

Ivan Abraides Velasco

PLAN DE EMPRESA: ABR Motorsport Group

TRABAJO FINAL DE GRADO

Grado ADE



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 22-23

ÍNDICE

1. Título, resumen y palabras clave	5
2. Presentación.....	7
3. Introducción	8
3.1. Justificación	8
3.2. Objetivos.....	8
3.3. Estructura	9
4. Actividad del negocio.....	10
4.1. El Servicio.....	10
4.2. Necesidades a cubrir	11
5. Análisis del entorno.....	12
5.1. Análisis del entorno general.....	12
5.1.1. Factores políticos	13
5.1.2. Factores económicos.....	13
5.1.3. Factores sociales.....	15
5.1.4. Factores tecnológicos	16
5.1.5. Factores ecológicos.....	17
5.1.6. Factores legales	17
5.2. Análisis del entorno específico (5 fuerzas de M. Porter).....	18
5.3. Análisis de la competencia.....	20
5.4. Análisis DAFO	21
6. Plan estratégico	24
6.1. Misión, visión y valores	24
6.2. Objetivos.....	25
6.3. Estrategia de la empresa	25
6.4. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	27
7. Plan de marketing.....	28
7.1. Definición del nombre, logotipo y eslogan.....	28
7.2. Segmentación y público objetivo.....	29
7.3. Estrategia de posicionamiento	29
7.4. Marketing mix	30
7.4.1 Política del producto/servicio	30
7.4.2 Política de precio	31
7.4.3 Política de distribución.....	31
7.4.4 Política de promoción	31

8. Plan de operaciones	33
8.1. Descripción técnica del producto (especificaciones)	33
8.2. Descripción del proceso productivo.....	34
8.3. Localización de la empresa y descripción del local	35
8.4. Gestión de la calidad	36
8.5. Etapas del ciclo de vida del producto/servicio	37
9. Plan de gestión recursos humanos	38
9.1. Estructura organizativa: Organigrama y lugares de trabajo.....	38
9.1. Perfil del personal.....	42
9.2. Plan de contratación.....	42
9.3. Política salarial	43
9.4. Formación y motivación del personal	44
10. Plan jurídico y fiscal	45
10.1. Forma jurídica	45
10.2. Trámites para constituir la sociedad	46
10.3. Obligaciones Fiscales.....	47
10.4. Obligaciones Seguridad Social.....	48
11. Plan económico y financiero	49
11.1. Plan de inversiones	49
11.2. Plan de financiamiento	51
11.3. Cuenta de resultados	51
11.3.1 Previsión de ingresos.....	51
11.3.2 Previsión de gastos.....	52
11.4. Balance de situación	53
11.4.1. Necesidades de capital corriente (fondo de maniobra operativo).....	55
11.5. Viabilidad del proyecto	55
12. Conclusiones	58
13. Referencias bibliográficas	60
14. Anexos.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema análisis del entorno	12
Ilustración 2. Evolución PIB trimestral	13
Ilustración 3. Evolución Tasa de paro trimestral	14
Ilustración 4. Evolución población española	15
Ilustración 5. Evolución Número de licencias deportivas RFEDA	16
Ilustración 6. Esquema cinco fuerzas de M. Porter	18
Ilustración 7. Competencia directa para ABR Motorsport Group	20
Ilustración 8. DAFO	22
Ilustración 9. CAME	25
Ilustración 10. Estrategias competitivas	26
Ilustración 11. Matriz Ansoff	27
Ilustración 12. Logo empresa	28
Ilustración 13. Folleto promocional	32
Ilustración 14. Proceso productivo	34
Ilustración 15. Población Española 2022 por comunidad autónoma	35
Ilustración 16. Localización empresa ABR Motorsport Group	35
Ilustración 17. Organigrama empresa ABR Motorsport Group	38
Ilustración 18. Tabla salarial	44
Ilustración 19. Cálculo inversión inicial	49
Ilustración 20. Cálculo financiación	51
Ilustración 21. Características del préstamo	51
Ilustración 22. Cálculo previsión de ingresos	52
Ilustración 23. Cálculo previsión de gastos	52
Ilustración 24. Cuenta de resultados	53
Ilustración 25. Balance de situación	54
Ilustración 26. Cálculo fondo de maniobra	55
Ilustración 27. Cálculo punto muerto	55
Ilustración 28. Cálculo pay-back, VAN y TIR	56
Ilustración 29. Cálculo rentabilidad económica	57
Ilustración 30. Cálculo rentabilidad financiera	57

1. TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Castellano

Título: Plan de empresa: ABR Motorsport Group

Resumen: Este Trabajo de Fin de Grado consistirá en la elaboración de un Plan de Empresa mediante los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas. ABR Motorsport Group es una empresa relacionada con el automovilismo de alta competición que nace con el objetivo de crear nuevos eventos deportivos en el mundo de los rallies. Este modelo de negocio agrupa desde el diseño y planificación hasta la organización del propio evento. La empresa busca conseguir un impacto duradero en sus clientes a través de la innovación y personalización. Para poder estudiar la viabilidad de este negocio se ha realizado un plan de empresa con los análisis correspondientes.

Palabras clave: automovilismo de competición, organización, rally

Català

Títol: Pla d'empresa: ABR Motorsport Group

Resum: Aquest Treball de Fi de Grau consistirà en elaborar un Pla d'Empresa mitjançant els coneixements adquirits al llarg del grau d'Administració i Direcció d'Empreses. ABR Motorsport Group és una empresa relacionada amb l'automobilisme d'alta competició que neix amb l'objectiu de crear nous esdeveniments esportius en el món dels ral·lis. Aquest model de negoci agrupa des de el disseny i planificació fins a l'organització del propi esdeveniment. L'empresa busca aconseguir un impacte durador en als seus clients a través de la innovació i personalització. Per poder estudiar la viabilitat d'aquest negoci s'ha dut a terme un pla d'empresa amb els anàlisis corresponents.

Paraules clau: automobilisme de competició, organització, ral·li.

English

Title: Business Plan: ABR Motorsport Group

Summary: This Final Degree Thesis will consist of drawing up a Business Plan using the knowledge acquired throughout the degree in Business Administration and Management. ABR Motorsport Group is a company related to high competition motorsport that was born with the aim of creating new sporting events in the world of rally. This business model includes everything from design and planning to the organization of the event itself. The company seeks to achieve a lasting impact on its customers through innovation and personalization. In order to study the viability of this business, a business plan has been carried out with the corresponding analyses.

Keywords: motor racing, organization, rally.

2. PRESENTACIÓN

Desde que tengo 16 años, la mayoría de fines de semana me los pasé trabajando como Director de Carrera, Técnico, Comisario Deportivo y Cronometrador en competiciones de automovilismo a nivel internacional y nacional. Lo que empezó siendo una afición, se ha acabado convirtiendo en un trabajo, llegando a estar presente en los campeonatos más prestigiosos: CERTT¹, Baja FIA² (*“International Off-Road Rally Championship”*), WRC³ y CIK⁴ (*“Karting World Championship”*).

En este tipo de acontecimientos siempre hay un promotor detrás que organiza todo el evento y siempre he tenido la curiosidad de saber cómo es la viabilidad de dichas empresas, ya que en mi caso, los oficiales solo nos encargamos de la parte deportiva del evento, todo lo demás se encarga el organizador/promotor. Además, mi gran interés por el mundo empresarial, me anima a querer conocer de manera más detallada el funcionamiento de un negocio de estas características. Por eso, pienso que a través de la realización de este plan de empresa, creando un negocio dedicado a la organización de rallies, podré estudiar y analizar dicha viabilidad poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado.

Respecto a las asignaturas vinculadas a este trabajo, cuyos conceptos y fundamentos teóricos se han puesto en prácticas, son las siguientes:

- Análisis del entorno: Investigación de Mercados y Aplicaciones.
- Plan de marketing: Fundamentos de Marketing y Dirección Estratégica de Marketing.
- Plan de operaciones: Dirección de operaciones.
- Plan de recursos humanos: Organización de Empresas y Comportamiento Organizativo.
- Plan jurídico y fiscal: Derecho Mercantil y Fiscalidad.
- Plan económico y Financiero: Introducción a la Contabilidad, Contabilidad Financiera, Dirección Financiera: Inversión y financiación.

Las competencias que se han desarrollado gracias a la realización de este trabajo de final de grado han sido: La capacidad de análisis e interpretación de información para la toma de decisiones empresariales y el pensamiento crítico, lógico y creativo.

¹ CERTT = Campeonato de España de Rally Todo Terreno

² FIA = Federación Internacional del Automóvil

³ WRC = World Rally Car (Campeonato Mundial de Rally)

⁴ CIK = Comisión Internacional de Karting

3. INTRODUCCIÓN

Este TFG consiste en elaborar un plan de empresa.

Un plan de empresa es un documento en donde se expone una determinada oportunidad de negocio, examinando la viabilidad del proyecto y desarrollando todos los procedimientos y estrategias que permitirán que dicha oportunidad se convierta en un proyecto empresarial concreto (Oberlo, 2021).

La idea de este proyecto es analizar la viabilidad de una empresa relacionada con el automovilismo de alta competición que nace con el objetivo de crear nuevos eventos deportivos en el mundo de los rallies.

3.1 Justificación

Tras todos estos años trabajando en el mundo de las competiciones automovilísticas, me he dado cuenta de que la viabilidad de este tipo de empresas ha sido siempre una incógnita, ya que dependen de muchos factores.

El principal problema de este tipo de negocios es que satisfacer al cliente es muy complicado, y por consiguiente, la viabilidad económica-financiera es mucho más compleja.

Por esta razón, realizando este proyecto se definirá un plan estratégico para que un negocio de estas características sea capaz de satisfacer a los clientes transmitiendo los valores de la empresa, y al mismo tiempo que los eventos sean económicamente rentables.

3.2 Objetivos

Objetivo principal: Determinar si la idea de negocio que se plantea es viable o no, y de esta manera decidir si se llevará a la práctica.

Objetivos específicos:

- Desarrollar la estrategia empresarial según los resultados obtenidos con el análisis interno y externo.
- Elaborar un plan de marketing para transmitir los valores de la marca.
- Diseñar una estructura organizativa acorde a los objetivos del negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera.

3.3 Estructura

Con el fin de cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, el plan de empresa estará constituido de la siguiente manera:

En primer lugar, se realizará una descripción de la actividad del negocio, donde se explicarán los servicios que se llevaran a cabo y las necesidades que se cubrirán. Posteriormente, se efectuará un análisis del entorno, compuesto por una parte general y otra específica. En este apartado, también se incluirá un análisis de la competencia y una matriz DAFO, en el cual se explicarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa ABR Motorsport Group. Seguidamente, se diseñará un plan estratégico determinando varios aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos y la estrategia a seguir, tanto la competitiva como la empresarial. Para complementar este apartado, se ejecutará una Matriz de crecimiento de Ansoff.

Más adelante se desarrollará un plan de marketing, en el que se determinará la segmentación y el público objetivo de la empresa. Además, también se definirá la política de Marketing Mix. Luego, se configurará un plan de operaciones donde se describirán los servicios en detalle y la localización de la empresa. Otro aspecto que tendremos en cuenta será diseñar un plan de gestión de recursos humanos con los siguientes fines: establecer una estructura organizativa, describir los lugares de trabajo, determinar el perfil del personal, diseñar un plan de contratación, reclutamiento y selección, describir la política salarial y diseñar un plan de formación y motivación. También se determinará la estructura legal y el proceso de constitución de la empresa, así como todas las obligaciones fiscales y de seguridad social a seguir.

Por último, se concretará un plan económico y financiero con el fin de analizar la viabilidad del negocio, y donde se determinarán los planes de financiamiento e inversión. Para completar el trabajo, se realizarán unas conclusiones.

4. ACTIVIDAD DEL NEGOCIO

4.1 Servicio

ABR Motorsport Group es una empresa de organización de eventos deportivos en el mundo de los rallies. Un rally es una competición automovilística que transcurre por carreteras convencionales, las cuales se cierran al tráfico para la celebración de dicho evento, donde los participantes compiten con el objetivo de completar una serie de tramos cronometrados en el menor tiempo posible.

El proyecto nace como un nuevo modelo de negocio ante una gran alta demanda de eventos deportivos cada vez más profesionalizados. La época post COVID-19 ha animado a la realización de muchísimos eventos deportivos a organizaciones, federaciones y deportistas. En el año 2022, se han planificado más de 35 Pruebas Nacionales y Regionales y más de 10 Pruebas Internacionales en territorio Nacional.

Los clubs, promotores y administraciones que quieren realizar algún evento deportivo contactaran con nuestra empresa. Gestionaremos la realización de estos eventos deportivos en todos sus aspectos: deportivo, económico, marketing, recursos, logística y operaciones.

Al mismo tiempo, los eventos deportivos se han convertido en un trampolín para ubicar poblaciones, productos y comarcas en el mapa nacional e internacional.

4.2 Necesidades a cubrir

Existen poblaciones, aficionados, clubs, administraciones y empresas que tienen la necesidad de organizar eventos deportivos en el mundo del automóvil.

Gracias al gran equipo humano que conformara esta empresa, se podrá culminar de forma efectiva el lanzamiento de estos eventos en todos sus ámbitos, haciendo proyectos viables (económicamente, deportivamente, medioambientalmente y socialmente) consiguiendo una repercusión mediática adecuada y cubriendo los objetivos esperados.

Hoy en día, no hay empresas que ofrezcan todos estos servicios de manera conjunta para que se realicen este tipo de actividades y todo se realiza a través de distintas compañías o generalmente son los propios clientes quienes intentan organizar los eventos por cuenta propia, poniéndole muchas ganas, esfuerzo, ilusión y sobre todo mucha colaboración. De aquí que muchas veces los lanzamientos fallan por su inviabilidad económica, la mala planificación, la falta de presupuestos, la escasez de tesorería, los retrasos en subvenciones, la falta de recursos (técnicos/humanos), un marketing inadecuado, una mala gestión del personal y de los proveedores, los impagos y la falta de gestión.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con tal de desarrollar una planificación estratégica correcta sobre la actividad del negocio y minimizar el riesgo a la hora de tomar decisiones, se ha decidido llevar a cabo un análisis del entorno, el cual nos permitirá obtener una perspectiva de la empresa y su posición en el entorno, identificando sus fortalezas y puntos débiles. Podemos diferenciar dos tipos de entorno: el general y el específico (Econfinados, 2020).

