cada uno de sus deportistas. Presentan al deportista a las universidades y le asesoran durante el proceso. Para el registro ofrecen una guía y orientación con admisiones y registros para SAT y TOEFL. Preparan a sus deportistas con una metodología online o presencial y les asisten con el proceso de tramitación del Visado. Las últimas cifras estiman que han ofertado 150.000 becas en 27 disciplinas deportivas, las becas pueden alcanzar una cuantía de 66.000 dólares anuales.
- ❖ **DE AQUÍ PARA FUERA:** Dequiparafuera es una consultoría enfocada en el desarrollo de jóvenes estudiantes y deportistas. Ofrecen las opciones de Universidad o High School de Estados Unidos que más se adecuen al perfil de cada uno de sus estudiantes, con quienes trabajan a lo largo de todo el curso, pasando por diferentes etapas del proceso de admisión que culmina con la obtención de posibles becas de estudios que propicien buenas oportunidades profesionales tras la formación. Desde 2001 han alcanzado los 160 millones de dólares en becas obtenidas y han ayudado a más de 2.500 jóvenes a estudiar en prestigiosas universidades americanas tales como: Harvard University, University of South Florida, Brown University, Princeton, University, University of South Carolina, Purdue University, University of Pennsylvania - Wharton, Rice University, Columbia University, Duke University, Cornell University, Univ. of California Los Angeles.
- ❖ **DECOASPORTS:** Decoasports se diferencia de otras empresas del sector por su carácter innovador a la hora de adaptarse y asumir nuevos retos. La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia, es líder en el sector, tanto en la gestión de educación en los Estados Unidos como en el deporte, ya que ofrecen las mejores garantías para aquellos que quieran compaginar sus estudios con una carrera deportiva. Ofrecen un producto adaptado a las necesidades de sus clientes, ya que su objetivo principal se basa en ofrecer la mejor agrupación en cuanto a servicios de

educación a nivel global y su compaginación con el deporte. Con ello consiguen poder maximizar las aptitudes de cada uno de sus estudiantes y ofrecerles un futuro prometedor y lleno de posibilidades en el mercado laboral actual. Gracias a todas la ventajas y ayudas que ofrecen, la mayoría de federaciones territoriales, incluida la española, confían en ellos para poder llevar a cabo esta importante labor. En Decoasports te ayudan en la gestión de las becas deportivas, haciendo entrevistas personalizadas a cada estudiante, y con ello poder centrarse en sus necesidades.

### C) Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)

El análisis consta de cuatro pasos:

- **Análisis Externo** (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a) Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser de carácter político (Estabilidad política del país, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación, interés de las instituciones públicas); de carácter legal (Tendencias fiscales, legislación); económicas (Deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera); de carácter social (Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene) y de carácter tecnológico (Rapidez de los avances tecnológicos y cambios en los sistemas).
- b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es

decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

- **Análisis Interno**

- **Confección de la matriz DAFO**

- **Determinación de la estrategia a emplear**

En la siguiente tabla, se plantean las principales amenazas y oportunidades que creemos que nos podemos encontrar en el desarrollo de la actividad dentro del sector deportivo de Talento y Deporte, así como nuestros puntos fuertes y débiles los cuales intentaremos potenciar y reducir:

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.</p> <p><b>¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?</b> Talento y Deporte puede beneficiarse del interés de los jóvenes por salir al extranjero a estudiar y trabajar. Ya que en España la demanda sigue en alza.</p> <p><b>¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?</b> La demanda hacia la especialización en la formación puede favorecer a Talento y Deporte. Muchos jóvenes quieren también perfeccionar el inglés.</p>	<p>Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.</p> <p><b>¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?</b> El incremento de empresas dedicadas a la oferta de becas deportivas en USA.</p> <p><b>¿Qué están haciendo los competidores?</b> La repercusión de empresas de este tipo sigue en alza.</p> <p><b>¿Se tienen problemas de recursos de capital?</b> Talento y Deporte económicamente está asentada y no tiene problemas de recursos de capital.</p>

**¿Existe una coyuntura en la economía del país?** Ha habido una mejora en la economía española, pero los jóvenes siguen teniendo interés en salir hacia el extranjero.

**¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?** Se han llevado muchos avances en las máquinas y dispositivos de entrenamiento que están ayudando a incrementar la eficiencia deportiva y mejorar las marcas de los atletas.

**¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están presentando?** El Gobierno quiere una nueva Ley del Deporte y el Estado está animando a las federaciones, organismos y particulares a que hagan sus propuestas para cambiar la obsoleta normativa de 1990.

**¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?**

En las universidades se ha visto la necesidad de propiciar espacios para promover la actividad física, por medio de la participación en los grupos deportivos institucionales, en competencias internas e inter universitarias, becas deportivas, de tal manera que se oriente el uso del tiempo libre hacia actividades de este tipo. Esto propiciará a que los clientes busquen becas deportivas.

**¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?**

El crecimiento y proliferación de empresas que desarrollan este tipo de actividad pueden frenar el crecimiento de Talento y Deporte.

## ANÁLISIS INTERNO

**FORTALEZAS**

**DEBILIDADES**

<p>Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.</p> <p><b>¿Qué consistencia tiene la empresa?</b></p> <p>Está creciendo gradualmente y por ahora tiene una consistencia que se puede ver influenciada por los diversos factores.</p> <p><b>¿Qué ventajas hay en la empresa?</b></p> <p>Es una empresa muy familiar, se consideran más que una estructura empresarial una familia.</p> <p><b>¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?</b> El trato con sus clientes y la cercanía.</p>	<p>Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.</p> <p><b>¿Qué se debería mejorar?</b></p> <p>Una mejora tecnológica.</p> <p><b>¿Qué desventajas hay en la empresa?</b></p> <p>Hace falta la creación de una estructura con departamentos importantes como el de comunicación.</p>
---	--

## 7. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma.

Un elemento clave en una empresa es la cultura empresarial, que determinará en gran medida el reparto de poder, el sistema de toma de decisiones y los sistemas de información presentes en la empresa, que serán la clave de su funcionamiento.

