



**Universidad
de La Laguna**

PLAN DE VIABILIDAD DE CENTRO DEPORTIVO

VIABILITY PLAN OF SPORTS CENTER

Tutora:

Pérez Gómez, María del Pilar

Autor:

León Delgado, Bryan

Fecha de presentación:

11 de Julio de 2018

La Laguna a 4 de julio del 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer la realización del presente Trabajo de Fin de grado a la Universidad, institución de la que me enorgullece formar parte por su búsqueda de una sociedad más preparada, culta, y con una visión crítica de la realidad.

En segundo lugar, agradecer al grupo de profesores que componen la Universidad de La Laguna, concretamente, los que conforman el profesorado del Grado en Contabilidad y Finanzas por brindar a los alumnos un conocimiento de calidad y el aprendizaje de valores.

También, mis más sinceros agradecimientos a la profesora M.^a del Pilar Pérez Gómez por su ayuda incondicional para la realización del presente trabajo.

Por último, agradecer como no podía ser de otra manera, a mi familia, a la cual le debo formar parte el formar de la Universidad de La Laguna, por el apoyo, educación, y valores que me han brindado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	8
2.1.	MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	8
2.2.	PANORAMA ACTUAL	8
2.3.	Historia del entrenamiento funcional y de las actividades colectivas.....	10
3.	ANÁLISIS ESTRATEGICO	10
3.1.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR.....	10
3.2.	MATRIZ DAFO	11
4.	ORGANIZACIÓN Y RR. HH	14
4.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	14
4.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	14
4.3.	RÉGIMEN JURÍDICO Y FISCAL.....	15
4.4.	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	15
4.5.	POLÍTICA SALARIAL Y COSTE DE LOS TRABAJADORES	15
4.6.	UBICACIÓN DE LA INSTALACIÓN	16
5.	PLAN DE MARKETING	16
5.1.	SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	16
5.2.	ANÁLISIS DEL PRODUCTO (SERVICIO).....	17
5.3.	ANÁLISIS DEL PRECIO	18
5.4.	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	19
6.	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	20
6.1.	PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN	20
6.2.	CUENTA DE RESULTADO DEL PRIMER AÑO	24
6.3.	RETORNO DE LA INVERSIÓN INICIAL	26
6.4.	ESTADOS PREVISIONALES.....	26
6.5.	RATIOS PRINCIPALES	28
7.	CONCLUSIONES	30
8.	BIBLIOGRAFIA.....	31

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de la ratio de obesidad hasta el año 2030.....	9
Ilustración 2. Gimnasio de la escuela técnica de Dartford, en Inglaterra.	11
Ilustración 3. Centro de entrenamiento funcional.....	11
Ilustración 4. Organigrama de centro deportivo.....	14
Ilustración 5. Ubicación del centro deportivo.	16
Ilustración 6. Planos de la instalación deportiva.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costes directos e indirectos producidos por enfermedades coronarias en el mundo.....	9
Tabla 2. Matriz DAFO.	13
Tabla 3. Coste anual de los trabajadores y contribuciones con la SS y Hacienda.	15
Tabla 4. Tarifa de los diferentes servicios que ofrece el centro.	19
Tabla 5. Coste de material de la sala funcional.	21
Tabla 6. Coste del material de la sala 3.....	21
Tabla 7. Coste de material en la sala 2.	21
Tabla 8. Coste de material en la sala 1.	22
Tabla 9. Coste total del material.....	22
Tabla 10. Plan de inversión.	22
Tabla 11. Plan de financiación.	23
Tabla 12. Cuenta de resultado del año 1.....	24
Tabla 13. Retorno de la inversión inicial.....	26
Tabla 14. Balance de situación previsional para dos años.	26
Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional para 2 años.	27
Tabla 16. Cálculo del ROA.	29
Tabla 17. Cálculo del ROE.	29
Tabla 18. Cálculo de la solvencia.....	29

RESUMEN

En este documento se expone un plan de viabilidad basado en la creación de un centro deportivo en Tenerife, en la zona de La Laguna. Esta instalación deportiva pretende incluir alternativas de entrenamiento que se puedan adaptar a la creciente demanda y tendencia hacia la actividad física que se está produciendo y que se espera que siga haciéndolo en el futuro.

En primer lugar, se ha realizado una breve explicación sobre las causas y motivaciones para invertir en el sector de la salud. En segundo lugar, se diseñó una Matriz DAFO, detallando cuales son las Debilidades y Fortalezas de la organización y Amenazas y Oportunidades que se producen fuera de la misma. Por otra parte, se describen los puestos de trabajo de la actividad principal, la ubicación del local, la inversión inicial y cómo se va a financiar. Para concluir, se expuso un plan de marketing que determinará a qué público se dirigirá el centro y a qué precio se ofrecerá el servicio y la información económica y financiera que dará a conocer si la empresa es viable cerrando el plan de negocio con una concisa conclusión.

PALABRAS CLAVES

Viabilidad, negocio, centro deportivo, actividad física.

ABSTRACT

This document presents a viability plan based on the creation of a sports center in Tenerife. This sports facility aims to include training alternatives that can be adapted to the growing demand and trend towards physical activity that is occurring and is expected to continue to do so in the future.

First, a brief explanation has been made about the causes and motivations for investing in the health sector. Secondly, a SWOT Matrix was designed, detailing what are the Weaknesses and Strengths of the organization and Threats and Opportunities that occur outside it. On the other hand, they describe the jobs of the main activity, the location of the premises, the initial investment and how it will be financed. To conclude, a marketing plan was presented that will determine which public will go to the center and at what price the service will be offered and the economic and financial information that will reveal if the company is viable closing the business plan with a concise conclusion.

KEY WORDS

Viability, business, Sports Center, Physical activity.

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en un Plan de Viabilidad de un centro deportivo, que se enfocará, especialmente en el entrenamiento funcional y en la realización de clases colectivas.

En la actualidad, cada vez es más común que la gente quiera cuidarse y haga ejercicio físico. Por lo que aprovecho esta tendencia de la población, y los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Contabilidad y Finanzas para invertir en el sector de la salud y del entrenamiento.

El objetivo primordial es saber si este tipo de empresas como son los centros deportivos, son viables. Para ello, se emplearán una serie de herramientas, como es la matriz DAFO, que nos permite definir una estrategia para aprovechar las oportunidades o reducir las amenazas encontradas teniendo en cuenta nuestras debilidades y fortalezas.

Además, se establecerá de qué tipo de sociedad se va a constituir, teniendo en cuenta el capital a invertir, y la responsabilidad personal que cada socio desea adquirir. Asimismo, se detallarán los gastos iniciales necesarios que la empresa va a necesitar para ejercitar su función y cuál será la aportación que habrá que hacer en un inicio para sufragar esa inversión.

Por otro lado, se explicará brevemente cuál es la misión de la entidad en el mercado en el que se va a ubicar, cuál será su visión frente al largo, y cuáles son sus valores o principios éticos como empresa. Se diseñará la estructura organizativa, donde se cuantificará el personal y las funciones que cada componente ejerce dentro del mismo, así como los salarios y la aportación a los entes públicos.

Se llevará a cabo un plan de marketing, en el cual trataremos de averiguar cuál es nuestro mercado y público objetivo, definiendo así las diferentes estrategias que llevarán a cabo, como un estudio de mercado para definir un precio competente. Se describirá las diferentes actividades que se realizarán en el centro y cuáles son las salas en las que se realiza la actividad, estableciendo el servicio y para finalizar se establecerán las promociones a los clientes, y cómo deberá ser la comunicación con los mismos.