En la ilustración 1, se puede observar un breve esquema gráfico para mostrar la composición del análisis del entorno y presentar las herramientas utilizadas:

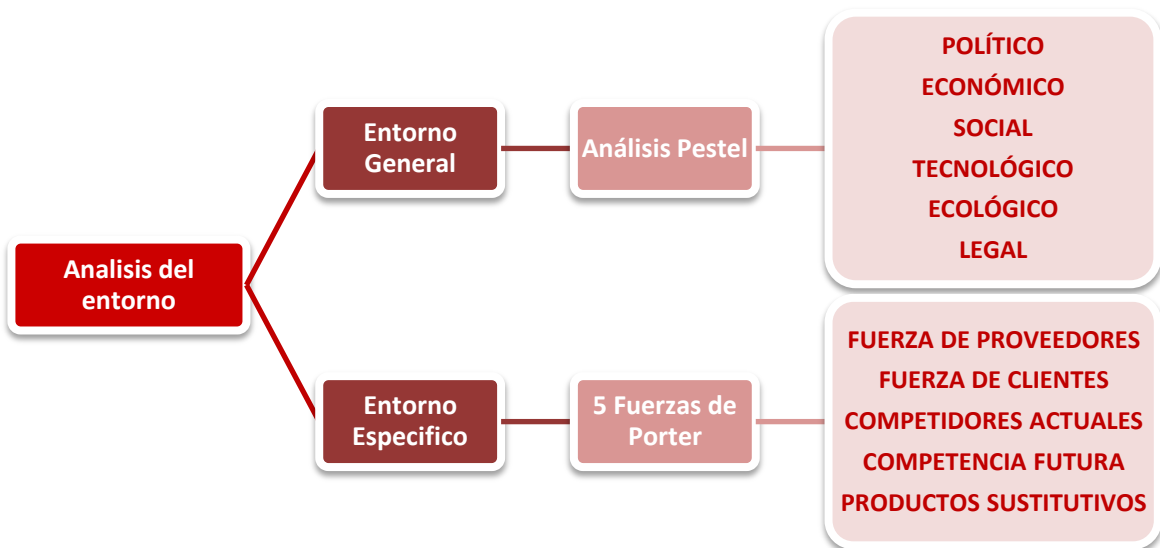


Ilustración 1. Esquema análisis del entorno (Fuente: Elaboración propia)

5.1. Análisis del entorno general

El entorno general hace referencia al ámbito externo que afecta sobre la empresa y se percibe desde una perspectiva genérica. Es el conjunto de variables que impactan en todas las empresas de una sociedad, englobando a todos los elementos que lo componen (Hernández, 2014).

A fin de llevar a cabo un correcto análisis del entorno general, se ha decidido utilizar el sistema de análisis PESTEL. Este se basa en seis factores que pueden afectar sobre la empresa, los cuales son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El análisis se centrará en España, ya que será el primer mercado objetivo del negocio.

5.1.1. Factores políticos

Los factores políticos son aquellos aspectos que dependen de organismos gubernamentales, como por ejemplo el Estado y que pueden afectar a la actividad del negocio.

Actualmente, España está gobernada por un gobierno de coalición liderado por el Partido Socialista. A la espera de las próximas elecciones generales, programadas para el próximo año 2023, no se prevé un cambio de gobierno. Sin embargo, no se puede garantizar al 100% debido a la gran inestabilidad política que España ha vivido durante los últimos años. Cambios en las políticas de gobierno pueden afectar directamente o indirectamente al sector de los eventos deportivos. Por eso, el sistema político de España sería un motivo de incertidumbre en un futuro cercano.

En el aspecto político, también hay que tener muy presente la actual Guerra entre Ucrania y Rusia, la cual ha generado un gran impacto negativo en la Unión Europea. Hablaremos más en detalle en los siguientes apartados.

5.1.2. Factores económicos

A punto de alcanzar el final de este 2022, son muchas las incertidumbres que se ciernen sobre la economía española. Por eso, a continuación vamos a analizar cuál ha sido la evolución económica en España durante los últimos años y cuál será su previsión futura a través de los dos indicadores económicos más relevantes para un país:

✓ **Producto Interior Bruto**

El Producto Interior Bruto (PIB) es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo, normalmente de un año (Bankinter, 2021). En el siguiente gráfico, podemos observar la evolución del PIB Trimestral de España desde la crisis financiera del 2007.

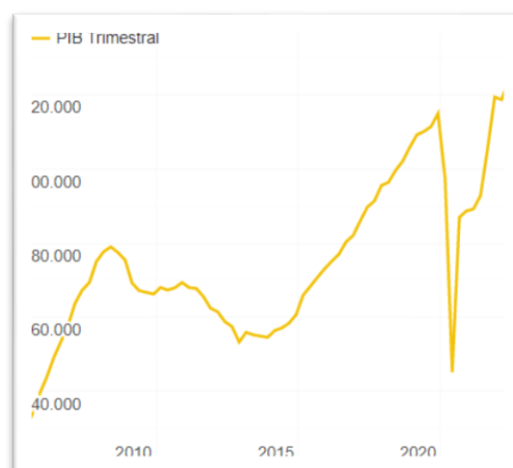


Ilustración 2. Evolución PIB trimestral (Fuente: Datos macro)

Vemos que tras superar la crisis financiera, hubo unos años de crecimiento negativo, donde a partir de 2014 la tendencia empezó a ser positiva hasta que apareció la crisis del coronavirus, la cual provocó un impacto perjudicial drástico en casi todas las economías del mundo.

Posteriormente, el PIB empezó a recuperarse. Sin embargo, hoy en día la economía se sigue debilitando ante los incrementos de los costes de financiación, una inflación elevada, la pérdida de poder adquisitivo, etc.

Para acabar de rematar esta situación, la guerra entre Ucrania y Rusia ha provocado un aumento de precios, parones en las fábricas, retrasos en los plazos de entrega, falta de stocks y muchas más consecuencias que dificultan cualquier actividad empresarial.

✓ **Tasa de paro**

La tasa de paro, conocida como la tasa de desempleo, mide el nivel de desocupación en relación con la población activa (Bankinter, 2021).

Tras un aumento en el primer semestre de 2022, la tasa de empleo se sitúa en un 12,5%. Esto quiere decir que la cifra de desempleados en España se sitúa en menos de 3 millones, uno de los valores más bajos registrados desde la crisis del 2007-2008. La proyección del entorno exterior para la creación de empleo es muy compleja dada la situación económica internacional, además de las presiones inflacionistas.

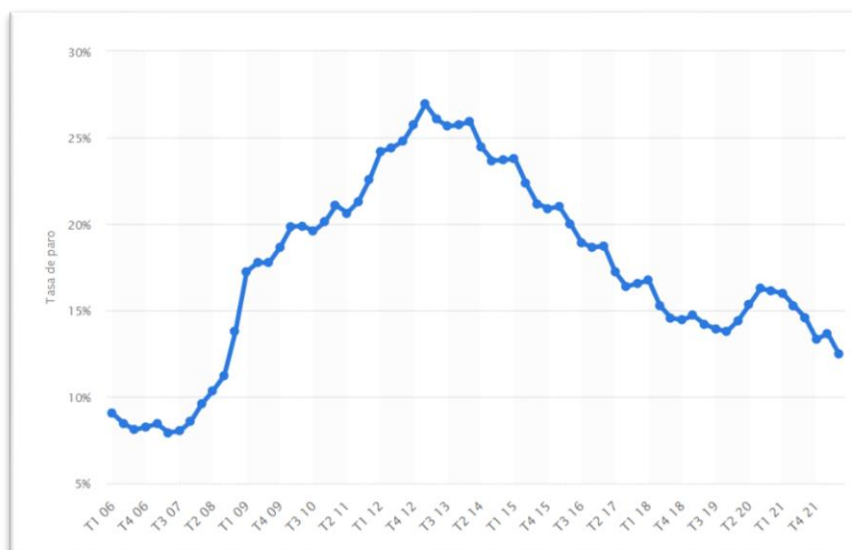


Ilustración 3. Evolución Tasa de paro trimestral (Fuente: Statista)

Tras analizar los dos indicadores económicos más importantes para un país, se llega a la conclusión de que empezar un negocio en España puede ser complejo debido a la delicada situación económica tanto nacional como internacional. Para ello, se buscarán fuentes de financiamiento⁵ para que el negocio sea viable.

⁵ Se explicara en más detalle en el plan económico del punto 11.

5.1.3. Factores sociales

Hoy en día, la sociedad es muy cambiante y los negocios deben renovarse y adaptarse continuamente. A raíz de la pandemia del COVID-19, España ha cambiado totalmente sus cuestiones sociales.

Para ello, vamos a analizar las condiciones demográficas, las cuales tienen una gran influencia sobre los negocios, ya que condicionan el potencial de desarrollo de la mayoría de sectores.

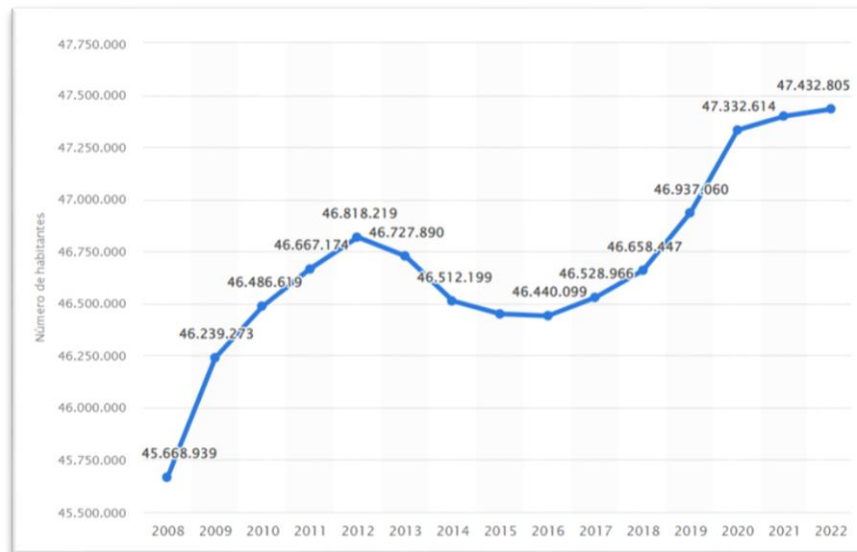


Ilustración 4. Evolución población española (Fuente: Statista)

En este gráfico sobre la evolución de la población, podemos observar que España ha experimentado un cierto crecimiento en su población. Este movimiento se debe a tres factores:

1. Aumento de la esperanza de vida
2. Disminución de la mortalidad
3. Incremento en la tasa de natalidad

En este aspecto, vemos que España es un buen sitio para instaurar un negocio debido a la gran proyección poblacional que tiene actualmente y la que se espera para los próximos años.

En esa misma línea, podemos observar que las licencias deportivas de Automovilismo también se han incrementado de manera progresiva.

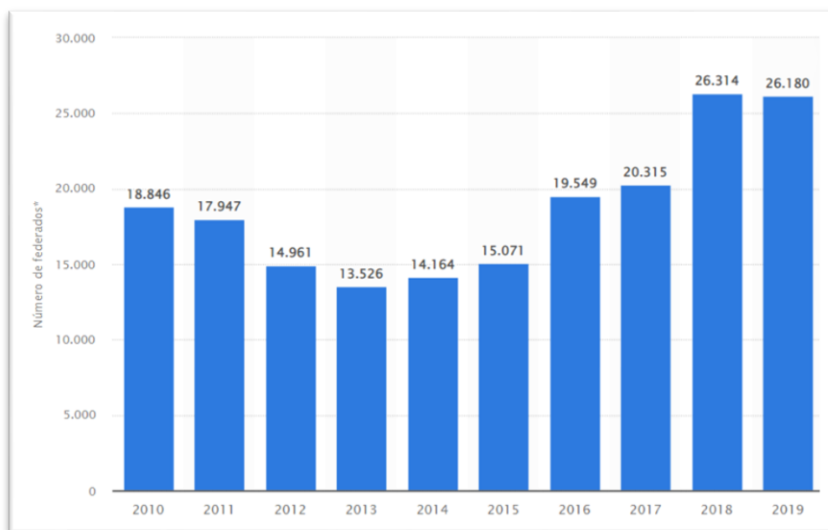


Ilustración 5. Evolución Número de licencias deportivas de la Federación Española de Automovilismo (Fuente: Statista)

En estos últimos años, hemos visto que las actividades deportivas se han visto afectadas por la falta de recursos económicos y los cambios de tendencias. No obstante, el auge del automovilismo no ha parado. Este indicador nos muestra que a pesar de las dificultades económicas, la gente sigue queriendo competir en pruebas automovilísticas.

5.1.4. Factores tecnológicos

En la actualidad, los factores tecnológicos tienen un papel clave en el desarrollo de la actividad empresarial. La constante evolución e innovación está permitiendo que las empresas puedan beneficiarse de dichas herramientas. Un claro ejemplo son los sistemas “*Enterprise Resource Planning (ERP)*”, herramienta que permite centralizar toda la información de las diferentes áreas que componen una empresa para mejorar la productividad en el equipo de trabajo. En nuestro caso utilizaremos Coupa⁶.

Además, nuestra empresa quiere destacar por utilizar tecnología de última generación, por consiguiente, todos los aparatos tecnológicos serán inalámbricos. Lo que buscamos es mejorar la calidad del servicio y al mismo tiempo garantizar que los datos son totalmente reales y verídicos. Para poder realizar un rally, necesitaremos los siguientes aparatos: “*cronoprinters*”⁷, fotocélulas, relojes y portátiles. Estos serán suministrados por las mejores empresas del mercado.

⁶ Coupa es un software de gestión empresarial.

⁷ Aparatos especializados en cronometraje deportivo.

Por si fuera poco, para garantizar la seguridad de los competidores y evitar cualquier tipo de trampa, dispondremos de aparatos “Iritracks”, instrumentos que permiten monitorizar en tiempo real las posiciones y el rastreo de los competidores, facilitando así el seguimiento de la carrera. Además, en el caso de que haya algún problema, se puede identificar al participante y hablar con él remotamente. Ver Anexo 1.

Desde ABR Motorsport Group buscamos utilizar la mejor tecnología del mercado para garantizar la satisfacción del cliente, para ello, iremos adaptándonos a las mejoras tecnológicas que vayan surgiendo.

5.1.5. Factores ecológicos

Los factores ecológicos hacen referencia a los efectos que produce la empresa en el medio ambiente.

Cada vez más, la sociedad se preocupa en cuidar y mantener bien el hábitat natural. ABR Motorsport Group contribuirá con esta tendencia. La creación de eventos deportivos, como los rallies, puede perjudicar mucho a los bienes naturales. Por ello, se utilizarán máquinas especiales de limpieza para dejar las carreteras en perfectas condiciones, se habilitaran contenedores a lo largo del tramo para lanzar residuos y se utilizara material informático/tecnológico (fotocélulas y “cronoprinters”) de bajo consumo eléctrico. Aparte de todas estas medidas, también se cumplirá con la normativa medioambiental impuesta por los gobiernos autonómicos.

Destacar que no se llevara a cabo ningún evento de estas características en espacios naturales protegidos con el fin de preservar la naturaleza en perfectas condiciones.