### 7.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Está garantizado que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su misión, visión y valores que orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

#### VISIÓN

##### PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE

- **¿Qué quiero lograr?**
- **¿Dónde quiero estar en el futuro?**
- **¿Para quién lo haré?**
- **¿Ampliaré mi zona de actuación?**

Según Xavier Gimbert (2007) “La visión permite reflexionar sobre lo que se quiere ser y (aún) no se es. Esto es clave porque una empresa necesita dirección, saber hacia dónde quiere ir. La visión le debe dar esta orientación, este sentido a lo que hace. Pero para que la visión sea realmente válida y oriente a una compañía hacia su futuro, debe constituir un reto. La visión tiene que motivar, debe tener capacidad para evitar o superar los fracasos de una organización. Debe ser un reto, ambicioso pero posible.” (Pág. 8)

---

*Talento y Deporte tiene como visión “Ser una de las 10 mejores compañías que ofertan becas deportivas para estudiantes en USA”*

---

## **MISIÓN**

### **PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE**

- **¿Qué hacemos?**
- **¿Cuál es nuestro negocio?**
- **¿A qué nos dedicamos?**
- **¿Cuál es nuestra razón de ser?**
- **¿Quiénes son nuestro público objetivo?**
- **¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?**
- **¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?**
- **¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?**

Una forma de concretar la misión es a través del concepto de negocio de Abell (1980). A través de tres preguntas, este modelo enmarca exactamente cuál es el negocio al que se dedica la compañía. Estas tres preguntas son: ¿qué necesidad trata de satisfacer? (tipo de necesidad), ¿a quién se dirige? (segmento/s de mercado), ¿cómo lo realiza? (tecnología o know-how). En la mayoría de los casos, una adecuada definición de negocio sólo es una condición necesaria pero no suficiente. Normalmente, una empresa debe competir, dentro de esa definición, con otras, todas luchando por atraer a los mismos clientes, satisfaciendo similares necesidades de forma pareja. Es entonces cuando surge la necesidad de poseer una ventaja competitiva a través de la estrategia: ser mejor que las demás compañías del sector en algún aspecto apreciado por los clientes. La empresa debe buscar una ventaja competitiva luchando con las compañías que tienen su misma misión, que están en su mismo negocio.

---

*Talento y Deporte tiene como misión ayudar a conseguir una beca deportiva y hacer realidad el sueño de jóvenes estudiantes que quieren dirigir su carrera de deportistas y a la vez financiar de forma parcial o total sus estudios en Estados Unidos.*

---

## **VALORES**

### **PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE**

- **¿Cómo somos?**
- **¿En qué creemos?**

Gimbert (2007) define los valores dentro de una organización. Cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la compañía y cómo se relaciona con sus clientes, proveedores, comunidad, etc. Se basan en las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Los valores deben movilizar y amplificar las energías de una organización, y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos (Pág.7).

---

*Los valores que identifican a Talento y Deporte son la transparencia, cercanía, excelencia, liderazgo y trabajo en equipo.*

---

## **7.2 NATURALEZA JURÍDICA**

Hay diversas teorías sobre el concepto jurídico de empresa. Ignacio Arteaga Echevarría en su análisis '*En busca del concepto jurídico de empresa*' habla sobre autores, dentro de los cuales destaca Endemann, los cuales sostienen que "*dado que en la realidad los diversos elementos de la empresa constituyen una unidad jurídica. El elemento unificador por excelencia es la personalidad jurídica*" (Revista Chilena de Derecho, Vol.29 Nº 3, Pág. 605).

### **Talento y Deporte es una EMPRESA INDIVIDUAL**

#### **A) Concepto:**

El empresario individual es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad económica o profesional a título lucrativo, y que responde del cumplimiento de sus obligaciones con todos sus bienes.

#### **B) Características:**

- No tiene una regulación legal específica y está sometido en su actividad empresarial a las disposiciones generales del Código de Comercio en materia

mercantil y a lo dispuesto en el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

- El control total de la empresa lo tiene el propietario, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil. (Responsabilidad ilimitada)
- No precisa de ningún proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario y no tiene ningún mínimo.
- Tributa por sus beneficios en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- La razón social, es decir, el nombre de la empresa, será el del titular (nombre y dos apellidos del empresario).

Miguel Jiménez es CEO de Talento y Deporte y tras haber estudiado cuatro años en una universidad americana y tras estudiar un doble Major en Business Administration and Management & Marketing montó su empresa de becas deportivas en USA. La razón social de la empresa es Miguel Jiménez Sánchez, aunque comercialmente se llama “Talento y Deporte”. La gestión de la empresa depende totalmente de él y de su padre, Miguel Jiménez García, Director comercial de Talento y Deporte, de momento, la actividad le está dando buenos resultados. Además, es muy consciente del riesgo que tiene que ejercer esta actividad por cuenta propia, si las cosas no van bien y se generan deudas, deberá afrontarlas con sus propiedades particulares.

## 8. PLAN DE COMUNICACIÓN

### 8.1 OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE PLAN DE COMUNICACIÓN (SMART)

El primer uso del término SMART se lo debemos a George T. Doran quien en 1981 publicó un paper llamado “*There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*”. SMART es una metodología que nos permite no olvidar los elementos indispensables a la hora de redactar un objetivo eficaz y eso es clave en una empresa.

Es un acrónimo de 5 palabras:

- **Specific** (Específico)
  - Qué: Detalle de lo que queremos lograr con nuestro objetivo.
  - Cuál: Incluir posibles obstáculos reales que nos impiden alcanzar nuestro objetivo.
  - Quién: Persona asignada para alcanzar un objetivo.
  - Dónde: Si la ubicación es relevante para cumplir un objetivo no debemos olvidarnos del “dónde”.

---

*Objetivo Talento y Deporte: Aumentar las inscripciones y formularios de solicitud de información sobre becas para el 31 de agosto de este año en todo el país. La responsabilidad corresponde a la gerencia del departamento de comercialización.*

---

- **Measurable** (Medible)
  - ¿Cuánto? ¿Cuántos?