Por último, realizaremos un análisis económico-financiero, donde se determinará si realmente el proyecto es viable, a través del cálculo del resultado para el primer año y de la recuperación de la inversión. Concluye el presente plan de empresa con las conclusiones del Trabajo Fin de Grado.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La práctica de actividad física no es un invento del siglo XX o XXI. Si se piensa con sentido evolutivo, los ancestros de la era paleolítica, por ejemplo, no tenían las comodidades que tienen la sociedad actual, carecían de nevera, despensas, supermercados, centros comerciales, etc. Tenían que recorrer kilómetros en busca de comida, si es que encontraban, huir de enfrentamientos con animales u otras tribus. Y sí, eso también es actividad física, es la que realmente había antes, hace miles de años.

Probablemente, el binomio formado entre la falta de actividad física y el exceso de comodidad entre la población actual, y la mala alimentación, es lo que está haciendo que cada vez haya una población más obesa, más enferma, menos fuerte, más dependiente de los medicamentos y menos saludable. Sin embargo, la realización de actividad física diaria proporciona efectos beneficiosos para la salud, a nivel de estado emocional, físico, prevención de diabetes mellitus, hipertensión, trombosis, relación inversamente proporcional con la mortalidad y la obesidad, etc. (Peter Kokkinos Y Jonathan Myers, 2010)

Estos inconvenientes que presentan la sociedad y el interés actual de la población por una mejor salud e imagen física sugieren la hipótesis de que un centro deportivo pueda generar beneficios, y ser viable. Los investigadores Reverter Masía y Barbany (2007), señalan que el sector deportivo se encuentra en auge desde hace unas décadas y que las previsiones que habrá en el futuro son positivas, no dejando de crecer en los siguientes años. Para comprobarlo, se procederá a realizar un plan de viabilidad.

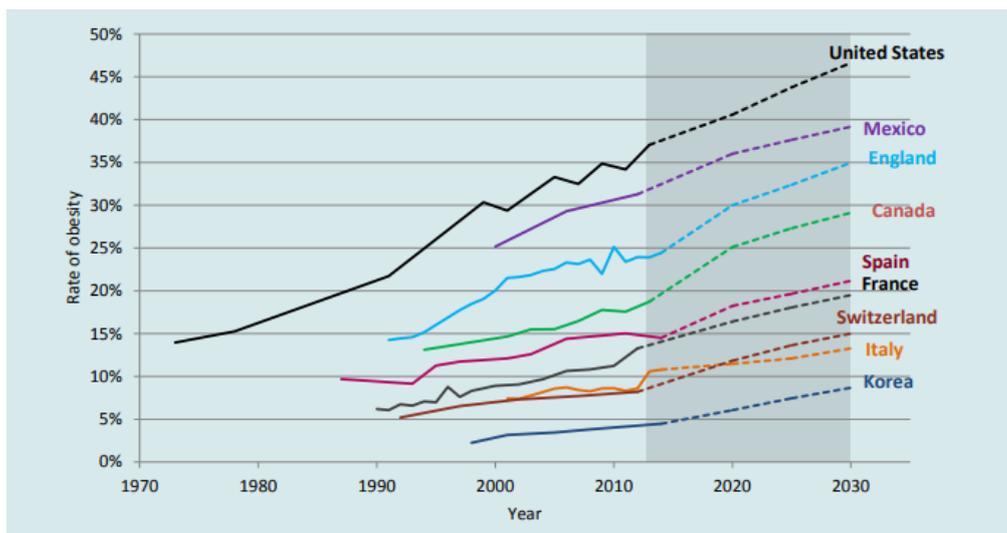
2.2. PANORAMA ACTUAL

En una de las comisiones realizadas por la OMS, donde el principal tema a tratar estaba relacionado con la obesidad infantil, se concluye con un dato que determina el problema que tiene actualmente la sociedad y al que se enfrentará en un futuro: *“En los países en desarrollo con economías emergentes la prevalencia de sobrepeso y obesidad infantil entre los niños de edad preescolar supera el 30%”* (OMS, 2016)

Asimismo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en su último informe anual sobre la práctica de actividad física en España, esclarece que *“El 53,5% de los jóvenes de 15 años practicó deporte en el último año”* (MECD, 2017). Por otro lado, la realización de actividad física de manera frecuente aporta numerosos beneficios para la salud (OMS, 2017).

No obstante, el sedentarismo sigue siendo un problema importante tanto en nuestro país como en el resto del mundo. Tal y como se ilustra en el siguiente gráfico en los países sujetos al estudio llevado a cabo por este organismo internacional, se observa un incremento gradual de la obesidad y se espera que, en 2030, haya en países como Inglaterra un 30% más de tasa de obesidad respecto a 1990. En países como EE. UU. estudiado desde 1970, se espera que la tasa de obesidad sea de casi un 35% superior. En el resto de países, incluido España, se puede observar una tendencia alcista, por lo que, en general, la mayoría de los países en el mundo, tienden a tener una población más obesa.

Ilustración 1. Evolución de la ratio de obesidad hasta el año 2030.



Fuente: OMS (2017).

El incremento porcentual de la obesidad nombrado anteriormente, como se puede observar acarrea un gran coste para la mayoría de los países del mundo. La siguiente tabla muestra una suma entre los costes farmacéuticos y no farmacéuticos que producen las enfermedades producidas en mayor proporción por la inactividad y su relación con la obesidad. En Europa produce un gasto 44.725 millones de euros anuales. (Leal J. et al, 2006)

Tabla 1. Costes directos e indirectos producidos por enfermedades coronarias en el mundo.

Autores	Año de publicación	País/ Región	Año de actualización de datos	Coste de los fármacos (y % sobre el total)	Coste No Farmacológico (y % sobre el total)	COSTE TOTAL	Presentación de costes
Wang S et al.	2015	Shanghai	2012	743,11 US\$ (29,18%)	1.803,48 US\$ (70,82%)	2.546,59 US\$	Coste por hospitalización/ Persona Incidencia
Zhao Z et al. (*)	2011	EEUU	2004/2005	3.280 US\$	76.894,00 US\$ (4,09%)	80.174,00 US\$ (95,91%)	Tratamiento/ Paciente Incidencia
Liu JLY et al. (*)	2002	UK	1999	582,37 £ Millones £(8,25%)	6472,92 Millones £(91,75%)	7.055,29 Millones £	Coste total/ año/Prevalencia
Lakic D. et al (**)(****)	2014	Serbia	2009	153,98 Millones €(29,94%)	360,3 Millones €(70,06%)	514,3 Millones €	Coste total/ año/Prevalencia
Leal J. et al (*)	2006	Europa	2003	5.355 Millones €(11,97%)	39.370 Millones €(88,03%)	44.725,00 € Millones €	Coste total/ año/Prevalencia
Kontsevaya A et al. (**)(****)	2013	Rusia	2009	1.078,90 Millones €(4,42%)	23.321,40 Millones €(95,58%)	24.400,30 € Millones €	Coste total/ año/Prevalencia
Johnston SS et al. (*)	2011	EEUU	2003-2007	2.337,00 US\$ (4,45%)	50.203,00 US\$ (95,55%)	52.540,00 US\$	Coste anual por paciente con SCA Incidencia
Javitz HS et al. (**)	2004	EEUU	2000	284,00 Millones US\$ (15,08%)	1.599,00 Millones US\$ (84,92%)	1.883,00 US\$ Millones US\$	Coste total/ año/Prevalencia
Javitz HS et al. (***)	2004	EEUU	2000	1.086,00 Millones US\$ (3,29%)	31.889,00 Millones US\$ (96,71%)	32.975,00 Millones US\$	Coste total/ año/Prevalencia
Osman A et al.	2011	Arabia Saudi	2009	135,90 US\$ (3,17%)	4.148,19 US\$ (96,82%)	4.284,30 US\$	Coste/paciente/ mes/Incidencia

Fuente: Rodríguez Alonso et al. (2017).