5.1.6. Factores legales

Para que la actividad empresarial pueda ponerse en funcionamiento, habrá que obedecer con la legislación vigente y la normativa de obligado cumplimiento.

Tal y como hemos visto anteriormente, los eventos deportivos que se organizaran serán rallies. Este tipo de competición se disputará de acuerdo con lo dispuesto en el Código Deportivo Internacional (C.D.I) y sus Anexos, los cuales serán de aplicación con carácter prioritario en los aspectos generales y en particular a los procedimientos de reclamaciones y apelaciones.

Recordar que durante las zonas de tráfico abierto habrá que cumplir en todo momento con la Ley de Tráfico y seguridad vial.

5.2. Análisis del entorno específico

Con tal de efectuar un correcto análisis del entorno específico sobre la competitividad en el sector de los eventos deportivos, utilizaremos el método de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual nos permitirá analizar el atractivo y la rentabilidad potencial del sector empresarial identificando las fuerzas que generan la competencia (Iebschool, 2022). Estas cinco fuerzas son:

- ❖ Poder de negociación del cliente
- ❖ Amenaza de entrada de nuevos competidores
- ❖ Poder de negociación del proveedor
- ❖ Amenaza de productos y servicios sustitutos
- ❖ Rivalidad entre competidores existentes

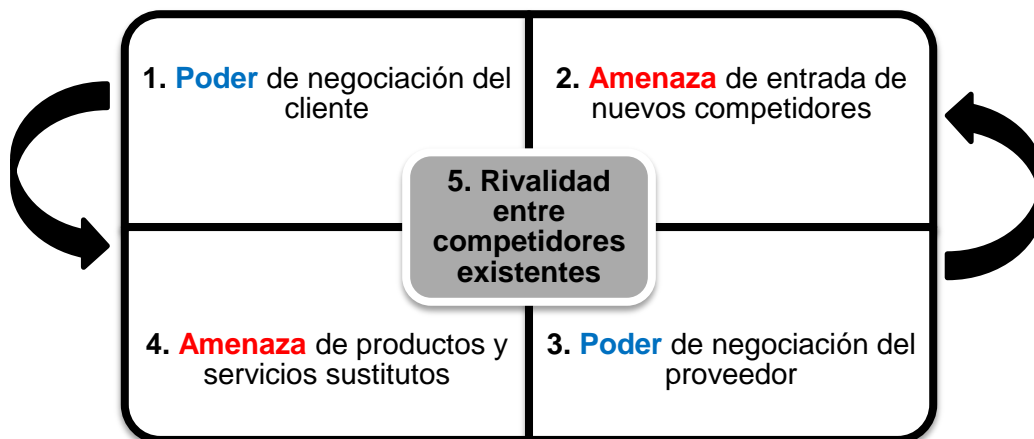


Ilustración 6. Esquema cinco fuerzas de M. Porter (Fuente: Elaboración propia)

(1) Poder de negociación del cliente

Los clientes pueden solicitar diferentes servicios, desde la organización total del rally hasta tan solo la contratación del servicio de desarrollo de una estrategia de promoción. Como consecuencia, el poder de negociación de los clientes será alto, ya que las tarifas pueden variar dependiendo del servicio que se desee contratar.

⁸ RFEDA = Real Federación Española de Automovilismo

(2) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Aunque la organización de eventos deportivos está en fase de crecimiento desde los últimos años, los grandes recursos económicos y humanos que se necesitan para celebrar este tipo de eventos son muy grandes. Por tanto, las diferentes barreras de entrada que existen para acceder a este sector, hacen que el grado de amenaza de entrada de nuevos competidores sea bajo.

(3) Poder de negociación del proveedor

Podemos decir que esta fuerza no nos afectara en gran medida, por el hecho de que prácticamente el proveedor somos nosotros mismos. En el caso de necesitar algún material específico, como pueden ser los aparatos electrónicos para el cronometraje del rally, la gran variedad de oferta que existe en el mercado provocara que el poder de negociación del proveedor sea casi inexistente, ya que dispondremos de un gran abanico de proveedores.

(4) Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es baja, puesto que se ofrece un servicio totalmente diferente del que se puede encontrar en el mercado. Si bien, habrá que estar en alerta debido a que es un sector muy innovador y en cualquier momento pueden aparecer nuevos servicios y estrategias.

(5) Rivalidad entre competidores existentes

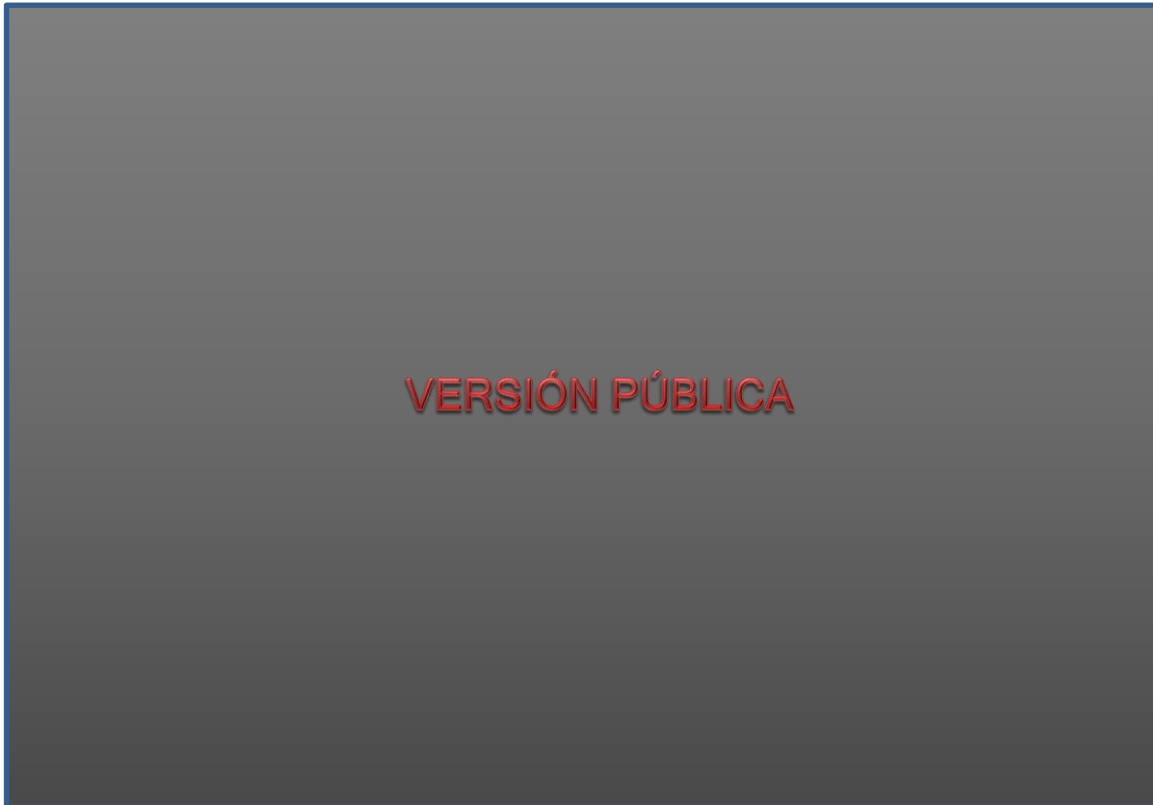
Tras haber hecho una búsqueda exhaustiva sobre competidores potenciales existentes en el sector, tan solo hemos encontrado las empresas PROMotor y Octagon, dos empresas especializadas en la organización de eventos a medida. Ambos negocios tienen ya cierto reconocimiento en el mercado. A pesar de ello, un nuevo negocio puede hacerse hueco en el mercado sin ningún tipo de duda, ya que al ser un mercado no monopolizado, la oportunidad de éxito es mayor. Por tanto, consideramos que el grado de rivalidad entre empresas existentes en el sector es medio.

A fin de cuentas, podemos determinar que los obstáculos para el negocio serán los siguientes: la rivalidad entre competidores existentes en el sector, la amenaza de que aparezcan nuevos servicios sustitutivos y el gran poder de negociación que tiene los clientes. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores será casi inexistente, al igual que la amenaza de entrada de nuevos competidores al sector.

5.3. Anàlisi de la competència

Tal y como hemos visto en los puntos anteriores, hay varias empresas que serán competencia para ABR Motorsport Group. Esta competencia será directa, es decir, empresas que ofrecen un servicio similar.

A continuación, veamos cuales son:



Analizada la competencia⁹, se puede observar que la rivalidad en el sector será media. Con vistas a reducir esta rivalidad, habrá que promover una estrategia óptima que permita diferenciar nuestros servicios. En los siguientes apartados se desarrollará de manera detallada dicha estrategia. Destacar que ninguna de estas empresas tiene una gran cuota de mercado.

⁹ En el anexo 2 se encuentra el análisis de la competencia de manera detallada.

5.4. Análisis DAFO

La matriz DAFO (iniciales de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**) fue inventada por Albert S. Humphrey (2005), y consiste en una herramienta que nos permite conocer el estado global de una empresa en un sector con el fin de poder tomar decisiones estratégicas acertadas y de realizar los cambios necesarios para mejorar y aumentar las ventajas competitivas (Simla, 2022).

Esta matriz se divide en dos partes:

1. Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)
2. Análisis externo (Amenazas y Oportunidades)

Tras realizar un análisis interno para estudiar la situación de la empresa y un análisis externo para identificar las posibles oportunidades o amenazas que puedan surgir en el entorno, el DAFO de ABR Motorsport Group quedaría configurado de la siguiente manera: Ver ilustración 8.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1) Inversión inicial elevada debido a la subida de precios.</p> <p>2) Competencia asentada en el mercado.</p> <p>3) Mayores esfuerzos para captar clientes, ya que somos nuevos en el mercado.</p> <p>4) Poder de negociación de los clientes alto.</p>	<p>1) Situación económica complicada, tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p>2) Aparición de servicios sustitutivos (sector en constante evolución).</p> <p>3) Oposiciones de ayuntamientos y pueblos que pueden dificultar las celebraciones de los rallies.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1) La novedad llama la atención de los clientes.</p> <p>2) Equipo joven y experimentado con una gran motivación.</p> <p>3) Gran capacidad de adaptación a los cambios.</p> <p>4) Disponibilidad de recursos tecnológicos de última generación.</p> <p>5) Servicios personalizables y adaptables.</p> <p>6) Amplio abanico de servicios.</p> <p>7) Localización estratégica en el centro de España.</p>	<p>1) Sector en pleno auge.</p> <p>2) Ayudas y subvenciones por parte de entidades públicas, privadas y gubernamentales.</p> <p>3) Eventos que permiten promocionar localizaciones, culturas, gastronomías, etc.</p> <p>4) Poder de negociación de los proveedores prácticamente inexistente (muchos proveedores).</p> <p>5) Propuesta de valor único. No hay ninguna empresa que ofrezca todos los servicios que se necesitan para llevar a cabo un evento deportivo como son los rallies.</p> <p>6) Servicio innovador con la mejor tecnología del mercado.</p>

Ilustración 8. DAFO (Fuente: Elaboración propia)

Así pues, las **debilidades** de la empresa son la gran Inversión inicial que se requiere debido a la actual subida de precios que está experimentando la sociedad, la competencia asentada en el mercado y un nivel alto en el poder de negociación de los clientes debilitara al negocio. Por último, al ser una empresa novedosa en el mercado, captar clientes será mucho más difícil y habrá que realizar mayores esfuerzos.

Respecto a las **fortalezas**, la novedad de ser una nueva empresa en el mercado llamará la atención de los clientes, lo cual nos facilitará la captación de estos, aunque seguirá siendo difícil porque la competencia está asentada en el sector. Disponer de un equipo joven y experimentado con una gran motivación jugará a nuestro favor, esto permitirá a la empresa adaptarse a los cambios con mayor facilidad. En la empresa, la utilización de tecnología de última generación será uno de los pilares fundamentales. Se ofrecerán servicios personalizables y adaptables a los clientes dependiendo de las características del evento. Disponibilidad de un gran abanico de servicios, desde la contratación del servicio completo para organizar un rally, hasta tan solo la contratación del servicio de desarrollo de una estrategia de promoción/marketing. Para acabar de complementar, la localización estratégica en Madrid será idónea para captar clientes, además de facilitar la logística para los eventos.

En referencia a las **amenazas**, hay que destacar la complicada situación económica que está viviendo España debido a varios conflictos políticos internacionales, como es la guerra entre Ucrania y Rusia. También, al ser un sector en constante evolución, en cualquier momento pueden aparecer servicios sustitutivos, lo que representaría una amenaza directa para nuestro negocio. Finalmente, los rallies tienen muchos aspectos positivos, aunque a veces hay ayuntamientos y pueblos que no quieren que se celebren dichos eventos porque piensan que pueden causar daños en las carreteras y ocasionar problemas de seguridad vial.

Acerca de las **oportunidades**, la situación post coronavirus ha provocado que el sector de los eventos deportivos este en pleno auge. De igual modo, muchos ayuntamientos y empresas privadas suelen colaborar para que los eventos sean posibles a cambio de dar promoción a dicha empresa o pueblo. Este tipo de servicios permite promocionar localizaciones, culturas, gastronomías, etc. Encima, el poder de negociación de los proveedores es casi inexistente, ya que disponemos de un gran abanico de proveedores en el mercado, lo cual nos permite tener un gran margen de negociación. Destacar que es una propuesta de valor única, pues se ofrece de manera conjunta todos los servicios necesarios para la celebración de una prueba de automovilismo. El servicio innovador y la tecnología de última generación serán nuestras mayores bazas.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1. Misión, visión y valores

Tras haber realizado un análisis DAFO en el punto 5.4, es el momento de definir la estrategia que debe seguir el negocio.

En primer lugar, definiremos la misión, la visión y los valores de la empresa:

- **La Misión:** Ofrecer nuestros servicios de organización, diseño y ejecución de eventos deportivos automovilísticos, principalmente rallies, utilizando la tecnología como una herramienta para dar un mejor servicio a nuestros clientes, los cuales van, desde poblaciones hasta empresas y organizaciones. El objetivo final es fomentar la práctica del deporte, mientras se promociona la cultura, la gastronomía y las costumbres de diferentes localidades y empresas.
- **La Visión:** Ser una empresa innovadora, impulsando la cultura y fomentando la práctica del deporte. Reconocida como referencia en el mercado nacional de eventos deportivos automovilísticos, con un equipo de profesionales jóvenes cualificados y altamente motivados.
- **Valores:**
 - **Innovación:** Creemos que los grandes resultados se obtienen pensando fuera de la zona de confort.
 - **Profesionalidad:** Ofrecemos soluciones basadas en los conocimientos técnicos de nuestros expertos, los cuales disponen de gran capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
 - **Compromiso:** La ética profesional, la honestidad, la integridad y la transparencia son pilares fundamentales en cada servicio que ofrecemos.
 - **Trabajo en equipo:** Nos permite ser más productivos, mejorando la eficiencia en la realización de tareas y contribuyendo al desarrollo de todo el equipo humano.

