

TRABAJO FIN DE GRADO

Organización de eventos deportivos



Grado en Contabilidad y finanzas

Víctor Sánchez Márquez (alu0100616330) DNI: 54109356-Q

Míriam Rodríguez García (alu0100614824) DNI: 45725473-R

ÍNDICE

- 1. Introducción**
 - 1.1. Resumen**
 - 1.2. Objeto del TFG**
 - 1.3. Objetivos**

- 2. Antecedentes y justificación**
 - 2.1. Motivación y justificación del trabajo**
 - 2.2. Panorama actual de *running* y *mountain bike***

- 3. Análisis estratégico**
 - 3.1. Introducción**
 - 3.2. Análisis DAFO**

- 4. Plan de operaciones**
 - 4.1. Introducción**
 - 4.2. Localización**
 - 4.3. Operaciones y procesos**

- 5. Organización y RRHH**
 - 5.1. Introducción**
 - 5.2. Misión, visión y valores de la empresa**
 - 5.3. Régimen jurídico y fiscal**
 - 5.4. Análisis de los puestos de trabajo**

- 6. Plan de marketing**
 - 6.1. Introducción**
 - 6.2. Segmentación y público objetivo**
 - 6.3. Análisis del producto (servicio)**
 - 6.4. Análisis del precio**
 - 6.5. Análisis de la promoción, comunicación y distribución**
 - 6.6. Servicio ampliado o mejoras de servicio**

- 7. Análisis económico-financiero**
 - 7.1. Introducción**
 - 7.2. Plan de inversión-financiación**
 - 7.3. Estados previsionales**
 - 7.4. Análisis de viabilidad**

- 8. Análisis de sensibilidad**

- 9. Conclusiones**

- 10. Bibliografía**

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

En el trabajo que les mostramos a continuación analizaremos la viabilidad de una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos, más concretamente, al *running* y al *mountain bike* presentando un plan de negocios que se podría desarrollar en un futuro. Para ello, reflexionaremos sobre los motivos que nos han llevado a plantear el proyecto, analizaremos, tanto el macroentorno de la empresa, a través del PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) como el microentorno, en el que se usará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo una matriz DAFO que nos permita conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa. Posteriormente presentaremos el Plan de Operaciones, que dibujará la estructura de la empresa y el Plan de Marketing, en el que se definirá el mercado y el público objetivo, definiendo las estrategias de servicios, precios y promociones. A continuación, explicaremos los aspectos económicos-financieros previsionales de la empresa para ver si la empresa es viable, finalizando con las conclusiones.

Abstract

In the work presented below, we will focus on the creation of a company dedicated to the organization of sporting events, more specifically, the *running* and *mountain bike*. We will make a business plan that could be developed in the future. There will be an introduction in which you can see the reasons that led us to undertake this project. We will analyze both the macro environment of the business, through the PEST (political, economic, social and technological) and the microenvironment in which the 5 Porter forces model, obtaining a SWOT matrix that allows us to know what are the strengths, weaknesses, opportunities and threats that are presented to the company are. Then, we will create an "Operation Plan", then we will make a Marketing Plan, which will define what the market is likely to be as a target audience, and then the variables of product, service, price and promotion. In the following section, we will explain the planned economic - financial aspects of the company in order to observe if the company is viable, finishing with the conclusions.

1.2. OBJETO DEL TRABADO DE FIN DE GRADO

Este trabajo de fin de grado, se centrará en la creación de una empresa nueva; para ello pondremos en práctica los conocimientos que hemos ido adquiriendo en estos años de estudio del Grado en Contabilidad y Finanzas; tratando, entre otras cuestiones, de constatar la viabilidad económica del proyecto, de creación de una empresa de organización de eventos deportivos.

Además del objetivo anterior, también nos plantemos unos objetivos intermedios con la finalidad de determinar con la mayor exactitud posible algunos aspectos como los que señalamos a continuación:

- Comprobar que la empresa a crear pueda realizar pruebas deportivas, tanto desde un punto de vista administrativo como legal.
- Comprobar la viabilidad económica, de modo que la empresa tenga capacidad para hacer frente a los costes que se generen, tanto de recursos materiales, como humanos.