2.3. Historia del entrenamiento funcional y de las actividades colectivas

El entrenamiento funcional es aquella actividad física donde se realizan ejercicios con o sin materiales y que se pueden extrapolar a mejorar los hábitos de la vida cotidiana. Tuvo su origen en el Siglo XX, creado por los rusos, y surge como mecanismo de rehabilitación. Fue creado con la intención de que el número de lesiones disminuyese, o de que aquellos que ya estuvieran lesionados, pudieran realizar su vida cotidiana mientras se seguían recuperando (ISAF, 2018).

Autores especializados en el estudio del entrenamiento funcional afirman que ``El entrenamiento funcional basado en ejercicios de fuerza, mejoraba la funcionalidad de los ancianos expuestos a este estudio`` (Roca Moyano, 2016). En cambio, las actividades colectivas nacieron en torno a los años 70 con la finalidad de agrupar un grupo de personas para realizar una actividad física. La primera en aparecer fue el Aerobic.

Más tarde, en los años 80, aparece el ``Step``, y de ahí hasta la actualidad, han ido apareciendo más actividades con la finalidad de trabajar las principales cualidades físicas de una persona, como la fuerza, velocidad, agilidad, potencia, etc.

Las principales diferencias de los dos modelos de entrenamiento se producen a la hora de ejecutar las diferentes actividades. Por un lado, el entrenamiento funcional son clases con un grupo reducido respecto a las clases grupales y se centran en fortalecer y preparar a los asistentes para los movimientos y actividades cotidianas de la vida diaria. Además, el instructor en este caso no realiza ningún tipo de actividad, su misión principal es de controlar que el grupo realice los ejercicios de forma correcta y asegurar el correcto funcionamiento de la misma. En cambio, en las clases colectivas van dirigidas un mayor número de personas. La misión del instructor en este tipo de actividades consiste en fomentar el movimiento de los asistentes a través de directrices claras y concisas para conseguir un movimiento eficaz y seguro.

Por lo tanto, en las clases dirigidas, el instructor tiene un trato más distante frente al entrenamiento funcional, pero muchas de ellas son más divertidas, puesto que no sólo asiste un público que quiere entrenar. También asiste un público que lo que busca es evadirse de los problemas, busca relacionarse con más personas o generar competición entre los participantes. Por eso, cada una de las clases colectivas, van enfocadas a un público diferente (Diéguez Papí, 2007).

3. ANALISIS ESTRATEGICO

3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

El sector del entrenamiento y de la salud ha evolucionado desde los últimos años. Así se puede observar en la actualidad como aparecen nuevas modalidades de entrenamiento, basándose en una población que cada vez quiere cuidarse más, y quiere tener mejor aspecto físico.

Los gimnasios o centros deportivos de la década de los 70, difieren de los actuales, puesto que han ido cambiando el modelo de entrenamiento, puesto que no sólo se busca tener grandes músculos, diversión, bienestar con uno mismo, y un entrenamiento con otro ambiente. Como se puede observar en la imagen 1, las salas de entrenamiento en los años 70 carecían excesiva maquinaria.

En cambio, en la segunda imagen, se puede observar un panorama muy distinto. Esta es la tendencia actual de los centros deportivos, con una mayor predisposición del material y con entrenamientos planificados a través de circuitos y estaciones.

Ilustración 2. Gimnasio de la escuela técnica de Dartford, en Inglaterra. Fuente: El País (2015)



Ilustración 3. Centro de entrenamiento funcional. Fuente: Revista Merca20 (2015)



En efecto, los centros deportivos se han ido adaptando a lo largo del tiempo a las necesidades de los usuarios. La lucha por una mejor apariencia física, y la adaptación de los centros deportivos y la concienciación social de los beneficios de la actividad física sobre la salud han hecho que el número de usuarios en los centros deportivos pase en 2015 de 4,94 millones a 5,06 millones en 2016, respetando la tendencia alcista que se citaba anteriormente (Villaécija, 2017).

3.2. MATRIZ DAFO

Las siglas de la palabra DAFO corresponden al acrónimo en inglés SWOT, aludiendo a las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El análisis DAFO consiste en evaluar factores que diagnostiquen la situación interna y externa de una organización determinada, así como la situación estratégica en la que se encuentra (Ponce Talancón, 2007)

Thompson y Strikland (1998) *“establecen que el análisis DAFO estima el efecto que tiene una estrategia para lograr un equilibrio entre la capacidad interna y su situación externa”*

A continuación, se procederá a realizar un análisis DAFO del centro bajo estudio.

DEBILIDADES

- a) Inversión inicial elevada. Para comenzar la actividad en el centro deportivo habrá que tener en cuenta, no solo el alquiler del lugar donde se va a realizar, sino el coste del material y del personal.
- b) Inexperiencia dentro del mundo empresarial, creará ineficiencia a la hora de realizar trámites con la Administración Pública, en lo que se refiere a las licencias de apertura o incluso el desconocimiento de establecer un horario de clases funcionales competente que vaya de acuerdo con las horas más demandadas por nuestros clientes.
- c) Dependencia de terceros para poder comenzar la actividad. Puesto que el centro deportivo se ubicará en Canarias, cualquier producto o material tiene que ser importado, por lo que, para comenzar la actividad en la hora y tiempo establecido, se necesita puntualidad a la hora de recibir el material que se necesite, o que la Agencia Aduanera no retenga ningún tipo de material.
- d) El desconocimiento de la existencia del centro deportivo forzarán a que haya que potenciar las relaciones con los clientes y con multitud de proveedores aumentar la visibilidad en el mercado y comprar a unos precios competitivos.

FORTALEZAS

- a) Formación adecuada y especializada tanto para los entrenadores que se encuentren ejerciendo sus funciones.
- b) Para llegar al mayor número de clientes y que seamos conocidos, se habilitará una página web, y se mantendrá una presencia importante en varias redes sociales.
- c) Material nuevo y de última tecnología.
- d) Gran capacidad y dimensión en lo que se refiere a las instalaciones.
- e) Tarifas competitivas.
- f) Parking propio con más de 100 plazas.

AMENAZAS

- a) Crisis económica. Tras haber atravesado una situación económica de crisis, sigue habiendo dudas sobre si el poder adquisitivo de la población ha aumentado o disminuido por lo que puede ser una amenaza, pues muchas personas no podrán pagar la cuota mensual.
- b) Cliente con una pobre percepción de calidad sobre el servicio que ofrece la instalación. Muchas veces al cliente le parece "caro" el servicio que se le está vendiendo, sin que tenga en cuenta todo el trabajo, estudio y esfuerzo que conlleva un servicio de calidad.
- c) Cambios legislativos en lo que se refiere a la disposición o estructura de las instalaciones, podrán acarrear mayores costos.
- d) Incertidumbre política. Esto puede hacer a que las familias, al no saber qué pasará con el problema político con el que nos encontramos, tienden a gastar menos.

OPORTUNIDADES

- a) Gran tendencia por parte de la población a realizar ejercicio físico.