6.2. Objetivos de la empresa a corto y largo plazo

El objetivo a largo plazo es ser reconocidos como una empresa innovadora y líder en el sector de organización de eventos deportivos a nivel nacional e internacional.

Con tal de lograr dicha finalidad, en primer lugar ABR Motorsport Group deberá llevar a cabo diferentes objetivos a corto plazo, veamos cuáles son:

- Darse a conocer en el mercado de los eventos deportivos automovilísticos.
- Establecerse en el mercado nacional, para posteriormente poder dar el salto al ámbito internacional.
- Comercializar los servicios a través de las Redes sociales (principal canal de difusión) impulsando la imagen de la marca.
- Convertirse en una empresa líder promoviendo culturas, gastronomías y costumbres, mientras se fomenta la práctica del deporte (entraremos en más detalles en los siguientes apartados).
- Diseñar una estructura empresarial compuesta por gente joven, cualificada y ambiciosa.

6.3. Estrategia de la empresa

Con vistas a que la idea del negocio pueda materializarse, se definirán dos estrategias diferentes: la estrategia empresarial y la estrategia competitiva.

Empezaremos con la **estrategia empresarial**, la cual vendrá determinada por las respuestas obtenidas con el análisis DAFO realizado. Las estrategias competitivas se clasifican de la siguiente manera:



Ilustración 9. CAME (Fuente: Pdca Home)

Como podemos observar en la ilustración 9., existen diferentes estrategias según las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene cada empresa. Para nuestro negocio, la idea será llevar a cabo una estrategia ofensiva, utilizando nuestras fortalezas para maximizar las oportunidades que ofrece el entorno, el cual está en pleno auge y de esta manera posicionarnos rápidamente en el mercado.

Así pues, lo que se busca aplicando esta estrategia es potenciar al máximo los puntos fuertes de la empresa, como es el hecho de disponer de tecnología de última generación y de un equipo de profesionales jóvenes altamente cualificados. De este modo, se podrán aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, como son las previsiones de crecimiento en la realización de eventos deportivos o las ayudas y subvenciones por parte del gobierno u otras entidades. Esta estrategia marcará la hoja de ruta de los objetivos que persigue la firma y permitirá lograr un buen posicionamiento en el mercado.

En segundo lugar, tenemos la **estrategia competitiva**, la cual busca definir un plan a largo plazo a través de las ventajas sobre la competencia (Efficcy, 2021). El objetivo es determinar la propuesta de valor que se ofrece al mercado para desmarcarse de la competencia y así obtener un mayor rendimiento. Ahora, veamos cuáles son las tres estrategias competitivas que existen según el economista Michael Porter:



Ilustración 10. Estrategias competitivas (Fuente: Efficcy)

Este proyecto se enfocará a través de una estrategia de diferenciación. Aunque los precios de los servicios sean superiores, la calidad única que se ofrecerá no está pagada. El poner a disposición de los consumidores un servicio integral que cubre todas las necesidades obligatorias para poner en práctica un evento deportivo, permitirá al negocio establecer una ventaja competitiva. Este servicio comprende todas las áreas: económica/financiera, marketing, RR.HH., etc.

Desde la atención a los clientes, la cual será personalizada, hasta la rapidez en las entregas, gracias a la localización estratégica, permitirá al negocio ir uno o dos pasos por delante de los competidores. El único riesgo que afrontamos con la elección de esta estrategia es que las empresas rivales puedan imitar nuestros servicios en un futuro, para ello habrá que estar en constante evolución.

6.4. Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que permite analizar y planificar las estrategias de crecimiento de las empresas (Instituto Europeo de Postgrado, 2021). De esta manera podremos conocer mejor el camino a seguir y así poder tomar decisiones de forma correcta.

Las cuatro estrategias que contempla la matriz son:

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ilustración 11. Matriz Ansoff (Fuente: IEP)

La **estrategia de crecimiento** seleccionada para nuestro negocio será la de Desarrollo de mercados. Uno de los objetivos de la empresa es entrar en nuevos mercados a través de la expansión geográfica: primero estará presente a nivel nacional (España) y posteriormente se irá expandiendo internacionalmente hacia Francia e Italia, localizaciones donde hay una gran presencia de fabricantes especializados en coches de alta competición y por ende bastantes clientes potenciales.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Definición del nombre, logotipo i eslogan

El nombre de la empresa está compuesto por las iniciales ABR, las cuales representan las tres primeras letras del apellido del socio fundador, Ivan Abraldes. Por otro lado, tenemos las palabras “Motorsport”, indica que el negocio está enfocado al automovilismo de competición, y “Group”, que hace referencia a la unidad del equipo de trabajo. Observamos que el nombre tiene una relación directa con los servicios que se ofrecen.

Por lo que respecta al eslogan, se ha decidido transmitir un mensaje motivador que refleje los valores de la empresa: *“Dream. Dare. Live it.”*. El significado es - “Sueña, atrévete y vívelo”. El objetivo es transmitir la identidad de la marca con pocas palabras para captar la atención del cliente y que sea fácil de recordar.

El logotipo de la empresa será el siguiente:



Ilustración 12. Logo empresa (Fuente: Elaboración propia)

Podemos observar que la combinación de colores entre rojo y negro refleja el trazado de una carretera, lo cual se asocia a un tramo de rally. El color rojo simboliza la pasión que le ponemos para que el evento salga bien, y el negro representa seriedad y compromiso por lo que hacemos.

7.2 Segmentación y público objetivo

Para definir al público objetivo e identificar sus necesidades, se ha decidido segmentar el mercado a partir de dos variables:

1. **Variable demográfica (Ingresos):** Localidades y empresas con un presupuesto anual de menos de 2M de euros, ya que organizar un evento en el mundo del automovilismo de competición tiene un coste elevado, pero el objetivo es ayudar a los pequeños/medianos clientes.
2. **Variable geográfica (País):** Aunque la empresa tenga una proyección internacional a largo plazo, en un primer momento se centrara tan solo en el público localizado en España, de tal manera que pueda consolidar su posición y así poder realizar la expansión futura con mayores facilidades.

Tras el análisis de segmentación realizado, llegamos a la conclusión de que el público objetivo son localidades y empresas, situadas en España, con un presupuesto económico anual de hasta 2 millones de euros. Para el negocio no interesa prestar los servicios a entidades o poblaciones con presupuesto muy elevados, ya que lo que se intenta es ayudar a pequeños negocios a que por ejemplo puedan promocionar lugares a través de un evento deportivo con el objetivo de llamar la atención de los turistas. De esta manera, y como dice el refrán, “matamos dos pájaros de un tiro”.

7.3 Estrategia de posicionamiento

A fin de poder definir el posicionamiento de nuestra empresa, primero debemos conocer en qué se diferencian nuestros servicios con los de la competencia.

Nuestros servicios destacan por la utilización de tecnología avanzada, porque damos soporte en la búsqueda de patrocinadores, en la gestión de los recursos económicos, etc. A pesar de ello, la principal diferencia es que a través de la realización del evento buscamos dar promoción a las localidades y empresas contratantes, dando a conocer la gastronomía, la cultura, los paisajes y los productos típicos por donde el rally transcurre con el fin de llamar la atención de los turistas mediante la práctica del deporte.

En definitiva, la estrategia se basa en ofrecer un servicio innovador que va más allá de organizar eventos deportivos, se intenta que la prueba genere un gran impacto turístico.

7.4 Marketing mix

7.4.1. Política del producto/Servicio

ABR Motorsport Group ofrecerá diferentes tipos de servicios que el cliente seleccionará dependiendo las necesidades que tenga y de las características de la prueba. Los servicios que la empresa pondrá a disposición de los clientes serán:

- **Gestión de la seguridad del rally:** Búsqueda y contratación de bomberos, grúas y coches de rescate.
- **Gestión médica:** Contratación de doctores, médicos y ambulancias que cumplan con la normativa de la Real Federación Española de Automovilismo.
- **Gestión deportiva:** Búsqueda de oficiales y voluntarios, gestión de licencias con las federaciones autonómicas, configuración de “roadbooks”¹⁰ según la reglamentación y obtención de permisos deportivos.
- **Negociación de permisos, ayudas y subvenciones:** Negociación de acuerdos legales y económicos con pueblos, empresas, particulares y patrocinadores.
- **Gestión flota de vehículos:** Búsqueda de vehículos necesarios para que la prueba pueda desarrollarse con seguridad. Se necesitarán vehículos que ejercerán de 000 (coche que va delante de la caravana verificando la colocación del público a lo largo del tramo), 00 (coche que vuelve a verificar la seguridad en carretera), 0 (coche de competición que verifica en última instancia la seguridad y las notas del libro de ruta) y coche escoba (sale detrás del último coche de competición y su función es verificar que no ha habido ningún incidente en el tramo y recoger todos los documentos de cronometraje para verificar los tiempos en base).
- **Gestión autoridades policiales:** Contratación de policía local, guardia civil y protección civil.
- **Diseño del rally:** Diseño y montaje de carteles, pódium, vallado, oficinas, parque de trabajo, etc.
- **Gestión administrativa (caja, pagos y cobro, aspectos legales, etc):** Gestión de pagos a los oficiales, gestión de cobros por parte de patrocinadores, empresas, ayuntamientos, etc.
- **Desarrollo estrategia de marketing (publicidad/promoción):** Diseñar e implantar una estrategia que promueva el rally y que al mismo tiempo ayude a promocionar pueblos, culturas, gastronomías, etc.

¹⁰ Libro que utiliza el copiloto en pruebas de automovilismo para guiar y orientar al piloto durante un tramo.

7.4.2. Política de precio

En cuanto a la política de precio, no se puede definir de manera concreta porque los precios variaran dependiendo las características y prestaciones de cada rally. Además, como las pruebas se celebran en diferentes localizaciones, los precios de los proveedores y materiales pueden variar.

7.4.3. Política de distribución

En relación con la distribución, la empresa recurrirá a la contratación de proveedores externos para la gestión logística de materiales como las vallas, pódioms, carteles, publicidad, vehículos, etc. Por otra parte, el propio negocio, se hará cargo del transporte de los equipos tecnológicos (cronoprinters, pantallas, fotocélulas, ordenadores, impresoras, GPS y dispositivos varios) que se necesitaran para el desarrollo de la prueba a través del camión P0. Ver anexo 3.

7.4.4. Política de promoción

Los servicios se promocionarán mediante diferentes canales.

En primer lugar, se realizarán anuncios publicitarios en páginas web y redes sociales. Se crearán perfiles en Instagram, Twitter y Twitch, plataformas que permiten llegar a un público más joven y no tan tradicional. Paralelamente, la empresa mostrará anuncios en páginas relacionados con el automóvil, como pueden ser portales de ventas de coche. Por lo tanto, la combinación de ambas debería permitir llegar al público objetivo.

En segundo lugar, la empresa asistirá a eventos relacionados con el sector del automóvil con el objetivo de montar estantes y repartir publicidad sobre los servicios. Estos eventos van desde congresos y ferias de automóviles hasta pruebas y campeonatos del *“motorsport”* de alta competición, un ejemplo claro sería estar presente en el Rally RACC que se disputa en Salou. Lo que se busca mediante este tipo de promoción es llegar a un público más especializado.

GESTIÓN EVENTOS DEPORTIVOS

AUTOMOVILISMO DE COMPETICIÓN



WWW.ABRMGROUP.COM

SERVICIOS

- 1** PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE RALLYS
- 2** GESTIÓN ECONÓMICA Y BÚSQUEDA DE SPONSORS
- 3** GESTIÓN DE RECURSOS, OPERACIONES Y LOGÍSTICA
- 4** COORDINACIÓN DE PROVEEDORES
- 5** GESTIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING
- 6** GESTIÓN DEPORTIVA (OFICIALES/VOLUNTARIOS)

¡ Y MUCHO MÁS !

Ilustración 13. Folleto promocional (Fuente: Elaboración propia)

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Descripción técnica del producto/servicio

A través de un plan de operaciones efectivo, la implementación y desarrollo de eventos automovilísticos podrán ser posibles.

ABR Motorsport Group dispone de diferentes secciones de gestión para dar cobertura a una prueba:

- Sección Seguridad
- Sección Médica
- Sección Bomberos/policía
- Sección Deportiva
- Sección Diseño y Logística
- Sección Documentación
- Sección Administrativas
- Sección Tecnologías
- Sección Media y Marketing

Nota: La descripción más amplia de los servicios se encuentra en el punto 7.4.

Desde cada sección analizamos las necesidades para asegurar que cubrimos los objetivos específicos de cada evento.

8.2. Descripción del proceso productivo

Con objeto de reflejar en que consiste el proceso productivo de nuestro servicio, hemos realizado un ejemplo práctico con datos y fechas aproximadas:

En primer lugar, tras haber cerrado el acuerdo desde el departamento comercial, la implementación y desarrollo del evento deportivos se gestionará mediante los siguientes pasos:

FECHA	TAREA
25 semanas	Reunión conjunta con el cliente y las diferentes áreas para perfilar el marco de la prueba.
24 semanas	Lanzamos plan de implementación, ofertas y confirmaciones.
20 semanas	Recepción de materiales.
15 semanas	Reunión de seguimiento con cliente y revisión global de la prueba.
10 semanas	Desplazamiento de materiales y logística al destino de la prueba.
5 semanas	Reunión con proveedores en las ubicaciones finales.
4 semanas	Desplazamiento del equipo de implementación al destino. Gestionado por el Event Manager.
3 semanas	Implementación, marcaje, diseños, servicios, etc.
2 semanas	Inspecciones de federación y recepción de autoridades para la presentación oficial del evento.
1 semana	Recepción de equipos definitivos y ubicaciones,
Fecha final	Desarrollo de la prueba.

Ilustración 14. Proceso productivo (Fuente: Elaboración propia)

En el edificio se ubicarán las diferentes salas diáfanas, salas de reuniones, recepción, y almacenes de materiales. La parcela donde están ubicados los edificios dispondrá de una zona de parking en el frontal y una zona en la parte de detrás para ubicar materiales, un muelle de carga y parkings para los vehículos de carga.

También habrá una sala “Show Room” que se utilizará como expositor de equipamientos, fotos, posters, eventos realizados y premios conseguidos. Esta servirá para mostrar al cliente y visitas guiadas una envergadura de la capacidad de la empresa. También se mostrarán las certificaciones y reconocimientos obtenidos: Federación Internacional de Automovilismo (FIA), Real Federación Española de Automovilismo (RFEDA), Federación Catalana de Automovilismo (FCA), Generalitat, Diputación, Ayuntamientos, Cámaras de comercio y muchos más.