---

*Objetivo Talento y Deporte: Aumentar la inscripción media en nuestra web un 20%. Público-objetivo: alumnos entre 16 a 29 años (+ otros datos o nombre del segmento/target).*

---

- **Achievable** (Alcanzable)
  - ¿Cómo se puede alcanzar una meta?
  - ¿Qué tan posible de lograr es la meta?

---

*Objetivo Talento y Deporte: Aumentar las visitas (no usuarios) al sitio web de la empresa de 5.000 a 10.000 por mes para poder lanzar nuestra campaña de captación de usuarios. Fecha límite 31 de agosto del año próximo.*

---

- **Relevant** (Relevante)

- Por qué: Preguntarnos el “para qué” de algo nos ayuda a darnos cuenta si se trata o no de un objetivo importante. Daremos prioridad a aquellos que realmente lo son.
- ¿El objetivo individual es importante para el objetivo global (estrategia)?
- ¿Es el momento adecuado para plantear este objetivo?
- ¿La persona asignada al objetivo es la correcta? (empresa, grupo) ¿Soy la persona correcta? (marca personal / profesional).
- ¿El objetivo se adapta a la realidad o contexto en el que nos encontramos?

---

*Objetivo Talento y Deporte: Aumentar nuestro equipo de comerciales de 2 a 7 antes del 31 de agosto para así poder aumentar un 50% las inscripciones de solicitud de información y llegar a aquellas regiones donde la marca Talento y Deporte no se había consolidado*

---

- **Timel-bound** (A Tiempo)

- ¿Cuándo deberá estar terminado? Fijar una fecha límite.
- ¿Qué debo hacer hoy, mañana, pasado...? Evitar emergencias.
- ¿Qué debo hacer dentro de 6 meses? Evitar emergencias dentro de 6 meses.

---

*Objetivo Talento y Deporte: Crear un contenido gratuito y de calidad a cambio de los datos personales de un visitante en la web. Ofrecerlo en el blog/web antes del 31 de agosto para poder solicitar datos de contacto con la descarga (nombre, correo) y así aumentar un 5% mensual la cantidad de suscriptores al boletín informativo de nuestro negocio y a las solicitudes de información de las becas. Podemos ofrecer una “Guía Gratuita: Para profesionales que quieran estudiar y disfrutar de su deporte en USA”*

---

## 8.2 CANALES DE COMUNICACIÓN: OFFLINE Y ONLINE

Hay que tener muy en cuenta que la comunicación online y offline no son contrarias ni contrapuestas, sino complementarias. Por eso es importante que exista una combinación de ambas porque cada una de ellas aporta unas ventajas y permite relacionarnos con el cliente de un modo concreto y también diferente.

La comunicación offline crea marca, transmite confianza al cliente, y nos permite llegar a ese target de público que todavía es reacio a adaptarse a los cambios. Por otro lado, la comunicación online abre las puertas a una comunicación directa y bidireccional. El objetivo es comunicar, pero hay que hacerlo adaptando el mensaje al medio y al público.

### La eficacia de la integración *offline* y *online* en la estrategia de comunicación corporativa



Imagen 13. Integración *offline* y *online* en el plan de comunicación.

## COMUNICACIÓN OFFLINE

- *Radio y TV.*
- *Prensa escrita.*
- *Revistas especializadas.*
- *Mobiliario urbano, vallas publicitarias, cartelería.*
- *Actos de relaciones públicas y otros eventos.*

## **Talento y Deporte**

### **1) Diseño del logotipo**



### **2) Manual de Identidad Corporativa**

Creamos un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de la compañía, servicio, producto o institución. Este manual recogerá el logotipo y el comportamiento o utilización de éste en los distintos medios. Los contenidos del manual se agrupan básicamente en dos grandes capítulos:

- Normas básicas de construcción y desarrollo de la identidad corporativa.
- Aplicación del logotipo en las distintas plataformas de comunicación: papelería: papel de carta, sobres, facturas, tarjetas de visita, carteles, indicadores y otros dependiendo de los requerimientos de la institución.

### **3) Presentaciones corporativas**

- Publicaciones (informes, revistas, dossiers)
- Materiales publicitarios (folletos, tarjetas, etc.)
- Cartelería y señalética corporativa
- Manual de marca

### **4) Relaciones con los medios y RRPP.**

- Notas de prensa
- Entrevistas a los medios
- Comidas de trabajo con los medios
- Desayunos con periodistas

### **5) Actos**

- Participación en ferias educativas
- Acontecimientos relacionados con la educación, deportivos, sociales...

### **6) Responsabilidad social corporativa. RSC**

- La empresa puede desarrollar programas y políticas sociales.

## **COMUNICACIÓN ONLINE**

- *Web*
- *Blog*
- *Redes Sociales*
- *Newsletters, boletines, otros.*

### **Presencia online. Creación de un sitio web**

Tener un sitio web es básico y fundamental, ya que le permitirá a la empresa tener una presencia en la Red y transmitir una imagen de seriedad, credibilidad y profesionalidad. Es la segunda puerta principal hacia la empresa. Hay que tener en cuenta la interacción con los usuarios que generan y comparten contenido en la Red, por ello hay que adaptarse a las nuevas tecnologías y así crear conexiones 2.0, es decir, los conductos a través de los cuales los usuarios pueden interactuar con la empresa usando las redes sociales.

### **Informar a la Comunidad. Microblogging**

El microblogging es una aplicación que permite enviar y publicar contenido de una manera rápida y fluida. Este contenido consiste en mensajes breves de texto y multimedia y que se pueden actualizar desde diversas herramientas como Twitter. Esto permitirá que la empresa tenga seguidores y gente a la que seguir.

### **Canal Corporativo. Redes Multimedia**

Las redes multimedia permiten guardar, etiquetar y compartir videos e imágenes. En una compañía sirve para crear su propio canal corporativo. A partir de éste, la empresa organiza actividades, jornadas, etc. y las comparte a través de videos e imágenes. Ejemplo: Youtube

### **Blog Corporativo**

El blog corporativo es una dinámica herramienta de comunicación corporativa tanto interna como externa, ya que ofrecen una canal de comunicación alternativa entre la dirección de la compañía, sus empleados y clientes:

- Comunicarse directamente con los públicos clave.
- Obtener una mayor visibilidad.