- b) Concienciación a la población de los problemas que produce una vida sedentaria y poco activa.
- c) Población con mayor afán de cuidarse y de dar importancia al físico
- d) Tendencia al aumento de la cultura deportiva en la sociedad. Concienciación y preocupación de la sociedad para evitar el sedentarismo y llevar una vida más saludable. Mayor importancia de la imagen personal.
- e) Crear relaciones con otras empresas y proveedores para organizar eventos especiales juntos que nos hagan ser más conocidos, e incluso ser patrocinadores mutuos con empresas de marcas de ropa deportiva.

Tabla 2. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia (2018)

	Debilidades	Fortalezas
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial elevada - Inexperiencia - Dependencia de terceros para poder comenzar la actividad - Novedad en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación adecuada y especializada de los entrenadores - Página web y visibilidad en redes sociales - Tarifas competitivas - Material nuevo - Parking propio - Instalaciones con gran capacidad.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> - Población con tendencia a la realización de más ejercicio físico - Población más concienciada con los problemas de salud derivados de no realizar actividad física - Mayor importancia a la apariencia física por parte de la población - Creación de relaciones con proveedores u otras empresas deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica - Cliente con percepción de poca calidad sobre el servicio ofrecido - Cambios legislativos - Incertidumbre política

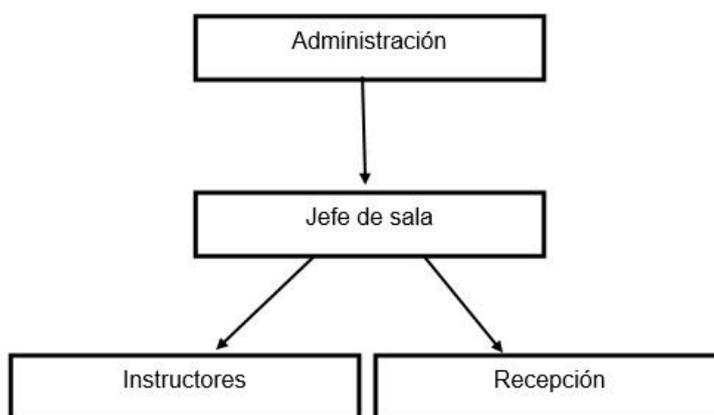
Fuente: Elaboración propia

4. ORGANIZACIÓN Y RR. HH

4.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La sociedad presenta un organigrama de tipo vertical, donde el administrador, que es elegido por los socios capitalistas, delega la responsabilidad de la empresa al jefe de sala, que a su vez se encarga de organizar horarios, de velar por el correcto funcionamiento de la instalación y del trabajo de los instructores y de la recepción.

Ilustración 4. Organigrama de centro deportivo. Fuente: Elaboración propia (2018)



4.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Ser un referente en el sector del deporte y del entrenamiento y que el usuario perciba esta instalación como sinónimo de salud y de calidad a la hora de entrenar. Esa es la visión a medio – largo plazo de este centro deportivo.

Es muy común, que existan instalaciones que su única preocupación sea obtener beneficios sin tener en cuenta si los resultados de sus clientes están siendo los que espera o si son los óptimos. En esta instalación deportiva, se busca generar beneficios, pero, además, que el cliente se sienta como en casa, y que tenga la seguridad que realmente está pagando lo que está recibiendo, por un servicio de calidad.

Además, la misión de la empresa es ofrecer salud y calidad de vida a través de diferentes modelos de entrenamiento para todos los públicos, incluido niños con acompañamiento de sus padres, para así luchar por un mundo más fuerte y más saludable.

Por último, en lo que se refiere a los valores de la empresa, queremos propagar la humildad de las personas, el esfuerzo, el compañerismo y la competitividad sana.

4.3. RÉGIMEN JURÍDICO Y FISCAL

La forma jurídica que se ha adoptado para la sociedad es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En un principio para poder abastecer a la instalación de todo el material necesario habrá que hacer una gran aportación de capital, y los socios capitalistas, que son cuatro, no quieren responder personalmente con su patrimonio de las deudas de la empresa. (Art.1 LIS)

4.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Este apartado tratará de esclarecer cuál es la función que desempeña cada empleado dentro de la organización. Empezando en sentido descendente:

- La administradora, se encargará de ser la cara visible de la empresa hacia el entorno. Además, es la encargada de establecer las negociaciones oportunas con las Entidades Bancarias, con la Administración Pública y con los proveedores.
- La jefa de sala, nombrada por la administradora, presenta un papel multifactorial dentro de la empresa. Por una parte, es la persona que velará que la empresa en su día a día funcione correctamente, organiza los horarios de los trabajadores. Además, se encargará del servicio de limpieza y de una parte del horario de recepción.
- Los instructores, que son concretamente siete, son los encargados de realizar la actividad económica a la que se dedica la empresa. Tienen la función de realizar las clases dirigidas y el entrenamiento funcional.
- La recepción es la encargada de recibir a los clientes actuales, de recibir y ofrecer el servicio a los nuevos, y del cierre de la empresa cuando finaliza el horario diario.

4.5. POLÍTICA SALARIAL Y COSTE DE LOS TRABAJADORES

Una vez se ha detallado en los apartados anteriores, qué puestos se van a ocupar, y cuáles serán sus funciones, a partir de la siguiente tabla se mostrará los salarios de trabajadores, y los carga que económica que supone para la empresa:

Tabla 3. Coste anual de los trabajadores y contribuciones con la SS y Hacienda. Fuente: Elaboración propia (2018)

Conceptos	Remuneración Total (Salario Bruto) - Anual	Ret. IRPF - Anual	Seg. Social a Cargo del Trabajador - Anual	Salario Líquido a Percibir - Anual	Seg. Social a Cargo de la Empresa - Anual	Total, Coste Empresa - Anual
Empleado 1	14.400,00 €	2.160,00 €	914,40 €	11.325,60 €	5.472,00 €	19.872,00 €
Empleado 2	6.000,00 €	900,00 €	381,00 €	4.719,00 €	2.280,00 €	8.280,00 €
Empleado 3	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Empleado 4	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Empleado 5	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €

Empleado 6	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Empleado 7	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Empleado 8	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Empleado 9	3.456,00 €	518,40 €	219,46 €	2.718,14 €	1.313,28 €	4.769,28 €
Totales	30.192,00 €	4.528,80 €	2.831,59 €	35.071,61 €	16.944,96 €	61.536,96 €

Fuente: Elaboración propia

Según la política salarial, los instructores cobrarán 12 euros brutos por clase, trabajando 6 horas semanales, 24 horas al mes. En cambio, los socios no percibirán ninguna atribución puesto que quieren impulsar el resultado del ejercicio, reduciendo los costes salariales.

4.6. UBICACIÓN DE LA INSTALACIÓN

Se ubica en una zona industrial, contando con 890 m² de instalación y con más de 100 plazas de aparcamiento. El centro, cuenta con 3 salas de clases dirigidas, divididas en sala A, B y C. En la Sala A y C, se impartirán clases dirigidas de fuerza, cardio, mantenimiento, o de relajación y estiramiento, y en la Sala B serán las clases de bicicleta.