8.4. Gestión de la calidad

La implementación de la calidad a través de nuestra empresa será un reto para asegurar que el desarrollo de los eventos sea seguro y sostenible.

En primer lugar, todos los equipos/materiales serán revisados y calibrados antes y después de cada rally para garantizar su buen funcionamiento y evitar problemas de seguridad. Los vehículos de la caravana y el camión P0 serán verificados tras cada prueba y se realizarán limpiezas y desinfecciones a fondo para garantizar una higiene óptima dentro de los vehículos.

Respecto al recorrido, al finalizar cada rally contrataremos a una empresa de limpieza para dejar en perfectas condiciones el trazado, intentando evitar cualquier tipo de incidente y asegurar un buen estado del asfalto. Además, en cada prueba habrá un miembro del equipo de trabajo encargado de verificar el estado de las instalaciones. Dese ABR Motorsport Group buscamos que los eventos sean lo más sostenibles posible.

En todo momento seguiremos las instrucciones y protocolos impuestos por la Real Federación Española de Automovilismo y el Consejo Superior de Deportes. Adicionalmente, tras los eventos se facilitará a todo los clientes encuestas de calidad para conocer y mejorar cualquier aspecto de nuestros servicios.

8.5. Etapas del ciclo de vida del producto o servicio

La implementación de cualquier actividad empresarial se realiza a través de 4 etapas:

- a. **Introducción:** Partimos de un equipo de personas muy involucradas en el sector de la competición del motor. Al ser un negocio nuevo, durante el primer año el nivel de ventas no será muy elevado, llegando a ser negativo (ver punto 11). Por este motivo, destinaremos gran parte del presupuesto a acciones de marketing con el objetivo de captar la atención de clientes (poblaciones y empresas/organizaciones).
- b. **Crecimiento:** Etapa en que los ingresos crecerán de manera potencial gracias a la adquisición de mayor cuota de mercado, llegando a estar presente en multitud de localidades organizando eventos deportivos. Buscaremos maximizar el desarrollo de nuestra actividad intentando estar presente durante 49 fines de semana seguidos gestionando pruebas automovilísticas.
- c. **Madurez:** Tras un año de actividad empresarial los ingresos se incrementarán, y por tanto, empezaremos a tener beneficios. Momento en el que debemos aprovechar para diferenciarnos aún más de la competencia. Por eso, mantenemos el reto de consolidar nuestros servicios, mejorar los costes y ampliar nuestras ofertas a pruebas de mayor envergadura, pasando de pruebas nacionales a europeas o de carácter mundial.
- d. **Decrecimiento:** Hay dos riesgos importantes que pueden afectar al desarrollo de la actividad: uno será la competencia que aparecerá tras nuestra actividad y en segundo lugar, la evolución tecnológica aplicada a la gestión y desarrollo de la actividad deportiva. Para ello, destinaremos gran parte del presupuesto en el desarrollo tecnológico, siguiendo muy de cerca todas las empresas suministradoras pioneras en tecnología del sector deportivo (Anube, Alkamel, VCG y Centinel).

9. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

9.1. Estructura organizativa: Organigrama y lugares de trabajo

Organigrama

La empresa estará organizada de la siguiente manera:

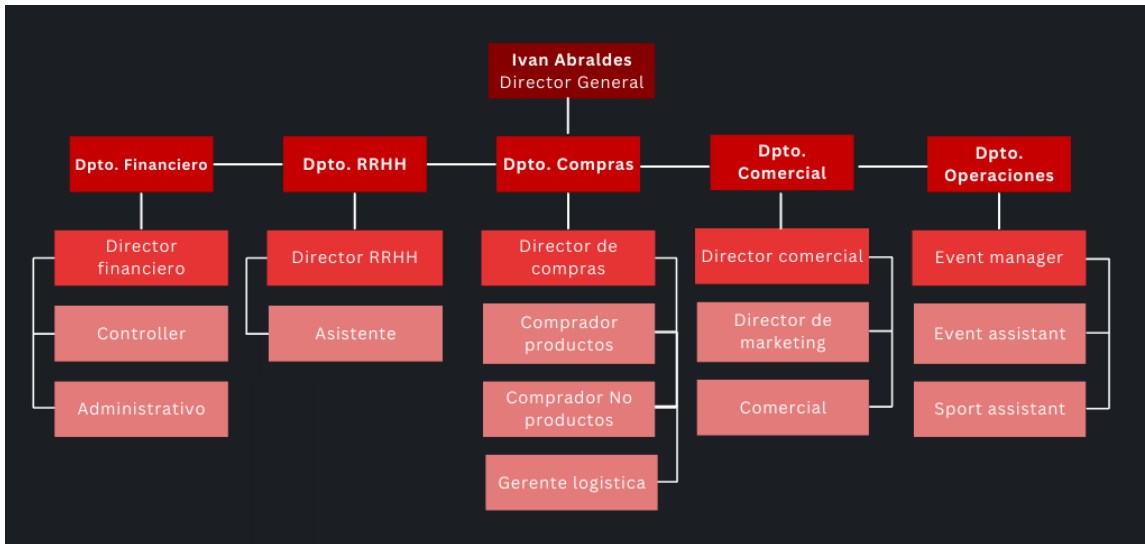


Ilustración 17. Organigrama empresa ABR Motorsport Group (Fuente: Elaboración propia)

Lugares de trabajo

Para que la empresa pueda desarrollar correctamente su actividad diaria, deberá contratar personal cualificado que pueda cumplir con las funciones de los puestos específicos. Veamos a continuación cuáles son esos lugares de trabajo:

- **Director General:** Es el responsable de las operaciones generales de la empresa, debe asegurar el buen funcionamiento y coordinar todas las actividades para cumplir con los objetivos establecido previamente. También se encarga de supervisar la rentabilidad del negocio. En el caso de ABR Motorsport Group, el director general será Ivan Abrales (socio fundador).
- **Departamento Financiero:** Se ocupan de las responsabilidades económicas de un negocio. Para nuestra empresa hará falta contratar a tres personas para desempeñar los siguientes puestos:
 - **Director financiero:** Puesto que requiere un alto nivel de responsabilidad y conocimiento. Es el responsable de gestionar las operaciones del balance, la tesorería y financiación. También se encarga de validar presupuestos, realizar estudios de inversión, establecer relaciones con terceros (bancos), etc.

- **Controller:** Es un lugar de trabajo donde se requiere un perfil más analítico. Se encarga de detectar errores y proponer mejoras económicas, dar soporte al resto de departamentos, analizar los resultados obtenidos, implantar herramientas de control, etc. En nuestra empresa, el controller estará permanentemente en contacto con el director financiero para darle soporte.
- **Administrativo:** Persona que se contratará para dar soporte al Controller y Director Financiero. Debe tener buenos conocimientos en materia económica/financiera. Generalmente, realizará tareas puramente administrativas. Se encargará de gestionar la recepción de la oficina.
- **Departamento Recursos Humanos:** Departamento fundamental en una empresa para gestionar el personal buscando maximizar su rendimiento.
 - **Director Recursos Humanos:** Persona responsable de organizar y planificar el personal, gestionar bajas y ausencias, definir puestos de trabajo, gestionar retribuciones, diseñar procesos de reclutamiento y selección, prepara cursos de formación, realizar evoluciones del personal y muchas más. En ABR Motorsport Group tan solo necesitaremos a un director de R.R.H.H, ya que la empresa no tendrá demasiados trabajadores y el volumen de trabajo será menor.
 - **Asistente:** Persona que dará soporte en todas las tareas relacionadas con la gestión de personal. Deberá tener estudios previos en materia de recursos humanos.
- **Departamento Compras:** La función principal será la obtención de suministros y servicios para asegurar el correcto desarrollo de la activada empresarial.
 - **Director de compras:** Responsable de garantizar y supervisar las compras de productos y la contratación de servicios para una empresa. El director de compras tendrá una gran responsabilidad, ya que trabajaremos con muchos proveedores externos.
 - **Comprador productos:** Persona encargada de realizar y aprobar las compras de productos físico/materiales. Será responsable de comprar todos los materiales necesarios para poder realizar los eventos, como por ejemplo, los cronómetros, las pantallas, los carteles, etc.

- **Comprador No productos:** Persona responsable de ejecutar contrataciones de servicios externos. Requeriremos la contratación de servicios de profesionales externos, como por ejemplo, una empresa de montaje de vallas para el recinto del evento o una empresa de limpieza para limpiar las carreteras una vez finalizado el rally.
- **Gerente logística:** Será la persona encargada de gestionar la logística de todos los materiales. Deberá planificar y organizar los transportes, los plazos de entrega, etc.
- **Departamento Comercial:** Aparte de gestionar las ventas y establecer conexiones con los diferentes clientes, una de las tareas principales del departamento es garantizar y maximizar la satisfacción del consumidor.
 - **Director comercial:** Será el máximo responsable de las ventas de la empresa. Algunas de las funciones que desempeña son: elaborar previsiones de ventas, resolver problemas comerciales, diseñar estrategias de ventas, captar y gestionar la cartera de clientes, etc. Para nuestro negocio, el director comercial deberá estar constantemente en contacto con el director de marketing, ya que ambos lugares de trabajo deben estar coordinados para garantizar la satisfacción del cliente.
 - **Comercial:** Persona encargada de comercializar los servicios y productos de una empresa. ABR Motorsport Group necesitará un comercial que se encargue de desplazarse a diferentes lugares para establecer conexiones directas con los posibles clientes. Además, dará soporte al director comercial para cumplir con los objetivos establecidos en términos de ventas. Debe ser un excelente comunicador, empático y con un gran poder negociador.
 - **Director de marketing:** Es el responsable de la promoción de productos y servicios en una empresa. Sus funciones principales serán: diseñar estrategias de marketing, planificar y organizar planes de comunicación, investigar el mercado y la competencia, desarrollar promociones con gestores externos, gestionar campañas publicitarias y dar soporte al personal comercial.

- **Departamento Operaciones:** Es uno de los departamentos más importantes para una empresa. Se encarga de implementar los objetivos estratégicos necesarios para desarrollar y distribuir los servicios que la empresa comercializa. Está compuesto por el personal necesario para el desarrollo de los servicios que ofrece la empresa.
 - **Event manager:** Para nuestro negocio, este será un pilar básico para que podamos asegurar el buen funcionamiento de los eventos. Será el máximo responsable en la organización del evento, y sus funciones principales son: Garantizar los plazos establecidos y el presupuesto, gestionar todo el equipo de la prueba, comunicar y actualizar el “*timing*” del evento, negociar y gestionar el lugar de celebración, lograr los objetivos planteados, presentar los resultados de cada evento y mucho más. Debe tener un perfil comunicador, creativo, organizado y lo más importante, debe saber trabajar en equipo.
 - **Event assistant:** Como nuestro event manager debe realizar muchas tareas antes, durante y después del evento, será necesario contratar un asistente para darle soporte. En cualquier momento este puede actuar y ejercer las mismas responsabilidades que un event manager, ya que se puede dar el caso de que coincidan dos eventos al mismo tiempo.
 - **Sport assistant:** Otro puesto clave será el sport assistant, una persona especializada en el aspecto deportivo de competiciones automovilistas. Este nos aconsejará y ayudará en todo el tema deportivo de los rallies, como por ejemplo, la gestión de oficiales, la realización y cumplimiento de la normativa establecida por la Real Federación Española de Automovilismo, diseñar el trazado de las pruebas, realizar los libros de ruta, planificar el horario itinerario, etc.

En resumen, la empresa estará compuesta por 16 personas, todas ellas serán fundamentales para que la actividad empresarial pueda funcionar. Cabe destacar, que si en cualquier momento se requiere contratar los servicios de un profesional externo o incorporar personal temporal a la plantilla debido al aumento en el volumen de pruebas, se podrá realizar mediante la subcontratación a través de empresas de trabajo temporal. No se descarta ampliar la plantilla en un futuro cercano.

9.2. Perfil del personal

El negocio requiere de personal joven, responsable y con un nivel alto de motivación por trabajar. Todos los miembros de la plantilla deberán haber realizado como mínimo estudios universitarios, ya que se necesitan personas con buenos conocimientos. Se busca que tengan una gran polivalencia, que se puedan adaptar a los cambios con facilidad y sobre todo que sepan trabajar en equipo. Un requisito indispensable será que puedan comunicarse en lengua inglesa, puesto que algunos de los proveedores no son españoles y porque también se prevé expandirse en un futuro a otros países.

9.3. Plan de contratación

Con tal de realizar las contrataciones de personal de forma correcta, nuestro plan de contratación estará definido por 7 fases diferentes (Appvizer, 2022):

1. Definición de vacantes

La definición de la vacante deberá estar compuesta por las funciones y tareas que realizará dicha persona, las capacidades y habilidades que se requieren, el salario y la jornada laboral. Lo que buscamos en nuestra empresa es que el posible candidato pueda tener una primera impresión de nuestro negocio tan solo leyendo la descripción del puesto.

2. Búsqueda de candidatos

Para buscar los candidatos, utilizaremos varios portales de empleo donde se publicarán las ofertas de trabajo, como por ejemplo Infojobs o LinkedIn. Otra fuente de búsqueda serán las redes sociales, donde se realizarán publicaciones en aplicaciones como Instagram o Twitter.

3. Preselección de los perfiles

La preselección la llevarán a cabo el director de Recursos Humanos y el responsable del área de la vacante disponible. Ambos preseleccionarán a los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.

4. Realización de pruebas

Una vez preseleccionados los candidatos, se realizarán diversas pruebas de evaluación para comprobar las habilidades que requiere el cargo. Estas pruebas pueden ser entrevistas personales, casos prácticos, actividades grupales o pruebas psicológicas.

5. Selección

Cuando tengamos los resultados de las pruebas de evaluación, se procederá a seleccionar y comunicar los candidatos para el puesto, pero también se comunicarán los descartados argumentando los motivos.

6. Contratación

En el momento de tener ya a la persona elegida se le hará una oferta por escrito, la cual debe contener: la oferta económica, el tipo de contrato, la duración y los benéficos (primas, seguridad social, etc.). En esta fase se pueden realizar negociaciones con el candidato seleccionado. También será el momento de firmar el contrato por ambas partes.

7. Integración

El departamento de Recursos Humanos se encargará de que la persona contratada pueda adaptarse con facilidad, asegurando su integración a través de actividades grupales, como por ejemplo, un taller empresarial que permita conocer a sus compañeros de trabajo y así poder empezar a establecer vínculos.

9.4. Política salarial

En ABR Motorsport Group se intentará realizar una retribución equitativa acorde a la educación, experiencia y responsabilidades de cada trabajador. Los trabajadores con contrato fijo recibirán mensualmente un salario base. Los salarios variables serán destinados para el personal temporal, los cuales dependerán de la duración del contrato, el tipo de servicio, las funciones y las tareas que desempeñen. Adicionalmente, dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo a lo largo del año, los trabajadores permanentes de la empresa tendrán la posibilidad de recibir bonos a modo de incentivo/recompensa. En la ilustración 18, podemos observar una tabla salarial orientativa con los importes económicos que se prevén pagar a los empleados. Las cantidades han sido calculadas basándonos en los conocimientos y experiencia en el sector del automóvil de competición por parte del socio fundador.