- Analizar el comportamiento, fidelización y hábitos de consumo de los clientes de su competencia.
- Conocer e involucrar a los líderes de opinión que influyen en la toma de decisiones de nuestros clientes.
- Participar en la conversación que tiene lugar en la Red sobre los temas claves de la compañía

### **Escuchar a la comunidad. Redes Sociales**

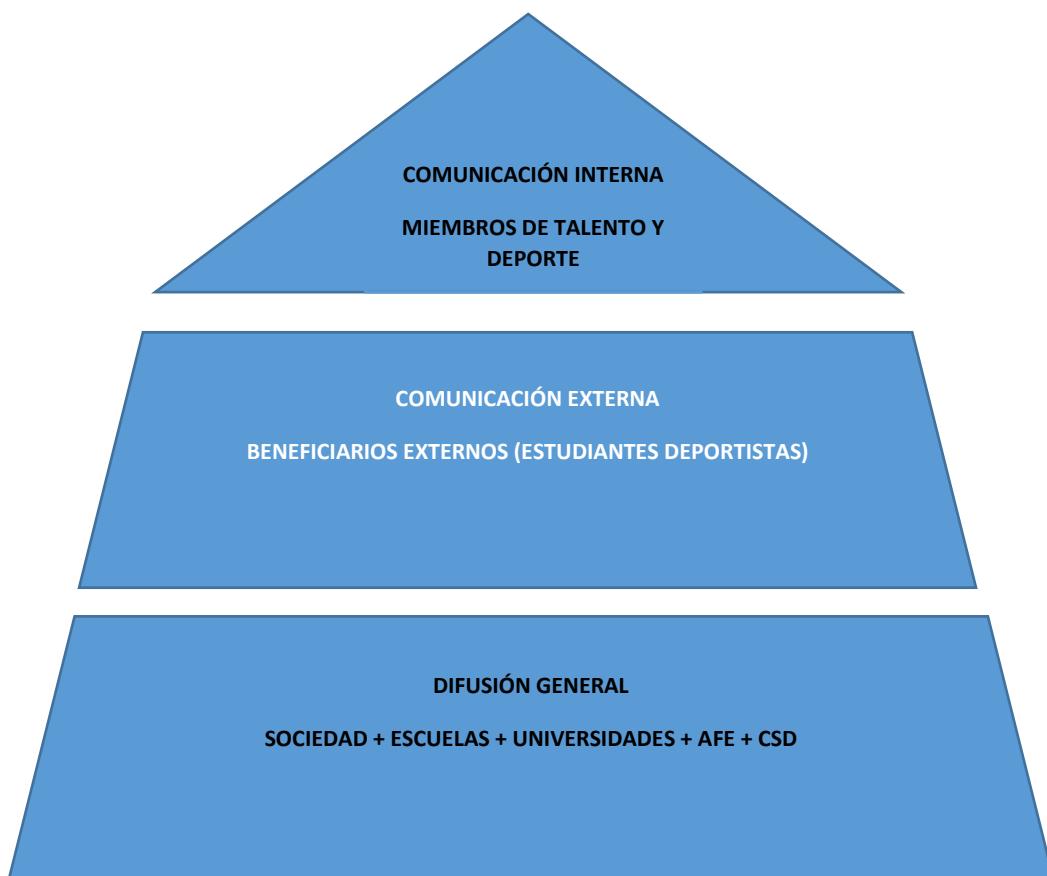
Una característica importante, es que éstas permiten que las empresas se comuniquen con sus clientes de una forma directa y sencilla. De este modo, las empresas podrán observar cómo interactúan los estudiantes y deportistas y qué imagen tiene estos de la organización. Es importante saber qué se dice de una empresa o de la competencia, y analizar la respuesta que genera la interacción de ésta. Ejemplo: Twitter, Facebook y Linkedin.

La fusión del mundo offline y online hace posible que las acciones se apoyen en los diferentes canales. Estas son algunas acciones que integran lo offline y online y son interesantes para potenciar la visibilidad de una empresa:

- La utilización de las redes multimedia como Youtube o Flickr para divulgar imágenes y videos de ruedas de prensa, presentaciones, productos, etc.
- El uso de las redes sociales como Twitter y Facebook para retransmitir a tiempo real lo que está sucediendo en un evento y para darlo a conocer.
- La creación de un blog corporativo y un sitio web para informar al público sobre la empresa y otros temas de interés
- La implantación en la web corporativa de una sala de prensa que facilite a los medios las noticias y notas de prensa de la compañía.
- Subir a la red presentaciones, documentos, memorias, manuales, etc. de la empresa que puedan interesar y den información relevante para medios u otros públicos de interés.
- Mantener una relación constante con medios de comunicación tradicionales y con blogueros influyentes que puedan crear opiniones sobre la compañía.

### 8.3 ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios, las diversas acciones y materiales elaborados para su difusión se agruparán en tres ejes de actuación:



- 1. Comunicación Interna:** Entre los miembros del proyecto. Incluye la difusión de los informes de evaluación intermedia y final del proyecto.
- 2. Comunicación Externa:** Con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del proyecto, que son los estudiantes deportistas que quieren acceder a las becas.
- 3. Difusión General:** Se informará a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proyecto y la difusión tendrá como punto de partida escuelas y universidades. Las múltiples colaboraciones con AFE y el Consejo Superior de Deportes serán otros enlaces para la proyección de la estrategia de comunicación

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios. La relación entre objetivos, grupos destinatarios y actividades/herramientas es, por lo tanto, la siguiente:

Destinatarios Objetivos	Destinatarios directos internos (Miembros de Talento y Deporte)	Destinatarios directos externos (Estudiantes deportistas)	Destinatarios generales (Universidades, escuelas)	Destinatarios generales (Medios de comunicación)	Destinatarios generales (Sociedad)
Comunicación sistematizada	Página web Herramientas Web Informes de actividad				
Información fluida	Reuniones Herramientas de Telecomunicación				
Divulgar el proyecto		Página web Folletos	Página web Folletos	Página web Folletos	Página web Folletos
Dar a conocer resultados.		Página web Folletos	Página web Folletos	Página web Folletos	Página web Folletos
Material de referencia de trabajo.		Publicaciones Seminarios Mesas Talleres	Publicaciones Página web Eventos		
Nuevos conocimientos como base para decisión política.			Publicaciones Página web Eventos		
Promoción talento hacia el extranjero.		Publicaciones Seminarios Mesas Talleres			Publicaciones Página web Folletos
Comunicación transparente sobre tema innovación y creatividad .				Notas de prensa	Notas prensa Eventos

La estrategia general se divide, según los grupos destinatarios y objetivos de la comunicación y difusión en tres bloques:

### **Comunicación Interna**

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los miembros de Talento y Deporte. Esto se pretende alcanzar mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Elaborar conjuntamente y compartir los Informes de Actividad.
- Intranet habilitada en la página Web del proyecto con las siguientes herramientas de gestión y de intercambio de información:
  - Acceso habilitado y seguro para cada miembro de Talento y Deporte.
  - Archivo compartido de documentos – posible la subida y descarga de documentos o acceso a documentos actualizados de planificación y gestión (Plan de Trabajo, Distribución Tareas, Acuerdo de Colaboración, Plantillas de Informes, Modelos de Notas de Prensa, Modelos de Cuestionarios de Satisfacción, Manual de Imagen Corporativa)
  - Biblioteca con documentos y enlaces útiles para el trabajo de los miembros de Talento y Deporte.
  - Reuniones periódicas de Gestión.
  - Herramientas de telecomunicación (teléfono, correo electrónico, fax, videoconferencia, mensajería).

### **Imagen, Comunicación Externa y Difusión**

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos (decisores, otras regiones europeas, medios de comunicación y sociedad).

La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- **Imagen Corporativa:** Creación de un Logotipo y una Imagen Corporativa.

- **Web y Tecnologías de la Información:** Página Web Propia del proyecto y participación en Redes sociales.
- **Material Promocional:** Folletos con Información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas, papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencia final y cartas de presentación e invitaciones a escuelas, universidades, universitarios deportistas, etcétera.
- **Trabajo con Medios de comunicación:** Notas de prensa, artículos e introducción de noticias en la página web del proyecto
- **Actos y Eventos:** Jornadas de proyección internacional en el extranjero (1 en cada región), talleres de creatividad (3 en cada región), mesas de encuentro estudiantes deportistas (2 en cada región), conferencia final del proyecto (una en Madrid, puesto que la sede de Talento y Deporte se encuentra en este destino).
- **Publicaciones y Material de Referencia:** '*Guía ¿Cómo enfrentarse a los estudios en el extranjero?*' y manual de estudios en el extranjero.

### **Responsable de Comunicación del Proyecto**

El Proyecto de Talento y Deporte nombra como Responsable de Comunicación del proyecto a:

Kelia Vidarte Ojeda – Directora de Comunicación (Madrid).

Como responsable de comunicación ella debe velar por el buen desarrollo de este Plan, controlar que todas las actividades que están incluidas en el formulario del proyecto se llevan a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación de cada beneficiario sean coherentes entre sí. Ella ayudará a coordinar las diferentes actividades de comunicación del proyecto llevado a cabo por Talento y Deporte.

## 8.4 HERRAMIENTAS

Las herramientas y elementos clave de difusión y comunicación son las siguientes:



La **Página web del proyecto** será un elemento central que sirve no sólo para ofrecer información directa, sino también como herramienta de difusión y envío de otros materiales. Por ejemplo: el material de referencia, las publicaciones, los folletos, el logotipo.

Asimismo, se podrá utilizar la página web para invitar a actos y eventos, así como para crear un acceso específico para la prensa y los medios de comunicación que facilitara el trabajo con este grupo destinatario. En segundo lugar, pero no menos importante, cumple la función de comunicación interna entre los miembros de Talento y Deporte, a través de una Intranet segura de acceso restringido a los socios del proyecto.

La creación de la página web es responsabilidad de Talento y Deporte, que se encargará de su gestión y actualización, ubicándola en los servidores de la entidad. Asimismo, los socios del proyecto (Consejo Superior de Deportes y la Asociación de Futbolistas Españoles) también se comprometen a utilizar el link de acceso a la web del proyecto en otras iniciativas que se desarrolleen en sus regiones.

El **Material Promocional** se compone de folletos de difusión y otro material como papelería, banners a usar durante eventos y actos oficiales. En cuanto a los folletos, se trata de una ficha que recoge una breve presentación para los agentes potencialmente interesados. Su realización será coordinada por Talento y Deporte que recibirá las opiniones y sugerencias del resto de socios. Concretamente está previsto realizar 4 folletos a lo largo del proyecto:

- 1 folleto general con información sobre el proyecto.
- 3 para cada una de las actividades experimentales (Talleres de intercambio, Jornadas de difusión de la guía de buenas prácticas y Jornadas universitarias para la captación de talento).

De manera general, los folletos incluirán, al menos: Logo del proyecto, logo de Talento y Deporte, logos de los socios; una visión general del proyecto, de sus objetivos y socios; Destacar la importancia de los temas tratados; resultados e impactos esperados del proyecto o de la actividad; detalle de actividades diseñadas; Posibilidad de contactar y/o participar las organizaciones personas interesadas, en especial las universidades, escuelas, alumnos universitarios, etc.

El trabajo con los **medios de comunicación** es otro elemento importante. Las notas de prensa y los artículos que se difunden deben estar adaptadas al lenguaje de los medios de comunicación, utilizando titulares, subtítulos, organizando la información según su importancia, utilizando herramientas visuales (gráficos, fotografías, etc.) y ofreciendo datos para tratar de atraer la atención. El lenguaje ha de ser claro y directo. Frases cortas que ofrezcan información relevante y comprensible. Si es posible, se recomienda hablar directamente con el periodista para asegurar que efectivamente la nota va a aparecer en los medios de comunicación. La celebración de reuniones, grupos de trabajo, talleres o seminarios son buenas oportunidades para realizar rueda de prensa o una presentación pública del proyecto en los medios de comunicación. Se recomienda siempre indicar la página web del proyecto y una persona y dirección de contacto. Es primordial señalar también que se trata de un proyecto apoyado por el Consejo Superior de Deportes (CSD) y la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE).