Ilustración 5. Ubicación del centro deportivo. Fuente: GoogleMaps.es (2018)



5. PLAN DE MARKETING

5.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Robinson (1938), afirma que: *“La segmentación de mercados consiste en ver mercados heterogéneos como pequeños mercados homogéneos, en respuesta a preferencias que difieren unas de otras, atribuibles a los deseos de los consumidores de una manera más precisa”*

Así pues, según se puede observar en la población actual, las necesidades de los individuos difieren y, por lo tanto, el centro deportivo adoptará un marketing segmentado, para adaptar la oferta a las necesidades del cliente:

- En primer lugar, se ubicará al cliente más común, que es aquel que acude a un centro deportivo a realizar actividad física, busca la desconexión con las labores diarias y relacionarse con los demás asistentes. Dentro de este segmento se encuentran un cliente de edad adulta y mayoritariamente son mujeres y su demanda está basada en mayor parte, las clases colectivas.
- En segundo lugar, se clasificará a un cliente que ya no sólo busca aislarse del estrés de la vida cotidiana y hacer deporte de forma diaria, además, quiere mejorar su estética y su condición física. Este segmento reclama una combinación entre clases colectivas y entrenamiento más personalizados como puede ser el entrenamiento funcional.
- Y en último lugar se encuentran los clientes que buscan mejorar en cualidades físicas más específicas, es decir, buscan un aumento de la masa muscular, un aumento de la fuerza, ser más rápido, o saltar más alto. Estos clientes demandan una sala de entrenamiento donde haya pesos libres, máquinas para un entrenamiento específico y materiales para que puedan añadir complementos a su rutina.

5.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO (SERVICIO)

La instalación deportiva ofertará una amplia gama de actividades y modalidades de entrenamiento para intentar satisfacer los microsegmentos en los que está dividido este sector. A continuación, se muestra con mayor detalle los servicios que se ofrecerán:

1. Actividades dirigidas

Las actividades dirigidas han sido escogidas en función de las tendencias, modas y mejores métodos de entrenamiento pensando siempre en la calidad y resultados del servicio. Se ofrecerá actividades orientadas al entrenamiento de la fuerza, entrenamientos de diferentes intensidades, entrenamientos de relajación y trabajo de la elasticidad.

Además, el centro dispondrá de dos salas equipadas con barras, pesas, step, bicicletas, colchonetas y un equipo de sonido y luces para la realización de las clases.

Como se puede ver en la ilustración 6, la instalación contará con tres salas para la realización de la actividad, utilizando la sala 3 y la sala 1 para las clases dirigidas equipadas con barras con sus diferentes pesos y varios step.

En cambio, la sala 2 será la sala dedicada única y exclusivamente a las clases de bicicleta.

La duración de las actividades, según la clase que sea, variará en una franja horaria entre 45 y 60 minutos.

2. Sala de entrenamiento funcional y pesos libres

La sala de entrenamiento funcional estará equipada con maquinaria de fácil uso, y con el suficiente material para realizar cualquier tipo de entreno. Este espacio carece de excesivo aparato eléctrico, realizando un consumo eficiente de la energía, utilizando pesos libres, como pueden ser las barras y mancuernas, y algunas cintas para correr.

Tal y como se muestra en la ilustración 6, la realización del entrenamiento funcional y el levantamiento de pesos será en el Vestíbulo.

Además, cuenta con un suelo duro, para amortiguar la caída de los pesos y evitar roturas en el local.

Ilustración 6. Planos de la instalación deportiva. Fuente: SERINFONTEC. (2018)



5.3. ANÁLISIS DEL PRECIO

Para establecer los precios a los que se refiere la tabla 4, en un primer instante se ha realizado un estudio de mercado analizando los precios y las cuotas de la competencia. Además, se realizó un análisis para determinar a qué tipo de cliente se dirigía el centro deportivo con la finalidad de diferenciarse de la competencia.

Para definir las cuotas del centro deportivo bajo estudio, se han tenido en cuenta tres factores: el primero de ellos, la búsqueda de un precio medio entre los precios más altos de los gimnasios de la zona, los precios más bajos, y los precios intermedios. El segundo factor se relaciona con la percepción del cliente sobre el servicio que va a recibir, puesto que, se dispondrá de material de óptima calidad y de un equipo de instructores con una gran formación. Por último, el tercer factor se refiere al tipo de servicio que se va a prestar, no siendo el convencional, como una sala de pesas, sino enfocándose en las actividades colectivas y los entrenamientos funcionales.

Asimismo, se ha establecido que la edad media de personas que acudirán a la empresa estará entre 25 y 55 años, por lo que se estima que esa parte de la población ya tiene un cierto nivel de renta.

Una vez detallado qué servicios ofrece el centro y tras haber analizado la competencia y otros factores como el nivel de renta o la calidad del servicio que se va a ofrecer, la siguiente tabla mostrará los diferentes precios para cada servicio:

Tabla 4. Tarifa de los diferentes servicios que ofrece el centro. Fuente: elaboración propia (2018)

TARIFA	PRECIO/MES
Cuota básica (clases colectivas+ 4 entrenamientos funcionales)	38,00 euros
Cuota entrenamiento funcional	40,00 euros
Cuota con horario de mañana*	25,00 euros
Bonos de 10 días**	30,00 euros
Bono 3 meses	125,00 euros
Bono 6 meses	240,00 euros
Bono anual	450,00 euros
Matrícula***	15,00 euros
OTROS SERVICIOS	
Café	0'50 euros
Agua grande	1,00 euros

Fuente: Elaboración propia

* La franja horaria es entre las 8 de la mañana hasta la 1 del mediodía

** Las 10 sesiones han de gastarse en un tiempo máximo de 3 meses

***Sólo pagarán matrícula los clientes que contraten cuotas. Aquellos que contraten bonos estarán exentos del pago de la misma.

5.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Debido a que la instalación parte de un presupuesto limitado, el centro deportivo tendrá que ser activo, en redes sociales y diseñar una atractiva página web, y en métodos que fomenten el conocimiento sobre la empresa, en los que no se necesite realizar un gran desembolso de capital, y donde se destaque los valores que el centro quiere compartir como el bienestar, salud, entrenamiento, etc.

Además, se realizarán actividades fuera de la instalación, por ejemplo, en centros comerciales, invitando a los actuales socios y sus familiares a la realización de una clase colectiva y así

aumentar la visibilidad de la empresa en el sector. Por último, se llevarán a cabo acciones de publicidad recíproca con proveedores y con otras empresas de la zona.

Por lo tanto, a modo de resumen, los métodos que utilizará la empresa para realizar una campaña de comunicación y aumentar la visibilidad de la empresa en el sector son:

- **Página web**, donde los usuarios podrán ver los servicios que ofrece la empresa, el precio de los entrenamientos, los instructores de las actividades, los valores de la empresa, etc. Además, se habilitará un blog, donde una vez por semana se publicarán artículos sobre nutrición, fisiología, anatomía, o de técnicas para mejorar en el deporte.
- **Redes sociales**. Actualmente, adquiere gran importancia mantenerse activo en redes sociales puesto que el uso de las mismas es muy frecuente en la sociedad actual.
- **Prueba gratuita**. A través de esta medida se eliminará una barrera al cliente para probar el centro, invitándolo a que lo haga de forma gratuita y así aumentar el tráfico de personas que conozcan el negocio.

Una vez el cliente conozca el centro deportivo y visite la instalación deportiva, jugará un papel importante el canal de distribución, siendo prácticamente igual en la mayoría de los centros deportivos. Una vez se produzca la visita, se animará al cliente a que conozca las instalaciones, para que observe cuales son los servicios ofrecidos en primera persona. Tras ese "paseo por las instalaciones", en la recepción se volverá a informar al cliente de las cuotas. Los pagos se realizarán a través de tarjeta sin restricciones o en efectivo. Inmediatamente, tras haber abonado la cuota se entregará una tarjeta que es con la que el cliente podrá acceder a las instalaciones a través del torno, la cual, denomina a los clientes, "Atletas".