CUADRO SALARIOS TRABAJADORES		
CARGO	SALARIO BRUTO MENSUAL	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	4.256,78 €	57.854,88 €
Director Financiero	2.320,67 €	31.540,76 €
Controller	1.930,56 €	26.079,22 €
Administrativo	1.428,88 €	19.055,70 €
Director RRHH	2.320,67 €	31.540,76 €
Asistente	1.529,18 €	20.459,90 €
Director de Compras	2.320,67 €	31.540,76 €
Comprador Productos	1.729,79 €	23.268,44 €
Comprador No Productos	1.729,79 €	23.268,44 €
Gerente Logística	1.808,13 €	24.365,20 €
Director Comercial	2.320,67 €	31.540,76 €
Director de Marketing	2.320,67 €	31.540,76 €
Comercial	1.767,38 €	23.794,70 €
Event Manager	2.209,17 €	29.979,76 €
Event Assistant	2.018,51 €	27.310,52 €
Sport Assistant	1.504,08 €	20.108,50 €

Ilustración 18. Tabla salarial. (Fuente: Elaboración propia)

Nota: En nuestro caso no se abonarán las horas extras.

9.5. Formación y motivación del personal

Todos los empleados serán formados mensualmente a través de cursos sobre la materia/área correspondiente. El departamento de Recursos Humanos buscará formaciones que permitan a los trabajadores actualizar sus conocimientos y adquirir de nuevos. Además, cada tres meses se realizará una formación para toda la plantilla sobre la salud mental, aspecto que consideramos fundamental para que los empleados sepan cómo manejar el estrés y la toma de decisiones con el objetivo de rendir al máximo.

Por si fuera poco, también hay que tener al personal motivado, para ello se proporcionarán recompensas mensuales. Queremos que los trabajadores se sientan importantes, esto lo conseguiremos a través de formaciones, políticas flexibles, incentivos y ofreciendo autonomía/responsabilidad.

10. PLAN JURIDICO Y FISCAL

10.1. Forma jurídica

La forma jurídica de la empresa será constituida bajo la denominación **Sociedad Limitada (SL)**. Este tipo de sociedad ha sido seleccionada por varios motivos:

- Capital mínimo y costes de constitución bajos.
- En caso de insolvencia, la sociedad responderá de manera exclusiva con el capital aportado por el socio.
- Permite mostrar una imagen de la empresa más profesional.

Características

Una Sociedad Limitada limita su responsabilidad al capital aportado. El número de socios mínimos es de uno, mientras que no hay un límite máximo. El capital mínimo que se tiene que desembolsar en el momento de constitución es de 3.000 euros, sin existir un límite máximo. El capital social se divide en participaciones. Este tipo de sociedad debe presentar cuentas anuales y cumplir con las siguientes obligaciones fiscales: Impuesto de Sociedades, IVA y otros tributos.

Ventajas e inconvenientes

Las principales ventajas de una SL respecto a otro tipo de sociedades son la sencillez a la hora de realizar trámites administrativos y la ventajosa fiscalidad, ya que se pagan menos impuestos. Destacar que las aportaciones pueden ser tanto dinero como bienes.

Por otro lado, los inconvenientes principales son que podemos tener problemas a la hora de buscar financiación externa (debido al capital social mínimo) y que el proceso de constitución puede llevar bastante tiempo (media de 40 días), ya que debe ser registrada, aunque es más simple y económica que en una sociedad anónima.

Administración de la sociedad (Junta general y Órgano de administración)

La junta general y el órgano de administración estará formado por el único socio de la empresa, Ivan Abrales. Las competencias que tendrá son: la aprobación de cuentas anuales, la modificación de estatutos, el aumento o reducción del capital social, la disolución de la sociedad y cualquier otro asunto relacionado con los estatutos de la empresa. El sueldo estará fijado en los estatutos acorde con el sistema de remuneración de la empresa.

Debido a la posibilidad de expandirse internacionalmente, no se descartará la posibilidad de contratar un administrador ajeno a la empresa en un futuro. Este permitirá que el socio pueda centrarse en otros asuntos.

10.2. Trámites para constituir la sociedad

Para llevar a cabo la constitución de la Sociedad, se tendrán que realizar diferentes trámites administrativos. Veamos a continuación cuáles son los pasos a seguir (Infoautonomos, 2022):

- 1. Registrar el nombre de la empresa:** Se debe realizar la solicitud del nombre de la sociedad para dar una identificación a la SL. El documento a obtener es el Certificado Negativo de Denominación Social el cual reserva el nombre elegido durante 6 meses. El trámite se realizará de manera telemática mediante la página oficial del Registro Mercantil.
- 2. Abrir una cuenta bancaria:** Una vez se ha obtenido el Certificado Negativo de Denominación Social, se abrirá una cuenta bancaria con un mínimo de 3.000 euros, de esta manera se podrá emitir el certificado de ingreso.
- 3. Redactar los Estatutos Sociales:** Habrá que escribir unos estatutos los cuales deben contener el funcionamiento interno y la normativa sobre la cual se regirá la empresa. Algunos de los apartados son: la denominación social, objeto social, capital social, título de las participaciones, la junta general, el órgano de administración, el poder de representación, las cuentas anuales, etc. Este documento se incorporará al registro público.
- 4. Formalizar la escritura de constitución:** Para poder formalizar la escritura de Constitución de la sociedad, el socio deberá acudir a la notaria con los siguientes documentos:
 - Certificado de Denominación
 - Certificado Entidad Bancaria
 - Estatutos Sociales
 - DNI socio
- 5. Solicitar el número de identificación fiscal provisional:** Para este paso habrá que acudir a Hacienda para obtener el número de identificación provisional (NIF) que tendrá una validez de 6 meses y que posteriormente deberá cambiarse por el NIF definitivo.

6. **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas:** El siguiente paso será presentarse ante la Agencia Tributaria con el fin de registrarse en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), impuesto que grava a todas las actividades profesionales, económicas o artísticas realizadas en España (Vendus, 2020).
7. **Realizar declaración del IVA:** Uno de los pasos más importantes será cumplimentar el Modelo 036 para darse de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. La declaración se obtiene en la Agencia Tributaria y el objetivo es comunicar todos los datos de la sociedad conforme se incorpora una nueva actividad empresarial.
8. **Inscripción en el Registro Mercantil provincial:** El socio deberá registrarse en el Registro Mercantil de la provincia donde la empresa tiene su domicilio social. Para ello, deberá presentarse la escritura de constitución y el NIF provisional.
9. **Adquirir el número de identificación fiscal definitivo (NIF):** Por último, una vez inscrita la constitución de la sociedad, habrá que dirigirse a Hacienda para obtener el NIF definitivo.

10.3. Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales que la sociedad deberá presentar ante la Agencia tributaria son:

- **Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) – Modelo 303 y 390:** A través del modelo 303 la sociedad declarará de manera trimestral el IVA repercutido y soportado. El primero es el que paga el cliente que ha consumido nuestros servicios, mientras que el soportado es el que paga el propio negocio. También debemos tener en cuenta que en el momento del cierre fiscal del ejercicio, la sociedad deberá presentar el modelo 390, una declaración con el resumen anual de las operaciones relativas a la liquidación del IVA. Estos dos modelos serán presentados frente a Hacienda.
- **Impuesto sobre Sociedades – Modelo 200:** Se confeccionará el modelo 200, el cual recoge el tributo que grava los beneficios obtenidos por el negocio durante el desarrollo de su actividad empresarial. Se declarará de forma anual.
- **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) – Modelo 111 y 190:** Al tener empleados contratados, la empresa deberá presentar trimestralmente el modelo 111 a Hacienda para poder realizar los pagos de las retenciones de profesionales y trabajadores. Adicionalmente, habrá que declarar anualmente las retenciones mediante el modelo 190.

- **Declaración anual de operaciones con terceros - Modelo 347:** Como la sociedad realizara operaciones con proveedores y clientes con un valor superior a 3.005,06 euros, se deberá presentar una declaración informativa de dichas operaciones.

10.4. Obligaciones Seguridad Social

Todas las empresas con personal contratado deben hacer frente a las obligaciones de la Seguridad Social. En nuestro caso, como necesitaremos contratar a un equipo de trabajo para que la actividad del negocio pueda desarrollarse sin problemas, tendremos que declarar las siguientes obligaciones:

- **Comunicar todas las altas, modificaciones o bajas de empleados:** La realización de estos trámites se llevarán a cabo a través de la Sede Electrónica de la Seguridad Social utilizando el modelo TA/2S¹¹.
- **Abonar los seguros sociales del personal contratado:** La empresa tendrá la obligación mensual de pagar los seguros sociales de los trabajadores. Para hacer frente a estos pagos, la sociedad descontará el importe del salario mensual de los trabajadores para realizar las aportaciones a la Seguridad Social.

¹¹ Solicitud de baja, alta o variación de datos del personal de trabajo.

11. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El objetivo de este plan será determinar la viabilidad económico - financiera y evaluar la proyección futura del negocio.

11.1. Plan de inversión

Con el fin de poner en marcha el negocio, se realizarán unas inversiones iniciales necesarias. Las inversiones serán las siguientes:

Inversión inicial	
Concepto	Importe (IVA Incluido)
Acondicionamiento Local	26.500,00 €
Página web	600,00 €
Fianza	4.200,00 €
Equipos informaticos	21.300,00 €
Camión (P0)	39.360,00 €
Mobiliario y decoración	2.400,00 €
Material oficina	890,00 €
Gastos de constitución	1.470,00 €
Efectivo y otros liquidos (FM)	100.980,00 €
TOTAL	197.700,00 €

Ilustración 19. Cálculo Inversión inicial. (Fuente: Elaboración propia)

- **Acondicionamiento Local:** Las oficinas de ABR Motorsport Group se ubicarán en Ciudadcampo, Madrid. Con el fin de acondicionar bien las oficinas se tendrán que realizar obras en el interior y el exterior.

En el interior, se deberá acondicionar 1 recepción en la entrada, 2 despachos, 12 cubículos (espacios de trabajo individuales), 3 salas de reuniones, 2 aseos y una sala general. Además, la oficina debe tener una buena iluminación, ventilación y climatización para asegurar el bienestar y la salud de los trabajadores, proveedores y clientes. Ver anexo 4.

Para el acondicionamiento exterior, se tendrá que instalar un cartel en la entrada del edificio, en los ascensores y en la puerta de entrada de las oficinas. No habrá gastos en licencia de obra, ya que las oficinas están prácticamente instaladas y solo faltará acabar detalles, pero sí que se contemplarán gastos en el diseño del proyecto y obra básica. El conjunto de todos estos gastos serán **26.500 euros (IVA incluido)**.

- **Página web:** Se contratarán los servicios de una empresa especializada en diseños y mantenimientos de páginas webs. El gasto inicial será de **600 euros (IVA incluido)**.

- **Fianza:** Como las oficinas serán de alquiler, se tendrá que depositar una fianza como garantía. El coste será de **4.200 euros (IVA incluido)**.
- **Equipos informáticos:** Como hemos comentado a lo largo de los apartados anteriores, el negocio destacará por la utilización de tecnología de última generación, por eso se tendrá que realizar una gran inversión en equipos informáticos como: ordenadores, cámaras, fotocélulas, cronoprinters, pantallas, móviles, tabletas, impresoras y otros equipos tecnológicos. Todo el material tendrá las mejores prestaciones que pueda haber en el mercado. El coste total será de **21.300 euros (IVA incluido)**.
- **Camión PO (Anexo 3):** La empresa dispondrá de un camión oficina que se desplazará a los eventos con el fin de dar soporte en los días de celebración. El camión ira equipado de oficinas, habitaciones y baños para que el personal de la empresa que se desplace a la prueba disponga de todo tipo de comodidades. El camión será comprado de segunda mano a una empresa portuguesa especializada en karting de competición, por lo que el camión ya vendrá totalmente equipado si necesitar ningún tipo de modificación. El coste total será de **39.360 euros (IVA incluido)**.
- **Mobiliario y decoración:** No habrá que realizar una gran inversión, ya que la oficina está totalmente amueblada, tan solo habrá que comprar algunas sillas, mesas y cosas de decoración. Coste total de **2.400 euros (IVA incluido)**.
- **Material de oficina:** Para poder comenzar la actividad del día a día habrá que comprar material de oficina como: bolígrafos, rotuladores, papel, tinta para las impresoras, etc. El gasto previsto será de **890 euros (IVA incluido)**.
- **Gastos de constitución:** Para poner en marcha el negocio se tendrá que contratar y dar de alta la luz, el agua, el gas, las líneas telefónicas y pagar los gastos de gestoría. El coste será de **1.470 euros (IVA incluido)**.
- **Efectivo y otros líquidos:** Capital necesario conformado por la tesorería que habrá en caja para hacer frente a gastos varios (pagos a proveedores, autoridades, etc) y algunos depósitos bancarios. Es la partida con mayor presupuesto dado que trabajaremos con muchas empresas externas, por consiguiente, debemos tener bastante efectivo en la cuenta. El importe será de **100.980,00 euros (IVA incluido)**.

Determinamos que la inversión total inicial será de **197.700 euros**.

11.2. Plan de financiamiento

La inversión inicial prevista será financiada por fondos propios y una parte por financiación externa. La aportación del socio será de un importe de 50.000 euros, mientras que el préstamo que se solicitará será de 147.700 euros.

	Porcentaje Total	Importe
Financiación propia (Fondos propios)	25,29%	50.000,00 €
Financiación ajena (Préstamo ICO)	74,71%	147.700,00 €
TOTAL	100%	197.700,00 €

Ilustración 20. Cálculo financiación. (Fuente: Elaboración propia)

Características préstamo

El préstamo será expedido vía la línea ICO, línea de crédito destinada a empresas y emprendedores. Esta financiación estará coincida por el banco Santander a una TAE del 7,23% con un vencimiento de 5 años. La cuota mensual pactada es de 2.966,08 euros.

Préstamo	
Vencimiento (años)	5
Amortización mensual	12
Tipo de Interés Nominal (TIN)	7%
Tasa Anual Equivalente (TAE) - Incluye comisiones	7,23%
Cuotas constantes	2.966,08 €

Ilustración 21. Características del préstamo. (Fuente: Elaboración propia)

En el anexo 5 se encuentra el cuadro completo de amortización del préstamo de manera detallada.

11.3. Cuenta de resultados

Para obtener la cuenta de resultados y tener una previsión para los próximos tres años, se han configurado dos tablas con una estimación aproximada de los ingresos y gastos que se prevén en base a los conocimientos y la gran experiencia en el sector de pruebas automovilísticas por parte del socio Ivan Abrales.