En cuanto a los **Actos y Eventos**, están previstos seminarios de sensibilización, talleres de intercambio, mesas de encuentro y una conferencia final.

- **Seminarios de sensibilización:** Esta prevista una jornada en cada una de las regiones participantes del proyecto, para presentar el ‘Proyecto europeo a favor de la captación del talento universitario’ como la Guía de Buenas Prácticas: Deportistas sin fronteras en USA.
- **Talleres de Creatividad:** Previstos tres en cada región. Aunque tendrán un contenido específico, servirán para transmitir los trabajos realizados a lo largo del proyecto.
- **Mesas de encuentro:** Están previstos dos en cada región. Dirigidas al intercambio de experiencias entre los actores regionales y la generación de nuevas ideas.
- **Conferencia Final:** Está previsto celebrarse en Madrid hacia el final de proyecto como una de las actividades más importantes de difusión de los resultados del proyecto. Estarán presentes todos los socios del proyecto, otros expertos y, de manera explícita, se invitarán a los actores involucrados en actividades concretas del proyecto, a los beneficiarios reales y potenciales y a los medios de comunicación.

El **Material de Referencia** incluye, por un lado, las Publicaciones que tendrán una divulgación direccional y de edición mayor, y otro tipo de materiales de referencia accesibles (formato electrónico o PDF) que, aunque no publicados, podrán servir como base documental o material de trabajo a determinados colectivos interesados (decisores políticos, organismos y entidades de promoción económica y de la innovación en otras regiones, académicos, etc.).

## 9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el proyecto está previsto el siguiente presupuesto para actividades de comunicación y difusión, presentado a continuación por actividad y socio (**en EUR**):

<b>Actividad</b>	<b>CSD</b>	<b>AFE</b>	<b>MECD</b>	<b>FEDO</b>	<b>COE</b>	<b>RFEF</b>	<b>RFET</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Folleto s divulgativos</b>	400,00	400,00	400,00	200,00	400,00	400,00	400,00	<b>2.600,00</b>
<b>Anuncios en medios de comunicació n</b>	1.250,00	2.000,00	2.000,00	500,00	1.000,00	2.000,00	2.000,00	<b>10.750,00</b>
<b>Anuncio en sitios web</b>	225,00	225,00	225,00	225,00	325,00	225,00	225,00	<b>1.675,00</b>
<b>Página web proyecto</b>	15.500,0 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>15.500,00</b>
<b>Edición Guías Buenas Prácticas</b>	4.250,00	4.250,00	4.250,00	1.020,00	1.250,00	4.250,00	4.250,00	<b>23.520,00</b>
<b>Edición Manual de Creatividad</b>	4.250,00	4.250,00	4.250,00	1.020,00	1.250,00	4.250,00	4.250,00	<b>23.520,00</b>
<b>Seminario de Difusión</b>	1.200,00	1.200,00	1.200,00	800,00	550,00	1.200,00	1.200,00	<b>7.350,00</b>
<b>Talleres Creatividad</b>	2.100,00	2.100,00	2.700,00	1.800,00	1.200,00	2.700,00	2.700,00	<b>15.300,00</b>
<b>Mesas de encuentro</b>	3.000,00	3.000,00	4.600,00	2.900,00	1.650,00	4.600,00	4.600,00	<b>24.350,00</b>
<b>Papelería y material eventos</b>	10.000,0 0	10.000,0 0	10.000,0 0	3.522,75	8.075,00	17.332,5 0	10.000,0 0	<b>68.930,25</b>
<b>Conferencia final</b>	29.100,0 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>29.100,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>71.275,0 0</b>	<b>27.425,0 0</b>	<b>29.625,0 0</b>	<b>11.987,7 5</b>	<b>15.700,0 0</b>	<b>36.957,5 0</b>	<b>29.625,0 0</b>	<b>222.595,2 5</b>

La distribución del presupuesto de cada socio por las distintas actividades puede variar según las preferencias de los socios. Sin embargo, se prevé mantener el gasto total de cada socio para las actividades de comunicación y difusión.

## 10. CALENDARIO DE ACCIONES (ORGANIGRAMA)

Las actividades de comunicación y difusión se realizarán según el siguiente calendario:

Actividad	2018												2019												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Com + Difu																									
Plan de Comunicación																									
Folletos divulgativos																									
Anuncios en medios de comunicación																									
Anuncios en Sitios Web																									
Página Web Proyecto																									
Edición Guía Buenas Prácticas																									
Edición Manual de Crecimiento Profesional																									
Seminarios Difusión																									
Talleres de Intercambio																									
Mesas de Encuentro																									
Papelería y Material Eventos																									
Conferencia Final																									

## **11. CONCLUSIONES**

Una vez finalizado este plan de empresa, toca hacer balance y extraer varias conclusiones al respecto, de dos naturalezas distintas igualmente importantes, como es la parte de viabilidad y rentabilidad del negocio, pero como lo es también la parte que recoge las muchas aportaciones personales que me ha traído elaborarlo, en cada una de sus fases.

En cuanto a viabilidad del negocio, podemos ver que es un proyecto que se tiene que adaptar a los tiempos actuales debido a la alta competencia y demanda de becas por parte de universitarios interesados en el deporte y en la mejora profesional en el extranjero, en este caso USA. Al estar el negocio en marcha ha sido más fácil trabajar sobre una base, el plan de comunicación llevado a cabo tenía como objetivo posicionar a la empresa de cara a la competencia en el sector, mediante la especialización y creando una línea de comunicación enfocada al cliente y al target sobre el que estudiamos y sobre los que enfocamos nuestras actividades.