- Realizar un estudio de mercado para ofrecer estrategias de marketing y comunicación, de modo que se puedan lograr los objetivos propuestos.
- Analizar la capacidad de la empresa para poder asumir todos los costes que se produzcan y, al mismo tiempo, conseguir beneficios.

A través del estudio y desarrollo de todos estos puntos enumerados anteriormente podremos determinar la viabilidad del proyecto, pero llegados a este punto hemos de reflexionar sobre ¿qué se entiende por un proyecto viable?

Actualmente atravesamos un momento de crisis económica, en el que encontrar trabajo es bastante difícil, especialmente para los jóvenes que, a pesar de poseer titulación superior, tienen un complicado acceso al mercado laboral.

EPA – 1º T 2014	Valor	Variación
ESPAÑA		
Tasa de paro	25,93%	-1,01%
CANARIAS		
Tasa de paro	32,55%	

Tabla 1: Tasa de paro en España

Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

CANARIAS	IV Trimestre 2013
Tasa de paro de <25 años	62,11

Tabla 2: Tasa de paro en Canarias

Fuente: Instituto nacional de Estadística

En numerosas ocasiones encontramos que los puestos de trabajo no se corresponden con la formación recibida, están mal remunerados, poco valorados, o tienen una vigencia de los contratos con un alto grado de temporalidad y muy pocas expectativas de futuro o desarrollo profesional.

Ante esta situación, muchos jóvenes optan por la emprendeduría como una alternativa de empleo y desarrollo profesional.

1.3. OBJETIVOS QUE QUEREMOS ALCANZAR CON ESTE TRABAJO

El objetivo de este estudio es determinar la viabilidad económica de una actividad de organización de eventos deportivos, de manera que suponga una opción de emprender este negocio, proporcionando unas expectativas de futuro esperanzadoras tanto para los propietarios e impulsores de la empresa, como de los empleados que en ella trabajen.

Para poder determinar si es posible alcanzar este objetivo, los aspectos a tratar serán:

- El análisis del entorno que rodea a la empresa, desde la situación actual en España y más concretamente de las islas Canarias, hasta la competencia directa y el mercado en el que actuará, o las oportunidades y amenazas que existen.
- Definir las operaciones que serán necesarias para poder crear la empresa.
- Definir el régimen jurídico adecuado para el negocio, los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la actividad, y los valores y misión de la empresa.

- Elaborar un plan de marketing y comunicación que consiga a la empresa identificar su público objetivo y captarlo, ofreciéndoles un servicio atractivo.
- Determinar las necesidades económicas de la empresa, la inversión necesaria, las cuentas previsionales y analizar su rentabilidad
- Valorar el riesgo de la inversión a través de un análisis de sensibilidad

Finalmente, se elaborarán las conclusiones alcanzadas a través del estudio, que podrán servir como base para poder determinar la viabilidad del proyecto que queremos realizar.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El deporte es una actividad que siempre ha estado presente en nuestras vidas. Tal vez ello sea debido a que nuestros padres también son amantes del ejercicio físico y desde que teníamos uso de razón hemos visto esa dinámica en nuestras casas, y posteriormente, en el colegio, donde era frecuente la realización de competiciones y/o torneos en fines de semana o en períodos de vacaciones. Nos gustan todos los deportes, en general, pero, de manera especial, lo que más nos apasiona son el ciclismo y el *running*.

Por otro, hoy en día, existe una gran concienciación social sobre los beneficios tan saludables que la práctica del deporte aporta al cuerpo humano (David Moscoso Sánchez y Eduardo Moyano Estrada; 2009) y, haciéndose eco de estas buenas prácticas, muchas administraciones públicas y privadas se dedican al fomento del deporte.

Esta mayor conciencia social hacia el deporte ha favorecido la generación de negocios deportivos; productos generales para la práctica del deporte y específicos para determinados deportes; guías, consejos y orientaciones sobre su práctica; incluso medios de transporte y lugares de alojamiento para cuando se asiste a torneos y competiciones. Todas estas consideraciones han hecho que nos planteemos la posibilidad de crear una empresa que canalice todas estas inquietudes, desde la propia organización de torneos o competiciones, como la elaboración de diferentes rutas de senderismo, intercambios interinsulares, abastecimiento de productos y artículos propios del deporte a desarrollar, etc.