11.3.1. Previsión de ingresos para los próximos 3 años

Como podemos observar en la ilustración 22, los ingresos irán incrementando año tras año, el principal factor será que ya tendremos un buen posicionamiento y una cuota de mercado bastante amplia. Cada año se irán mejorando los servicios, lo cual permitirá captar la atención de nuevos clientes y poder hacer realidad sus eventos.

Entre el primer año y segundo año de actividad empresarial, el negocio incrementará sus ingresos en un 53%, mientras que en el tercer año el incremento será del 34 %.

Servicios	INGRESOS		
	Año 1	Año 2	Año 3
Gestión de seguridad del rally	87.452,33 €	133.802,06 €	179.294,77 €
Gestión médica	26.456,00 €	40.477,68 €	54.240,09 €
Gestión deportiva	82.544,00 €	126.292,32 €	169.231,71 €
Negociación de permisos, ayudas y subvenciones	24.784,00 €	37.919,52 €	50.812,16 €
Gestión flota de vehículos	25.741,00 €	39.383,73 €	52.774,20 €
Gestión autoridades policiales	14.852,00 €	22.723,56 €	30.449,57 €
Lay-out del rally	95.421,00 €	145.994,13 €	195.632,13 €
Desarrollo estrategia marketing	26.598,00 €	40.694,94 €	54.531,22 €
	383.848,33 €	587.287,94 €	786.965,85 € TOTAL

Ilustración 22. Cálculo previsión de ingresos. (Fuente: Elaboración propia)

11.3.2. Previsión de gastos para los próximos 3 años

Respecto a los gastos, han sido divididos en gastos fijos y gastos variables. Principalmente, la empresa deberá afrontar unos gastos fijos mensuales como el alquiler de las oficinas, los suministros de agua, luz, gas y teléfono, los salarios de los trabajadores, los pagos de seguridad social, gastos de gestoría, publicidad, etc.

Por si fuera poco, tenemos los gastos variables, estos hacen referencia a la compra de productos/materias para llevar a cabo nuestros servicios, la contratación de personal temporal, gastos de transporte, comisiones y descuentos. Todos estos gastos variarán dependiendo del volumen de eventos deportivos que tengamos que realizar a lo largo del año.

En la ilustración 23, observamos que los gastos también irán incrementando anualmente debido a que el negocio irá creciendo y por tanto se realizarán más eventos de mayor envergadura. El gasto fijo que aumentará en mayor porcentaje serán los salarios, ya que se prevé la contratación de más personal en los próximos años. Además, cabe destacar que el gasto de alquiler también aumentará debido a la inflación de precios que estamos viviendo y que se espera que incremente aún más en un futuro.

	GASTOS		
	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos Fijos	403.920,00 €	416.037,60 €	482.603,62 €
Alquiler	13.440,00 €	13.843,20 €	16.058,11 €
Suministros	4.320,00 €	4.449,60 €	5.161,54 €
Salarios	304.800,00 €	313.944,00 €	364.175,04 €
SS a cargo de la empresa	71.940,00 €	74.098,20 €	85.953,91 €
Gestoría	1.440,00 €	1.483,20 €	1.720,51 €
Publicidad	5.160,00 €	5.314,80 €	6.165,17 €
Otros gastos	2.820,00 €	2.904,60 €	3.369,34 €
Gastos Variables	13.708,00 €	14.119,24 €	16.378,32 €
	417.628,00 €	430.156,84 €	498.981,93 € TOTAL

Ilustración 23. Cálculo previsión de gastos. (Fuente: Elaboración propia)

A través de las previsiones de ingresos y gastos para los próximos 3 años, hemos podido configurar la cuenta de resultados.

Por lo que respecta a los ingresos de explotación, las ventas netas que se realizarán durante el primer año por parte del negocio ascenderán a 383.848,33 euros. Se prevé que el año en el que se obtendrá mayores ingresos será en el 3o con un valor total de 786.965,85 euros, en vista de que la empresa estará completamente asentada en el mercado, y por tanto, la capacidad de organizar pruebas automovilísticas será mayor.

El beneficio neto de ABR Motorsport Group en el 1r año será de -55.244,00 euros, ya que se tiene que realizar una gran inversión inicial y como la empresa será nueva en el sector, el nivel de ventas se prevé que no sea muy elevado. El beneficio neto para el 2º año será de 89.287,47 euros, momento en el que se empezaran a recuperar los gastos iniciales gracias al incremento de eventos deportivos a nivel nacional. Finalmente, en el 3r año se prevé obtener un beneficio neto positivo de 188.869,85 euros. A partir del 4o año se evaluará la posibilidad de comenzar la expansión al mercado internacional.

Nota: Durante los tres primeros años la empresa pagará un Impuesto sobre Sociedades del 25%.

Previsión cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	383.848,33 €	587.287,94 €	786.965,85 €
Gastos	417.628,00 €	430.156,84 €	498.981,93 €
EBITDA	-33.779,67 €	157.131,10 €	287.983,91 €
AEC	29.540,00 €	29.540,00 €	29.540,00 €
BAIT	-63.319,67 €	127.591,10 €	258.443,91 €
Interes ICO	10.339,00 €	8.541,14 €	6.617,44 €
BAT	-73.658,67 €	119.049,96 €	251.826,47 €
Impuesto S. 25%	18.414,67 €	-29.762,49 €	-62.956,62 €
BN	-55.244,00 €	89.287,47 €	188.869,85 €

Ilustración 24. Cuenta de resultados. (Fuente: Elaboración propia)

11.4. Balance de situación

El balance de situación estará compuesto por:

- **Activo no corriente:** Observamos que en el primer año tendremos un gasto importante debido a la constitución, el cual irá disminuyendo a medida que pasen los años (no habrá gastos de constitución, pero sí otros trámites necesarios). El inmovilizado intangible hace referencia a los gastos de página web que necesitaremos para poder dar a conocer nuestra marca y comercializar nuestros servicios. El inmovilizado material recoge el mobiliario, las instalaciones técnicas, elementos de transporte (nuestro Camión P0), etc. Todos estos se irán amortizando.

- **Activo corriente:** Compuesto por las existencias, como por ejemplo, el material de oficina, y por efectivo y otros líquidos.
- **Patrimonio neto:** Compuesto por los fondos propios (capital social, reservas y resultado del ejercicio). Muestra las aportaciones dinerarias del socio, las cuales irán incrementando debido al mayor volumen y expansión de pruebas deportivas. Gran parte de los benéficos que se obtendrán en el resultado del ejercicio serán destinados a las reservas de la empresa. El objetivo es ir incrementando el patrimonio neto.
- **Pasivo no corriente y corriente:** Las partidas del pasivo hacen referencia a las deudas a con entidades de crédito, como por ejemplo a la solicitud del préstamo ICO, necesario para hacer frente a la inversión inicial. También se encuentran las deudas con acreedores comerciales, como serán varios importes de servicios que prestaran algunas personas jurídicas a nuestra empresa. Adicionalmente, estas partidas recogerán otras cuentas a pagar.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	89.470,00 €	79.546,06 €	67.491,03 €
Gastos de constitución	1.470,00 €	1.323,00 €	985,33 €
Inmovilizado Intangible	600,00 €	544,62 €	399,74 €
Inmovilizado Material	83.200,00 €	72.365,82 €	58.875,54 €
Inversiones financieras a l/p	4.200,00 €	5.312,62 €	7.230,42 €
B) ACTIVO CORRIENTE	108.230,00 €	128.206,80 €	153.361,49 €
Existencias (Material de oficina)	890,00 €	1.002,98 €	1.487,56 €
Efectivo y otros líquidos	107.340,00 €	127.203,82 €	151.873,93 €
TOTAL ACTIVO (A+B)	197.700,00 €	207.752,86 €	220.852,52 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
C) PATRIMONIO NETO	50.000,00 €	96.423,41 €	130.746,22 €
Fondos propios	50.000,00 €	96.423,41 €	130.746,22 €
D) PASIVO NO CORRIENTE	81.825,00 €	46.723,69 €	10.302,05 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	81.825,00 €	46.723,69 €	10.302,05 €
E) PASIVO CORRIENTE	65.875,00 €	64.605,76 €	79.804,25 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	65.875,00 €	54.127,41 €	73.821,41 €
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00 €	10.478,35 €	5.982,84 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (C+D+E)	197.700,00 €	207.752,86 €	220.852,52 €

Ilustración 25. Balance de situación. (Fuente: Elaboración propia)

11.4.1. Necesidades de capital corriente (fondo de maniobra operativo)

El fondo de maniobra es un indicador que nos permite conocer el grado de solvencia y liquidez de una compañía. A través de la estimación que hemos realizado sobre el balance de situación para los primeros 3 años de actividad empresarial, se observa que cada año el activo corriente será superior al pasivo corriente, por tanto, el fondo de maniobra será positivo durante estos tres ejercicios. Fórmula utilizada → Ver anexo 6.

A continuación se encuentra una tabla con el fondo de maniobra obtenido para cada año.

FONDO DE MANIOBRA			
	Año 1	Año 2	Año 3
AC	108.230,00 €	128.206,80 €	153.361,49 €
PC	65.875,00 €	64.605,76 €	79.804,25 €
FM	42.355,00 €	63.601,04 €	73.557,24 €

Ilustración 26. Cálculo fondo de maniobra. (Fuente: Elaboración propia)

Apreciamos que el negocio dispondrá de un grado óptimo de liquidez y que por tanto podrá hacer frente a los pagos a corto plazo sin ningún tipo de problema.

11.5. Viabilidad del proyecto

Para poder determinar la viabilidad del proyecto, vamos a calcular una serie de indicadores claves:

Punto muerto

Indicador que determina el número de unidades físicas o monetarias que la empresa debe vender si quiere recuperar todos los costes, tanto fijos como variables (Econosublime, 2021). Ambos costes han sido extraídos del punto 11.3.2. Fórmula utilizada → Ver anexo 7.

	Año 1	Año 2	Año 3
Costes fijos	403.920,00 €	416.037,60 €	482.603,62 €
Costes variables totales	13.708,00 €	14.119,24 €	16.378,32 €
Ingresos totales	383.848,33 €	587.287,94 €	786.965,85 €
Punto Muerto	418.879,02 €	426.286,13 €	492.861,03 €

Ilustración 27. Cálculo punto muerto. (Fuente: Elaboración propia)

En el primer año, la empresa tendrá pérdidas debido a la gran inversión inicial que hay que hacer y al bajo número de eventos que se prevén realizar. Sin embargo, a partir del segundo año ya se obtendrán benéficos, la marca ya estará asentada en el mercado y los ingresos superan el punto de equilibrio. Los primeros años de un negocio que comienza desde cero nunca son fáciles, por este motivo, nuestra previsión se basa en 3 años. Asumimos que el primer año será complicado, pero lo iremos compensando con las ganancias que estimamos para el 2º y 3º año.

Pay-back, VAN y TIR

El **pay-back** es un indicador que permite calcular el periodo de retorno de la inversión en un proyecto (Ambit, s.f.). Tras los cálculos realizados, observamos que los flujos de caja empezaran a ser positivos a partir del 3º año, periodo en el que la inversión inicial se habrá recuperado. Fórmula utilizada → Ver anexo 8.

Para poder determinar la riqueza del proyecto, hemos realizado el cálculo del **Valor actual neto (VAN)**, indicador que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto con la finalidad de conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión (Economipedia, 2022). Para poder calcularlo hemos utilizado la suma entre la inversión inicial (valor negativo) y los flujos de caja (divididos por la tasa de descuento del 7%). De esta manera, el VAN que hemos obtenido para ABR Motorsport Group es de 77.247 euros, lo que significa que el proyecto generará una buena rentabilidad, un excedente financiero y lo más importante, nos permitirá recuperar los gastos de inversión. Fórmula utilizada → Ver anexo 9.

La **Tasa interna de retorno (TIR)** es la rentabilidad que ofrece una inversión (Economipedia, 2022). Esta ha sido calculada mediante la suma de la inversión inicial (valor negativo) y los flujos de caja igualándolo a 0. El resultado obtenido ha sido una TIR del 20,79%, de esta forma aseguramos la buena rentabilidad del proyecto y la generación de un excedente financiero anual. Además, vemos que la TIR es superior al coste de financiación, cosa que indica que el proyecto debe ser aceptado. Fórmula utilizada → Ver anexo 10.

Proyecto de inversión

	0	1	2	3
Acumulado	-191.340	-38.708,9	90.800,5	173.172,6
		-230.048,9	-139.248,4	33.924,2

Inversión Inicial	197.700,00 €
Financiación propia	50.000,00 €
Préstamo	147.700,00 €

⇒ **Tasa de descuento 7%**

Flujos	
Año 1	-17.949,80 €
Año 2	125.233,30 €
Año 3	223.372,90 €

Pay-back	3
VAN	77.247 €
TIR	20,79%

Ilustración 28. Cálculo Pay-back, VAN y TIR. (Fuente: Elaboración propia)

Rentabilidad económica (ROI)

La **rentabilidad económica (ROI)** permite calcular la capacidad que tienen los activos de un negocio para generar beneficios. El resultado para el primer año no será el más favorable debido al bajo nivel de ventas, por ende, el rendimiento de los activos invertidos será negativo. No obstante, para los próximos años la ROI se espera que sea positiva gracias a un incremento en el nivel de ventas. Esto significa que cada año se genera más rendimiento por unidad monetaria invertida en activo.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROI	-32,03%	61,41%	117,02%

Ilustración 29. Rentabilidad económica. (Fuente: Elaboración propia)

Rentabilidad financiera (ROE)

La **rentabilidad financiera (ROE)** es un indicador que mide la capacidad que tiene una empresa para remunerar a sus accionistas. Las ganancias dependerán del capital que cada accionista haya invertido en el negocio.

Para nuestro negocio, durante el primer año se obtendrá una rentabilidad financiera negativa, ya que la empresa tendrá pérdidas. En cambio, a partir del segundo año la ROE comenzará a ser positiva e irá incrementando anualmente. Esto significa que el beneficio neto también estará aumentando, aunque prevemos que se vaya estabilizando durante el paso de los años.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROE	-110,49%	92,60%	144,46%

Ilustración 30. Rentabilidad financiera. (Fuente: Elaboración propia)

12. CONCLUSIONES

Tras haber realizado y desarrollado el plan de empresa para ABR Motorsport Group, podemos extraer las siguientes conclusiones.