6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

6.1. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Tras haber realizado un análisis DAFO, desarrollado la función de RR.HH. de la empresa y haber decidido cuál será el plan de marketing a seguir, se procederá a materializar las siguientes cuestiones: " ¿Qué es lo que necesito para comenzar la actividad? " y " ¿Cómo se va a financiar esa inversión? "

Antes de realizar cualquier tipo de inversión, se establecieron negociaciones con diferentes proveedores, indicándoles el gran volumen de material que se iba a adquirir. Finalmente, se han escogido los proveedores que mejores condiciones de pago han propuesto, siendo la mitad del pago a la hora de comprar y la otra mitad cuando la mercancía llegase al centro deportivo, salvo acreedores y grandes superficies, que se realizó el pago en el momento de la compra, y aquellos que ofrecían un tipo de descuento por la compra de ciertos productos.

A continuación, se mostrarán varios cuadros de aprovisionamiento del material necesario para comenzar la actividad, donde se responderá parcialmente la primera pregunta.

Tabla 5. Coste de material de la sala funcional. Fuente: Elaboración propia (2018)

Material sala de entrenamiento funcional y pesos libres	Proveedor	Precio unitario	%	Descuento	Unidades	Subtotal	Total
							10.461,43 €
Suelo de caucho	Evergy	300,00 €	-	-	1	300,00 €	
Cintas de correr	Technogym	3.250,00 €	-	-	1	3.250,00 €	
Mancuernas	Evergy	1.006,50 €	20%	201,30 €	1	805,20 €	
Barras olímpicas	Evergy	248,10 €	20%	49,62 €	2	396,96 €	
Barras normales	Evergy	290,30 €	20%	58,06 €	2	464,48 €	
Discos	Evergy	1.928,00 €	20%	385,60 €	1	1.542,40 €	
Rack	Evergy	497,60 €	20%	99,52 €	1	398,08 €	
Balones (set 4)	Evergy	162,40 €	-	-	1	162,40 €	
Sacos (set 4)	Evergy	167,92 €	-	-	1	167,92 €	
Kettlebell (set 5)	Evergy	176,00 €	-	-	1	176,00 €	
Altavoces	TV Nalber	80,00 €	-	-	2	160,00 €	
Jaula base	Evergy	1.602,64 €	-	-	1	1.602,64 €	
Material jaula	Evergy	1.035,35 €	-	-	1	1.035,35 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Coste del material de la sala 3. Fuente: Elaboración propia (2018)

Material sala 3	Proveedor	Precio unitario	%	Descuento	Unidades	Subtotal	Total
Step	Evergy	67,70 €	25%	16,93 €	30	1.523,25 €	5.581,30 €
Set (Barra + discos)	Evergy	2.321,25 €	-	-	1	2.321,25 €	
Discos 10 Kg	Evergy	41,90 €	20%	8,38 €	14	469,28 €	
Colchonetas	Deportes Base	12,09 €	-	-	30	362,70 €	
Banda elástica	Deportes Base	4,81 €	-	-	30	144,30 €	
Banda elástica	Deportes Base	5,07 €	-	-	15	76,05 €	
Tarima reparación	Cerrajero Gustavo	100,00 €	-	-	1	100,00 €	
Mesa de mezcla	TV Nalber	177,47 €	-	-	1	177,47 €	
Base petaca	TV Nalber	117,00 €	-	-	1	117,00 €	
Altavoces	TV Nalber	80,00 €	-	-	3	240,00 €	
Mobiliario mesa mezcla	Ikea	50,00 €	-	-	1	50,00 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Coste de material en la sala 2. Fuente: Elaboración propia (2018)

Material sala 2	Proveedor	Precio unitario	%	Descuento	Unidades	Subtotal	Total
Bicicletas	Technogym	2.400,00 €	-	-	12	28.800,00 €	29.537,47 €
Tarima	Cerrajero Gustavo	233,00 €	-	-	1	233,00 €	
Mesa de mezcla	Nalber	177,47 €	-	-	1	177,47 €	
Base petaca	Nalber	117,00 €	-	-	1	117,00 €	
Mobiliario mesa mezcla	Ikea	50,00 €	-	-	1	50,00 €	
Altavoces	Nalber	80,00 €	-	-	2	160,00 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Coste de material en la sala 1. Fuente: Elaboración propia (2018)

Material sala 1	Proveedor	Precio unitario	%	Descuento	Unidades	Subtotal	Total
Mesa de mezcla	Nalber	177,47 €	-	-	1	177,47 €	990,97 €
Mobiliario mesa mezcla	Ikea	50,00 €	-	-	1	50,00 €	
Base petaca	Nalber	117,00 €	-	-	1	117,00 €	
Tarima	Cerrajero Gustavo	233,00 €	-	-	1	233,00 €	
Colchonetas	Deportes Base	12,09 €	-	-	15	181,35 €	
Altavoces	Nalber	80,00 €	-	-	2	160,00 €	
Banda elástica	Deportes Base	4,81 €	-	-	15	72,15 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Coste total del material. Fuente: Elaboración propia (2018)

	Sala entrenamiento funcional	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Total
Coste de material	10.461,43 €	990,97 €	29.537,47 €	5.581,30 €	46.571,17 €

Fuente: Elaboración propia

Tras detallar cuál será el coste total del material que necesitará la instalación deportiva, se procederá a realizar el plan de inversión de la empresa, donde además de los aprovisionamientos iniciales, se incluirán los costes de apertura, los costes de establecimiento y del inmovilizado inmaterial y el activo corriente o circulante:

Tabla 10. Plan de inversión. Fuente: Elaboración propia (2018)

PLAN DE INVERSIÓN	
ACTIVO NO CORRIENTE	84.596,17 €
Inmovilizado material	56.571,17 €
Terrenos	0,00 €
Construcciones	0,00 €
Maquinaria	46.571,17 €
Equipos de proceso de información	2.000,00 €
Mobiliario	8.000,00 €
Elementos de transporte	0,00 €
Otro inmovilizado material	0,00 €
Inmovilizado inmaterial	2.000,00 €
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €
Gastos de establecimiento	26.025,00 €
Gastos de constitución	500,00 €

Gastos de notaria	400,00 €
Gastos de inscripción en el registro mercantil	100,00 €
Gastos por primer establecimiento	25.525,00 €
Reformas del inmueble	25.000,00 €
Licencia de apertura	525,00 €
ACTIVO CORRIENTE	15.000,00 €
Existencias	0,00 €
Tesorería	15.000,00 €
INVERSIÓN TOTAL	99.596,17 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez respondida la primera pregunta y haber establecido cual será la cantidad total que se necesita invertir para comenzar la actividad, se buscará responder a la segunda pregunta mostrada anteriormente: “¿Cómo se va a financiar esa inversión?”.

Tabla 11. Plan de financiación. Fuente: Elaboración propia (2018)

PLAN DE FINANCIACIÓN	
CAPITAL SOCIAL	100.000,00 €
Aportación de capital de socio 1	25.000,00 €
Aportación de capital de socio 2	25.000,00 €
Aportación de capital de socio 3	25.000,00 €
Aportación de capital de socio 4	25.000,00 €
FINANCIACIÓN TOTAL	100.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el centro deportivo pretende ser financiado por cuatro socios capitalistas, con un 25% de participaciones para cada uno de ellos, con el objetivo de no tener una carga financiera de un préstamo o crédito bancario, puesto que en un principio tendremos una gran cantidad de costes fijos que habrá que intentar sanear de forma progresiva con ingresos a lo largo del tiempo.