Los datos utilizados son reales y están ahí, pero, son solo estimaciones conservadoras y realistas de lo que preveo que podría suceder viendo el entorno y eso siempre lleva consigo su margen de error o desviación promovido por factores ajenos y externos que pueden variar o retrasar la progresión empresarial.

En un negocio de este tipo, tus clientes potenciales serán la clave del éxito o del fracaso económico. Por ello habría que ampliar el margen de actuación geográfico y el planteamiento a la hora de presentar el producto al cliente, en este caso los estudiantes y alumnos universitarios deportistas. Las estadísticas demográficas de práctica deportiva a favor, que nos indican que en los próximos años, la tendencia y el porcentaje de personas que practiquen actividad física o deporte en la sociedad va en aumento, es otro punto positivo para la viabilidad del proyecto de negocio. Por ello habrá que actuar de forma proactiva anticipándose lo máximo posible a los hechos y escogiendo muy bien las decisiones a tomar para actuar de la forma más óptima y eficiente a la vez.

En segundo lugar en estas conclusiones personales y en cuanto a la aportación personal y experiencia que ha significado para mí la elaboración de este proyecto, quiero transmitir algunas reflexiones:

En un inicio ya vine a cursar este MBA principalmente por mi vocación en la gestión deportiva y en especial para aprender el máximo sobre todo lo que implica llevar un

negocio propio y dirigirlo, y es que esta era mi idea inicial, aprender todos los instrumentos que en un futuro me proporcionasen la autonomía completa para tirar adelante mi idea y a la vez visión de oportunidad de colaborar en un departamento de comunicación en un centro deportivo. Para mí la comunicación es la clave empresarial, uno de los ejes más importante que puede enterrar o sacar adelante un negocio y por ello decidí llevar a cabo este MBA.

Sin duda alguna, la elaboración de este plan de comunicación, con todo lo que conlleva, ha supuesto un enorme aprendizaje para mí, a la vez que me ha dado una dosis de motivación y confianza en mí mismo para seguir adelante creciendo como profesional en el ámbito deseado, el de la gestión y promoción del deporte en esta sociedad y que en un futuro me podrá ayudar a sentar las bases de una agencia de comunicación en el sector deportivo.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SÁENZ, VINAGRE, RUBÉN (2014). “*La oportunidad latente del deporte universitario*” Publicación 5 mayo-junio 2014 *Revista Metadeporte*. Revista en español sobre economía, empresas y negocios del deporte. Disponible en: [https://issuu.com/metadeporte/docs/metadeporte05\\_2](https://issuu.com/metadeporte/docs/metadeporte05_2)

AGM SPORTS <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8466123/06/17/AGM-Sports-ayuda-a-mas-de-1600-estudiantes-y-deportistas-a-formarse-en-Estados Unidos.html>

JUAN VENTURA (2008): “Análisis estratégico de la empresa”, Editorial S.A. Ediciones Paraninfo. Pág.147

JOHSON, G.; SCHOLE, K. (2001): “Dirección Estratégica”, Prentice Hall, Madrid, 5<sup>a</sup> edición.

NAVAS, J.E; GUERRAS, L.A (2002): “La Dirección Estratégica de la empresa”, Civitas, Madrid. Pág. 40

Encuentro Digital con Gonzalo Corrales, uno de los fundadores de la empresa AGM Sports: <http://www.eleconomista.es/encuentro-digital/1520/Gonzalo-Corrales-uno-de-los-fundadores-de-AGM-Sports-2013-07-10>

Alfaro-Giménez, J. González-Fernández, C. y Pina-Massachs, M. (2013). Economía de la empresa. Madrid: McGraw Hill ediciones.

Porter, M. (1998), Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA. Pág. 71,84,85.

La matriz del análisis DAFO, Roberto Espinosa: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

El análisis DOFA: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>

Ponce Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

David, F. (1997), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición. Pág.353

Aguado, J. L. (2006). Estructura del deporte universitario. En Terol, R. (2006), El deporte universitario en España: Actualidad y perspectivas de futuro. Madrid: Dykinson.

Consejo Superior de Deportes (2005). El modelo deportivo universitario español. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. CSD.

“El enfoque estratégico de la empresa” Xavier Gimbert. Editorial Deusto S.A. Ediciones. 2007

Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. 1980. El mercado de referencia de Abell. Derek F. Abell.

Richard H. Hall. Organizaciones, estructura y proceso. Tercera Edición. Editorial Prentice/ Hall Internacional.

## FIGURAS Y TABLAS

**Tabla Comparativa 1 (pág. 5 TFM):** AGM Sports. Infografía Sistema Universitario USA vs Spain: Disponible en:

[https://www.google.es/search?q=infografia+perfil+universitario+espa%C3%B1ol&source=lnms&tbo=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiX9Y-DkozaAhXCPhQKHc1GC90Q\\_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=8Hp7Gm34IR\\_GhM](https://www.google.es/search?q=infografia+perfil+universitario+espa%C3%B1ol&source=lnms&tbo=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiX9Y-DkozaAhXCPhQKHc1GC90Q_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=8Hp7Gm34IR_GhM):

**Gráfico porcentual (pág. 13 TFM):** AGM Sports. Becados por deportes en Estados Unidos: <https://www.agmeducation.com/blog/80-deportistas-empiezan-su-aventura-americana-gracias-a-agm-sports/>

**Clasificación PIB nominal según el Fondo Monetario Internacional 2018**  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_PIB\\_\(nominal\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_PIB_(nominal)).