Viabilidad comercial

En primer lugar, a pesar de los momentos complicados que la sociedad está viviendo hoy en día, hemos podido observar que el sector de los eventos deportivos está en pleno auge. Por ello, consideramos que es un sector atractivo el cual queremos explotar al máximo. El poder contratar un servicio conjunto que permita organizar un evento automovilístico agrupando todas las áreas, permitirá diferenciarnos de la competencia. A través de nuestros servicios, no tan solo buscamos la celebración de dichos eventos, sino también promocionar poblaciones, lugares, culturas, gastronomías y marcas a través de la práctica del deporte. Tal y como hemos visto a lo largo del proyecto, consideramos que la tecnología tendrá un papel clave para que podamos desarrollar el negocio sin ningún tipo de problema. Además, hemos visto que la amenaza de nuevos competidores es muy baja, al igual que el poder de negociación de los proveedores.

La estrategia empresarial que se llevara a cabo será ofensiva, buscando maximizar las oportunidades del mercado a través de nuestras fortalezas. Esta estrategia nos ayudará a aprovechar las previsiones de crecimiento que tiene el mercado y obtener ayudas/subvenciones. En referencia a la estrategia competitiva, utilizaremos la de diferenciación, ya que no buscamos ser los mejores en cuanto a precios, sino que queremos ofrecer la mejor calidad posible en cada uno de nuestros servicios y de esta manera obtener un buen posicionamiento en el mercado. En cuanto a la estrategia de crecimiento de la empresa, apostaremos por la de desarrollo de mercados, por el hecho de que uno de los objetivos será entrar en otros mercados mediante la expansión geográfica. Todas estas marcarán nuestra hoja de ruta y nos permitirán alcanzar los objetivos.

Paralelamente, hemos podido ver que el equipo de trabajo es un pilar fundamental para que la empresa sea posible. Cada trabajador ejercerá un papel crucial que permitirá crear y organizar eventos automovilísticos de grandes características. Asimismo, a través del plan de operaciones hemos podido conocer que la idea de negocio será materialmente factible.

Por tanto, desde el punto de vista comercial el proyecto es **viable**.

Viabilidad económica

En el apartado económico-financiero, después de haber realizado todos los cálculos y estimaciones pertinentes, podemos concluir que aunque la empresa tenga pérdidas el primer año a causa del gran desembolso inicial y el bajo nivel de ingresos, no supondrán un gran inconveniente, ya que las previsiones para el 2o y 3r año podrán compensar dichas pérdidas. En virtud de ello, determinamos que la inversión inicial se recuperara en 3 años.

Por otro lado, hemos obtenido un VAN y una TIR positiva para el 2o y 3r año, lo cual significa que la rentabilidad de la compañía es superior a la rentabilidad mínima exigida. Así pues, a través de estas herramientas financieras, obtenemos que el proyecto pueda llevarse a cabo. Cabe añadir que la empresa tendrá una buena situación de solvencia, ya que el valor de los activos es superior al de los pasivos.

Respecto a la rentabilidad económica y financiera, observamos que el primer año ambas serán negativas, sin embargo, a partir del 2º año las rentabilidades tendrán un valor positivo. A pesar de que se necesita una gran inversión de capital, asumimos dicho riesgo, ya que las previsiones realizadas muestran que el negocio será perfectamente sostenible a lo largo del tiempo.

Así pues, desde el punto de vista económico el proyecto es **viable**.

A modo de cierre de este trabajo, podemos señalar que no será fácil poner en marcha un negocio de estas características, ya a que se necesita una gran inversión inicial, un buen equipo de trabajo, unas buenas estrategias comerciales y sobre todo, mucho esfuerzo y ambición. A pesar de todas estas dificultades, y como hemos ido observando a lo largo del trabajo, si seguimos todas las pautas recomendadas, el proyecto será viable tanto comercialmente como económicamente.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- About – Octagon. (s. f.). <https://www.octagon.com/about/>

- Aguirre, M. F. (2022, 16 mayo). Contratación de personal: cómo hacerla en solo 8 fases. appvizer.es. <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal>

- Análisis CAME. (2016, 25 enero). ¿Qué es y cómo usarlo? PDCA Home. <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

- Análisis DAFO de una empresa. (2022, 22 noviembre). Simla. <https://www.simla.com/blog/analisis-dafo>

- Argudo, J. M. (2021). Punto muerto más beneficio. ECONOSUBLIME. <http://www.econosublime.com/2021/11/ejercicio-resuelto-punto-muerto-beneficio.html>

- Arias, A. C. S. (2022, 24 noviembre). Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

- Bello, E. (2022, 8 febrero). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

- Blog Bankinter. (s. f.). Tasa desempleo. <https://www.bankinter.com/blog/tags/tasa-desempleo>

- Cajasol, I. E. (2020, 17 noviembre). Cómo crear una Sociedad Limitada: requisitos y pasos. Escuela de Negocios en Sevilla. <https://institutocajasol.com/como-crear-una-sociedad-limitada/>

- Espinosa, R. (2020, 22 marzo). Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla. <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg/>

- GD Asesoría. (2022, 12 agosto). Obligaciones fiscales de una Sociedad Limitada. <https://www.gdasesoria.com/blog/posts/obligaciones-fiscales-sociedad-limitada>

- Hernandez R. (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Infoautonomos. (2022a, 10 noviembre). Modelo 036 de Hacienda: qué es y cómo rellenarlo. <https://www.infoautonomos.com/tramites-alta-autonomo/modelo-036-censo-de-empresarios/>
- Infoautonomos. (2022, 1 diciembre). Sociedad Limitada: definición, características y ventajas. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2021, 11 marzo). Matriz de Ansoff ¿En qué consiste? <https://www.iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/>
- Junta general de socios. (s. f.). Guías Jurídicas. <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H>
- López, E. V. (2020, 21 agosto). Entorno general y específico de la empresa. <https://www.econfinados.com/post/entorno-general-y-especifico-de-la-empresa>
- Mae. (2021, 8 febrero). Estrategia competitiva: cómo aplicarla según tu negocio. Efficcy. <https://www.efficcy.com/es/estrategia-competitiva/>
- Mejora el PIB trimestral de España en el tercer trimestre. (2022, 28 octubre). Datosmacro. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Morales, V. V. (2022, 10 diciembre). Valor actual neto (VAN). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Muñoz, R. (2022, 30 marzo). ¿Qué obligaciones debe cumplir una Sociedad Limitada? Gefiscal ETL Global. <https://gefiscal.es/blog/fiscal/obligaciones-sociedad-limitada/>
- Organización y producción de eventos. (2020, 17 diciembre). PROMotor Special Events. <https://www.promotorevents.com/>
- Pereira, C. (2019, 28 enero). Qué es el IAE y cuándo se paga. Vendus. <https://www.vendus.es/blog/impuesto-actividades-economicas/>

-Reglamentos ›. (2022). RFEDA. <https://www.rfeda.es/reglamentos/c/0>

-Sociales, R. (2021). ¿Qué es el PIB de un país y qué mide? Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/que-es-el-pib>

Sol, B. (s. f.). Retorno de la Inversión (ROI): qué es y cómo calcularlo. Ambit. <https://www.ambit-bst.com/blog/retorno-de-la-inversi%C3%B3n-roi-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-calcularlo>

-Statista. (2020, 19 noviembre). Número de federados en España 2010-2019. <https://es.statista.com/estadisticas/1061194/automovilismo-numero-de-federados-en-espana/>

-Statista. (2022a, julio 29). Habitantes de España 2008-2022. <https://es.statista.com/estadisticas/725153/evolucion-de-la-poblacion-de-espana/>

-Statista. (2022, 19 agosto). Tasa de paro trimestral en España 2006-2022. <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>

Ivan Abraides Velasco

PLAN DE EMPRESA: ABR Motorsport Group

TRABAJO FINAL DE GRADO

ANEXOS

Grado ADE



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 22-23

ÍNDICE ANEXOS

14. Anexos.....	65
14.1. Iritrack.....	65
14.2. Análisis de la competencia	65
14.3. Camión P0.....	66
14.4. Plano interior oficina	66
14.5. Cuadro amortización del préstamo	67
14.6. Fórmula Fondo de Maniobra Operativo	68
14.7. Fórmula Punto Muerto	68
14.8. Fórmula Pay-Back	68
14.9. Fórmula Valor Actual Neto (VAN)	68
14.10. Fórmula Tasa Interna de Retorno (TIR).....	69

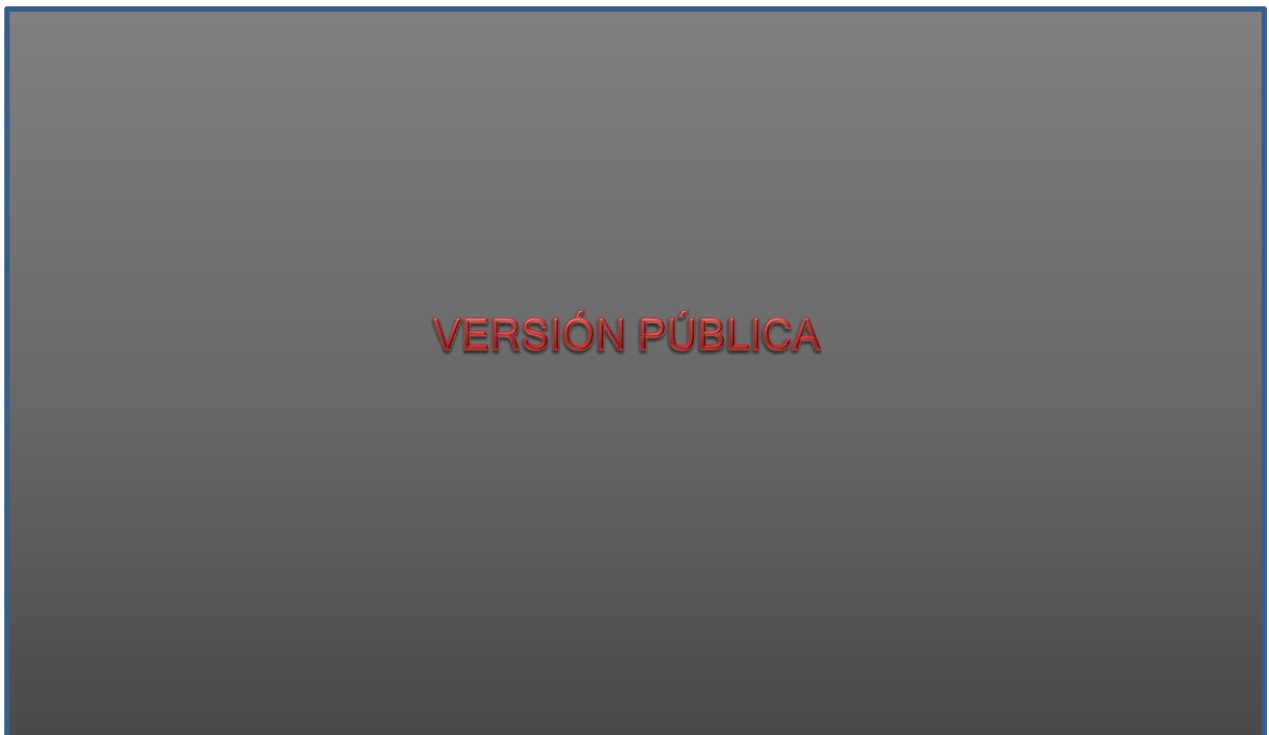
14. ANEXOS

1. Iritrack



Fuente: Imagen extraída de la web Marlink

2. Análisis de la competencia



Fuente: Elaboración propia

3. Camión P0



Fuente: Imagen extraída de la web Autotblid

4. Plano interior oficina



Fuente: Elaboración propia

5. Cuadro amortización del préstamo

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente
1	2966,08	2092,29	873,79	147700,71
2	2966,08	2104,49	861,59	145596,22
3	2966,08	2116,77	849,31	143479,45
4	2966,08	2129,12	836,96	141350,33
5	2966,08	2141,54	824,54	139208,79
6	2966,08	2154,03	812,05	137054,76
7	2966,08	2166,59	799,49	134888,17
8	2966,08	2179,23	786,85	132708,94
9	2966,08	2191,95	774,14	130516,99
10	2966,08	2204,73	761,35	128312,26
11	2966,08	2217,59	748,49	126094,67
12	2966,08	2230,53	735,55	123864,14
13	2966,08	2243,54	722,54	121620,6
14	2966,08	2256,63	709,45	119363,97
15	2966,08	2269,79	696,29	117094,18
16	2966,08	2283,03	683,05	114811,15
17	2966,08	2296,35	669,73	112514,8
18	2966,08	2309,74	656,34	110205,05
19	2966,08	2323,22	642,86	107881,83
20	2966,08	2336,77	629,31	105545,06
21	2966,08	2350,4	615,68	103194,66
22	2966,08	2364,11	601,97	100830,55
23	2966,08	2377,9	588,18	98452,65
24	2966,08	2391,77	574,31	96060,87
25	2966,08	2405,73	560,36	93655,15
26	2966,08	2419,76	546,32	91235,39
27	2966,08	2433,87	532,21	88801,52
28	2966,08	2448,07	518,01	86353,44
29	2966,08	2462,35	503,73	83891,09
30	2966,08	2476,72	489,36	81414,37
31	2966,08	2491,16	474,92	78923,21
32	2966,08	2505,7	460,39	76417,52
33	2966,08	2520,31	445,77	73897,2
34	2966,08	2535,01	431,07	71362,19
35	2966,08	2549,8	416,28	68812,39
36	2966,08	2564,68	401,41	66247,71
37	2966,08	2579,64	386,44	63668,08
38	2966,08	2594,68	371,4	61073,39
39	2966,08	2609,82	356,26	58463,57
40	2966,08	2625,04	341,04	55838,53
41	2966,08	2640,36	325,72	53198,17
42	2966,08	2655,76	310,32	50542,42
43	2966,08	2671,25	294,83	47871,16
44	2966,08	2686,83	279,25	45184,33
45	2966,08	2702,51	263,58	42481,83

46	2966,08	2718,27	247,81	39763,56
47	2966,08	2734,13	231,95	37029,43
48	2966,08	2750,08	216,01	34279,35
49	2966,08	2766,12	199,96	31513,24
50	2966,08	2782,25	183,83	28730,98
51	2966,08	2798,48	167,6	25932,5
52	2966,08	2814,81	151,27	23117,69
53	2966,08	2831,23	134,85	20286,46
54	2966,08	2847,74	118,34	17438,72
55	2966,08	2864,36	101,73	14574,36
56	2966,08	2881,06	85,02	11693,3
57	2966,08	2897,87	68,21	8795,43
58	2966,08	2914,77	51,31	5880,66
59	2966,08	2931,78	34,3	2948,88
60	2966,08	2948,88	17,2	0

Fuente: Elaboración propia

6. Fórmula Fondo de Maniobra Operativo

$$FM = AC - PC$$

7. Fórmula Punto Muerto

$$Q_0(p - CVME) = CF$$

$$Q_0 = \frac{CF}{p - CVME}$$

8. Fórmula Pay-Back

$$\text{Payback} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujos de caja}}$$

9. Fórmula Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

10. Fórmula Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$