A continuación, en el siguiente apartado, se mostrará la cuenta de resultados del primer año:

6.2. CUENTA DE RESULTADO DEL PRIMER AÑO

Tabla 12. Cuenta de resultado del año 1. Fuente: Elaboración propia (2018)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cuota básica (38€)	50	95	135	165	180	190	195	200	250	300	345	365	93.860,00 €
Cuota entrenamiento funcional (40€)	10	12	15	18	22	22	23	23	30	32	35	40	11.280,00 €
Cuota parcial (25€)	20	25	27	29	30	32	33	33	38	40	45	47	9.975,00 €
Matrículas (15€)	80	52	45	35	20	12	7	5	62	54	48	27	6.705,00 €
Cuota anual (450€)	2	0	0	1	0	2	0	0	2	0	1	0	3.600,00 €
Agua grande (1€)	50	52	48	50	55	60	40	40	50	55	56	50	606,00 €
Café (0,50€)	30	28	30	34	40	35	30	25	30	35	36	40	196,50 €
INGRESOS TOTALES	4.965,00 €	5.561,00 €	7.143,00 €	8.757,00 €	8.845,00 €	10.057,50 €	9.315,00 €	9.472,50 €	13.545,00 €	14.562,50 €	16.879,00 €	17.120,00 €	126.222,50 €
Costes de personal	3.928,00 €	3.928,00 €	3.928,00 €	3.928,00 €	3.928,00 €	3.928,00 €	3.928,00 €	47.136,00 €					
Sueldos y salarios	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	2.516,00 €	30.192,00 €
S.S a cargo de la empresa	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	1.412,00 €	16.944,00 €
Amortización Inmovilizado	43,58 €	43,58 €	43,58 €	43,58 €	43,58 €	43,58 €	43,58 €	522,97 €					
Amortización del inmovilizado material	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	34,41 €	412,97 €

Plan de Viabilidad de Centro Deportivo

Amortización del inmovilizado inmaterial	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	9,17 €	110,00 €
Otros gastos de explotación	3.550,00 €	42.600,00 €											
Alquiler del local	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €
Suministros	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.600,00 €
Seguro	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	4.800,00 €
Gestoría	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Página web y publicidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Consumibles	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €
GASTOS TOTALES	7.521,58 €	90.258,97 €											
BAIT													35.963,53 €
BAT													35.963,53 €
Impuesto sobre sociedades (25%)													8.990,88 €
BENEFICIO NETO													26.972,64 €
FLUJO DE CAJA GENERADO													27.495,62 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 12, el centro deportivo obtiene beneficios desde el primer año, por lo que parece ser que la empresa será rentable. En el apartado siguiente se detallará, ¿Cuánto tiempo tardará la empresa en recuperar la inversión realizada?

6.3. RETORNO DE LA INVERSIÓN INICIAL

A continuación, en el siguiente cuadro se muestra el año en el que la empresa recuperará el dinero invertido:

Tabla 13. Retorno de la inversión inicial. Fuente: Elaboración propia (2018)

Retorno de la inversión			
Año	Flujos de caja	Flujos de caja acumulados	% Recuperado sobre 99.596,17
0	0,00 €	0,00 €	0,00%
1	27.495,62 €	27.495,62 €	27,61%
2	31.773,80 €	59.269,42 €	59,51%
3	34.699,01 €	93.968,43 €	94,35%
4	37.711,97 €	131.680,40 €	132,21%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 13, la empresa recuperará el capital invertido y generará un beneficio de 32094,23 € a partir del cuarto año, siempre y cuando se mantenga el crecimiento de las ventas que se ha establecido en un 4% anual y se mantengan los costes que se han expuesto.

6.4. ESTADOS PREVISIONALES

Por un lado, como se ilustró en la tabla 13, la inversión que requeriría la apertura de este centro deportivo sería recuperada al cabo de cuatro años. Por otro lado, se mostrará a continuación los EE.CC. previsionales, que incluye la Cuenta de pérdidas y ganancias y el Balance de situación:

Tabla 14. Balance de situación previsional para dos años. Fuente: Elaboración propia (2018)

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL		
	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVO TOTAL	126.972,64 €	157.731,96 €
ACTIVO NO CORRIENTE	84.073,20 €	83.550,23 €
Inmovilizado material	56.158,20 €	55.745,23 €
Terrenos	0,00 €	0,00 €
Construcciones	0,00 €	0,00 €
Maquinaria	46.571,17 €	46.571,17 €

Plan de Viabilidad de Centro Deportivo

Equipos de proceso de información	2.000,00 €	2.000,00 €
Mobiliario	8.000,00 €	8.000,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	0,00 €
Otro inmovilizado material	0,00 €	0,00 €
AAIM	412,97 €	825,94 €
Inmovilizado inmaterial	1.890,00 €	1.780,00 €
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €
AAll	110,00 €	220,00 €
Gastos de establecimiento	26.025,00 €	26.025,00 €
Gastos de constitución	500,00 €	500,00 €
Gastos de notaria	400,00 €	400,00 €
Gastos de inscripción en el registro mercantil	100,00 €	100,00 €
Gastos por primer establecimiento	25.525,00 €	25.525,00 €
Reformas del inmueble	25.000,00 €	25.000,00 €
Licencia de apertura	525,00 €	525,00 €
ACTIVO CORRIENTE	42.899,44 €	74.181,73 €
Existencias	0,00 €	0,00 €
Tesorería	42.899,44 €	74.181,73 €
Banco	42.799,44 €	74.081,73 €
Caja	100,00 €	100,00 €
PASIVO Y PN	126.972,64 €	157.731,96 €
Fondos propios	100.000,00 €	126.972,64 €
Resultado del ejercicio	26.972,64 €	31.250,83 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional para 2 años. Fuente: Elaboración propia (2018)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL		
	AÑO 1	AÑO 2
Cuota básica (38€)	93.860,00 €	97.614,40 €
Cuota entrenamiento funcional (40€)	11.280,00 €	11.731,20 €
Cuota parcial (25€)	9.975,00 €	10.374,00 €
Matrículas (15€)	6.705,00 €	6.973,20 €
Cuota anual (450€)	3.600,00 €	3.744,00 €
Agua grande (1€)	606,00 €	630,24 €
Café (0,50€)	196,50 €	204,36 €
INGRESOS TOTALES	126.222,50 €	131.271,40 €

Plan de Viabilidad de Centro Deportivo

Costes de personal	47.136,00 €	47.136,00 €
Sueldos y salarios	30.192,00 €	30.192,00 €
S.S a cargo de la empresa	16.944,00 €	16.944,00 €
Amortización Inmovilizado	522,97 €	522,97 €
Amortización del inmovilizado material	412,97 €	412,97 €
Amortización del inmovilizado inmaterial	110,00 €	110,00 €
Otros gastos de explotación	42.600,00 €	42.600,00 €
Alquiler del local	30.000,00 €	30.000,00 €
Suministros	3.600,00 €	3.600,00 €
Seguro	4.800,00 €	4.800,00 €
Gestoría	600,00 €	600,00 €
Página web y publicidad	2.400,00 €	2.400,00 €
Consumibles	1.200,00 €	1.200,00 €
GASTOS TOTALES	90.258,97 €	90.258,97 €
BAIT	35.963,53 €	41.012,43 €
BAT	35.963,53 €	41.012,43 €
Impuesto sobre sociedades (25%)	8.990,88 €	10.253,11 €
BENEFICIO NETO	26.972,64 €	30.759,32 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 15, el resultado del ejercicio es superior en el segundo año frente al primero, debido al efecto nombrado anteriormente de un crecimiento de 4 puntos porcentuales de las ventas. Este factor, a su misma vez, genera un incremento de la tesorería en el segundo año de **3.786,68 €**.