## **ANEXO**

### **Entrevista a Miguel Jiménez, CEO de Talento y Deporte (Elaboración propia)**

#### ***¿Cómo piensa que se encuentra el mercado en que desarrolla su actividad?***

*El mercado donde se desarrolla mi actividad crece cada año. Recuerdo cuando yo era parte de ese mercado y decidí emprender esa aventura. Era el 2010 y éramos 4 españoles en la universidad. 4 años más tarde cuando ya me gradué eran más de 15 los que habían. Esta tendencia al alza se debe a la oportunidad que ofrece el mercado americano: Estudiar en universidades con el mejor sistema educativo, el poder practicar tu deporte al máximo nivel, aprender inglés, la experiencia cultural y el desarrollo personal.*

#### ***¿Quién es su competencia más cercana?***

*Al haber mayor demanda del mercado, nacen más empresas ofreciendo este servicio y por lo tanto, más competencia. El referente en España es una empresa llamada AGM. Es el referente en estos momentos porque fueron los primeros y llevan más de 20 años ofreciendo este servicio. No obstante, empiezan aparecer empresas de Estados Unidos y Brasil a intentar hacerse con el mercado español.*

#### ***¿Cómo piensa que se comporta?***

*Tras analizar a la competencia me doy cuenta que actualmente trabajan con muchos estudiantes, pero que muchos de ellos se vuelven al llegar o no están contentos por el trato que han recibido. Ya me ha pasado que familias que habían firmado con la competencia, rompan sus contratos para trabajar conmigo. Actualmente yo me estoy haciendo un nombre, a base de mucho y esfuerzo y de un trato excepcional al cliente. Mi manera de trabajar es diferente al resto de empresas. Cuido todos los detalles, asesorando y facilitando al máximo a las familias todas las adversidades que pueden encontrarse en el proceso. Yo me tengo que distinguir del resto por el trato, y la confianza que doy a las familias que confían en mí.*

#### ***¿Dónde se encuentra dentro del mercado en que desarrolla su actividad?***

*Ahora mismo estoy haciéndome un hueco en el mercado para poder ser un referente en un futuro próximo. Estoy centrándome y dirigiéndome a un nicho de mercado muy concreto. Futbolistas, jugadores de golf y estudiantes sobresalientes. Por supuesto doy soporte a cualquier deportista y le ayudo a conseguir becas muy altas para sus respectivos deportes. No obstante, quiero ser referente en el mundo del fútbol, golf y para los estudiantes brillantes. Para ello he conseguido firmar un convenio de*

*colaboración con el mayor portavoz del fútbol en España, la AFE. Respecto al golf, trabajo con las federaciones de Madrid y Andalucía. Para llegar a los estudiantes brillantes he firmado acuerdos con entidades a los que pertenecen los mejores colegios de España.*

***¿Cuál es la situación de su empresa frente a sus competidores?***

*Actualmente soy una empresa en crecimiento. Mi situación ahora mismo es la de crecer. Para ello quiero ir poco a poco y creciendo en los nichos de mercado que me he propuesto. Quiero que mis competidores me vean como una empresa que poco a poco les va comiendo terreno, ambiciosa, con ganas de crecer y quedarse con parte del mercado que ellos controlaban. Una empresa muy seria y que hace las cosas bien.*

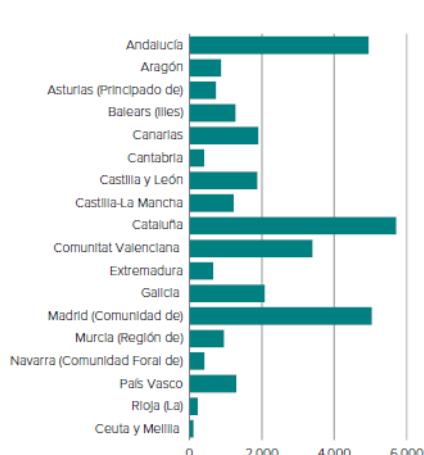
***¿Cuáles son sus objetivos?***

*Los objetivos son los de crecer cada año. El año pasado lo cerramos con 25 familias, las que confiaron en nosotros. En este 2018 ya son 18 las que llevamos en apenas 3 meses. Eso es lo que me propongo, el crecer año a año y el poder ayudar a más familias. En dos años gracias al acuerdo con AFE tengo que ser el referente en el mundo del fútbol y el objetivo es llevarnos cada año a más de 75 futbolistas. Igualmente con el golf y sobre todo con los estudiantes brillantes. Otro objetivo es el expandirme a Sudamérica. Para ello yauento con colaboradores en Bolivia, Chile y Argentina.*

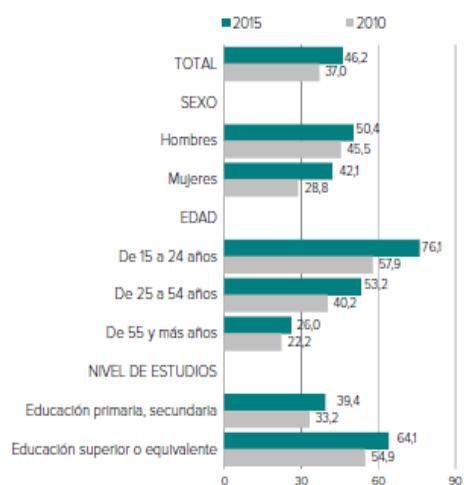
**Anuario de Estadísticas Deportivas 2017 :** [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2017.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf)

## Gráficos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2017:

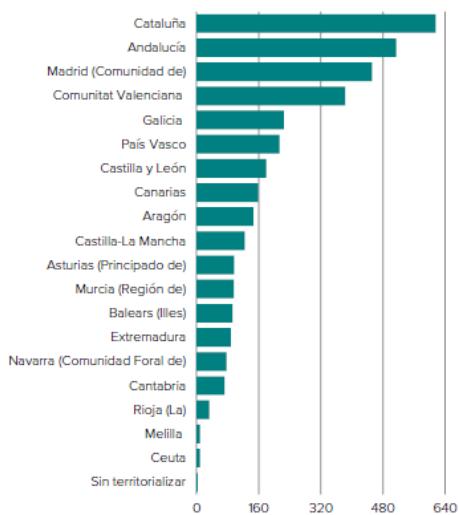
**Gráfico 2.3. Empresas vinculadas al deporte por comunidad autónoma. 2016**  
(Valores absolutos)



**Gráfico 11.8. Evolución de la práctica deportiva semanal**  
(En porcentaje de la población total *Investigada* de cada colectivo)



**Gráfico 8.3. Licencias federadas por comunidad autónoma. 2016**  
(En miles)



**Gráfico 8.4. Licencias deportivas por federaciones. 2016**  
(En miles)