Estas ideas nos parecieron apropiadas como para, a partir de ellas, elaborar este proyecto de fin de grado, dada la afición que sentimos por el deporte y cuanto rodea a las prácticas deportivas. Sin embargo, nos encontrábamos con la dificultad de poder canalizarlas a través de actuaciones concretas, pues no éramos conocedores de qué medios serían los más apropiados y adecuados para poder hacer realidad nuestro proyecto.

Somos conscientes de que la puesta en marcha de una nueva iniciativa empresarial entraña muchas dificultades y no tenemos certeza de conseguir los objetivos a los que aspiramos. Con la intención de reducir los riesgos inherentes al nuevo proyecto empresarial procedemos a analizar la viabilidad de dicho negocio.

2.2 . PANORAMA ACTUAL DEL *RUNNING* Y *MOUNTAIN BIKE*

Running

El *running* o simplemente “*correr*”, como diríamos, utilizando un término más castellano, es una práctica que se viene realizando prácticamente desde tiempos muy antiguos. Lo que, en un principio, sería una actividad que se realizaba para llegar antes a algún sitio o para huir de determinados peligros, acabó convirtiéndose en una actividad física que, con el tiempo, se ha visto que puede formar parte de los hábitos saludables.

La práctica de este deporte se puede considerar que es de gran sencillez, al no requerir ninguna instalación específica. Lo único, si se quiere practicar con un fin deportivo, sería una indumentaria adecuada. Y también serían necesarios unos mínimos conocimientos sobre el cuerpo humano, para que el resultado de su práctica fuese más efectivo. Como decimos, se puede practicar en cualquier lugar, en cualquier horario y de forma individual, por parejas o por grupos, por lo que está al alcance de todos.

La práctica del *running* está en auge adquiriendo un alto grado de participantes en varios países, entre ellos España. Lo que en un principio se podía considerar como una actividad de aficionados hoy en día ha adquirido un elevado grado de desarrollo, muchas veces influenciados por películas, programas de televisión y series en las que se ve reflejada la práctica de este deporte. Este hecho ha propiciado que se estén organizando eventos y competiciones de *running*, que suelen ser seguidas por un gran número de participantes. Estadísticamente, el Ministerio de Deportes ya cifraba en el año 2010 en cerca de un 14% el número de personas que, de una manera u otra, se dedicaba a la práctica de este deporte, situándose, por el número de participantes en el cuarto puesto, entre los deportes. En Canarias, el 41,1% de personas practican deporte con frecuencia (varones con un 51,5% y las mujeres un 30,9%) situándose en la novena comunidad autónoma que más deporte practica (Anuario de estadísticas deportivas; 2013).

En la web www.vamosacorrer.com vemos que en España, hay algunos meses en que hay hasta 11 carreras programadas.

Hay bastante variedad de competiciones de *running*, que varían en función de las distancias y superficies que tengan las mismas.

Según las distancias pueden variar con longitudes que van desde la “milla” (1,61km) hasta la maratón (42km) o las pruebas de ultrafondo que incluso pueden superar a la maratón en lo que a distancia se refiere. En cuanto a la superficie, puede ser en asfalto, tierra, recorridos urbanos, montaña... Nosotros nos vamos a centrar en dos tipos de carrera: por asfalto, por tierra o mixtas; y distancias entre 5 y 21 km (que sería media maratón), ya que es el intervalo de distancia más frecuente de carreras y en donde hay un mayor número de aficionados que están preparados a competir.

Si anteriormente hemos indicado que el Ministerio de Deportes consideraba al *running* como cuarto deporte por el número de participantes, basándonos en los mismos datos, el ciclismo se sitúa en el segundo puesto, con un porcentaje del 19,8% de personas que lo practican.

Ciclismo

Otro deporte de práctica sencilla es el ciclismo, pues no requiere instalaciones especiales, ni demasiados conocimientos previos; no obstante sí hay alguna característica que lo puede diferenciar del *running*; en el ciclismo se requiere una bicicleta, que dependiendo del modelo, puede llegar a tener un coste elevado;

igualmente, por motivos de seguridad y de legalidad, es necesario el uso de determinadas protecciones, como es el casco. Igualmente en el código de circulación vial existen apartados referidos a la utilización de la bicicleta. Igualmente, aunque no sea preciso la existencia de instalaciones específicas, sí que hay que tener en cuenta que su práctica no puede realizarse en cualquier entorno.