En cambio, debido al efecto de la amortización, el activo no corriente de la empresa en el segundo año es inferior respecto al primer año.

6.5. RATIOS PRINCIPALES

Tras observar los apartados anteriores, la empresa genera beneficios en los primeros años. A continuación, se procederá a examinar la **rentabilidad** del activo y de los fondos propios y la **solvencia** del centro deportivo

Las ratios más usadas para el cálculo de la **rentabilidad** son:

- **ROA: Beneficio Neto/ Activo total**

Tabla 16. Cálculo del ROA. Fuente: Elaboración propia (2018)

	AÑO 1	AÑO 2
BENEFICIO NETO	26.972,64 €	30.759,32 €
ACTIVO TOTAL	126.972,64 €	157.731,96 €
ROA	21,24%	19,50%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 16, se puede observar, siguiendo la premisa de que las ventas anuales crezcan 4 puntos porcentuales, una tendencia descendente de la rentabilidad de los activos, donde el primer año por cada 100 euros que se invierte en activo, se generan 21,24 euros, y en el año dos, se generan 19,50 euros.

- **ROE: Beneficio Neto/ Fondos propios**

Tabla 17. Cálculo del ROE. Fuente: Elaboración propia (2018)

	AÑO 1	AÑO 2
BENEFICIO NETO	26.972,64 €	30.759,32 €
FONDOS PROPIOS	100.000,00 €	126.972,64 €
ROE	26,97%	24,23%

Fuente: Elaboración propia

En este caso, según la tabla 17, por cada 100 euros que se destinan como fondos propios, se genera un beneficio de 26,97 euros el primer año y el segundo año se repite el comportamiento de la ratio anterior, obteniendo una rentabilidad por cada 100 euros de fondos 24,23 euros.

Para el cálculo de la solvencia de la entidad deportiva, se realiza un cociente entre los fondos propios y el activo total.

- **SOLVENCIA: Fondos propios/ Activo Total**

Tabla 18. Cálculo de la solvencia. Fuente: Elaboración propia (2018)

	AÑO 1	AÑO 2
FONDOS PROPIOS	100.000,00 €	126.972,64 €
ACTIVOS	126.972,64 €	157.731,96 €
SOLVENCIA	78,76%	80,50%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra como la ratio de solvencia, sigue un comportamiento diferente a los calculados anteriormente, y todo ello debido al aumento del valor de los activos en mayor proporción frente a los fondos propio

7. CONCLUSIONES

Finalizado el plan de empresa, es el momento de extraer las conclusiones más importantes respecto al análisis de la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Como ha se podido observar, un centro deportivo es un negocio que requiere una gran inversión inicial, pero siempre y cuando las estimaciones del aumento del 4% las ventas se cumplan, harán de este un negocio rentable. Tal y como se detalla en este estudio, tras la realización del primer ejercicio, con un resultado positivo, el centro deportivo en un plazo de cuatro años la inversión estaría recuperada llegando a generar beneficios, teniendo siempre en cuenta que, aunque los datos son reales, son estimaciones ajustadas.

Tras haber realizado un análisis de la rentabilidad de los activos y de los fondos propios, y de la solvencia, se puede observar una tendencia alcista de la solvencia de la empresa debido a un mayor aumento proporcional de los fondos propios respecto al valor de los activos. En cambio, en lo que se refiere a la rentabilidad mencionada anteriormente, se observa una tendencia decreciente, debido a que el valor de los activos y de los fondos propios, proporcionalmente, crece a un ritmo superior respecto al beneficio generado.

Por otra parte, como explico a lo largo del plan de empresa, hay un verdadero problema en el mundo, en lo que se refiere a la obesidad. Asimismo, existe una tendencia al alza por una parte de la población que quiere cuidarse y mejorar su aspecto físico, por lo que es una gran oportunidad aventurarse y apostar por este sector, ofertando lo que la población busca, que es un servicio de calidad.

Además, se puede observar en los centros deportivos de la Isla que existe una exhaustiva carencia de oferta de un servicio individualizado y planificado, donde lo que impera en términos globales es la consecución de beneficios sin tener en cuenta la sociedad, y no un bien común, lo que identificamos actualmente como "Economía social".

Para finalizar, a nivel personal la realización de este proyecto ha sido bastante satisfactoria, ya que, he puesto en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, he puesto en práctica valores como el esfuerzo y me ha dado la suficiente motivación para abrir un centro deportivo como el que se expone en el trabajo en un futuro.

8. BIBLIOGRAFIA

- Beneficios del Entrenamiento Funcional. HSN Store. Recuperado el día 8 de abril de 2018, desde: <https://www.hsnstore.com/blog/entrenamiento-funcional-que-es/#Beneficios-Entrenamiento-Funcional>
- Datos y cifras sobre obesidad infantil. Recuperado el día 14 de junio de 2018, desde: <http://www.who.int/end-childhood-obesity/facts/es/>
- Diéguez Papi, J. (2007). *Entrenamiento Funcional en Programas de Fitness*. Barcelona, España: INDE.
- Estudian los beneficios de la actividad física sobre los factores de riesgo cardiovascular. (2011). Recuperado el día 20 de junio de 2018, desde: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=70516>
- Historia. Stroiken. Recuperado el día 11 de junio de 2018, desde: <http://stroiken.com/historia/>
- Kokkinos, P., Myers, J. (2010) Exercise and Physical Activity. Recuperado el día 6 de junio de 2018, desde: <http://circ.ahajournals.org/content/122/16/1637#sec-9>
- M. de Prado, C. (2015) Si este es tu cuerpo, así es como lo tienes que ejercitar en el gimnasio. El País. Recuperado el día 16 de junio de 2018, desde: https://elpais.com/elpais/2015/02/24/icon/1424773609_367234.html
- Nota Resumen Anuario Estadísticas Deportivas. (2017). Recuperado el día 14 de junio de 2018, desde: https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Nota_resumen_Anuario_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf
- OECD. (2017). Obesity Update. Recuperado el día 6 de abril de 2018, desde: <https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 12 (1) 113-130.
- Qué es el entrenamiento funcional. ISAF. Recuperado el día 19 de junio de 2018, desde: <https://www.institutoisaf.es/que-es-el-entrenamiento-funcional/>
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Recuperado el 20 de junio de 2018, desde: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

Reverter Masià, J., Barbany Cairó, J. (2007) Del gimnasio al Ocio-Salud. Recuperado el día 19 de junio de 2018, desde: <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/300460/389910>

Robinson, J. (1938) *The Economics of Imperfect Competition*. London, England: MacMillan.

Roca Moyano, R. (2016) Actividad Física y Salud en el Adulto Mayor de Seis Países Latinoamericanos. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM* 17 (1) 77-86

Rodríguez, B., et al. (2017). *Análisis de Costes de la Insuficiencia Cardíaca y la Cardiopatía Isquémica*. Recuperado de: <http://www.fgcasal.org/publicaciones/Libro analisis de costes de la Insuficiencia Cardíaca y la Cardiopatía Isquémica.pdf>

Villaécija, R. (2017) España Infla la Burbuja del "Fitness". El Mundo. Recuperado el día 20 de junio de 2018, desde: <https://aevcd.com/wp-content/uploads/2017/09/El-Mundo-10-09-2017.p>