Todo esto hace que también el ciclismo haga que su práctica sea extensa y esté de moda en la actualidad, aunque sin llegar a los niveles que tiene el *running*.

En el ciclismo deberíamos hacer una pequeña diferenciación según el tipo de bicicleta que se emplee. Destacamos principalmente las bicicletas de carretera y de *mountain bike*, aunque hay muchas más como pueden ser de descenso, de paseo... incluso estáticas.

En este proyecto nos vamos a centrar en la modalidad de *mountain bike*, por ser una variedad todoterreno por excelencia, y porque es la que emplearemos en las carreras que pretendemos organizar.

Dentro de esta modalidad, las competiciones se desarrollan en superficies de tierra y en recorridos de montaña o extraurbanos, pisando ocasionalmente el asfalto y llegada a las localidades donde está la meta.

Este tipo de carreras en Tenerife suelen tener distancias aproximadas de entre 10 y 40km o incluso alguno más. Los desniveles se encuentran entre 200, 400... metros, pudiendo variar estos datos en función de la carrera, el organizador, la orografía del terreno...

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

En este punto analizaremos tanto el análisis del macroentorno (a través del modelo PEST, que se refiere a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y el microentorno (a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter que son los proveedores, los clientes, barreras de entrada en el mercado, productos sustitutivos ofrecidos y la competencia directa existente).

Expondremos las conclusiones de este análisis a través de una matriz DAFO para saber cuáles son los aspectos positivos y negativos tanto a nivel externo como interno siendo este análisis imprescindible para poder trazar una estrategia bien definida.

3.2. ANÁLISIS DAFO

Oportunidades

Cuando nos referimos a la organización de carreras, tanto de *running* como de *mountain bike*, estamos frente a un mercado en auge dentro de España, en general y de la Comunidad Canaria, en particular, donde poco a poco ha ido creciendo de manera exponencial tanto el número de aficionados (clientes) como el de las ofertas de carreras, que como hemos comentado anteriormente es muy numerosa, y por tanto, nuestro mercado es bastante competitivo.

En este contexto se detectan las siguientes oportunidades:

a) Actividades paralelas a carreras. Podremos organizar diferentes actividades de ocio el mismo día que se realice la carrera, bien sea antes, después o mientras se esté llevando a cabo. De esta manera haríamos el evento más atractivo y podríamos conseguir ingresos adicionales.

b) Sinergias con otros organizadores. Normalmente los clubes, tanto de atletismo como de ciclismo, organizan su propia carrera en la localidad en la que se encuentran. Como muchos de ellos no son profesionales del sector, podríamos crear sinergias con ellos ofreciéndoles nuestros servicios para poder poner en marcha el evento. Por otro lado, también podríamos colaborar con otras empresas que prestan servicios similares a nosotros, lo que nos permitiría abarcar un mayor número de eventos.

c) Sinergias con otras empresas. Intentaremos crear sinergias con empresas que se encuentren en la localidad donde vayamos a realizar algún evento, para que así tanto ellas como nosotros nos podamos beneficiar. Por ejemplo, un restaurante prepara una oferta especial para poder atraer a clientes aprovechando el público que hay en el evento y, a cambio, los participantes de la carrera obtienen una serie de ventajas y descuentos.

d) Creación de relaciones comerciales futuras. A lo largo del tiempo, nuestra actividad puede facilitarnos el crear relaciones con diferentes empresas, organizaciones... que en un futuro nos puedan aportar la posibilidad de poder crear nuevos eventos o mejorar los que ya tenemos.

e) Favorable climatología y buena orografía de las islas que favorece la celebración de eventos deportivos.

Amenazas

a) Barreras de entrada al sector. Las barreras que hay en el sector son pocas; así que, siguiendo los procedimientos, cualquier persona podría organizar este tipo de eventos, por lo que la competencia podría ser muy difícil de controlar.

b) Crisis económica. El momento de dificultades económicas en que nos encontramos actualmente y las dudas que hay sobre la recuperación, son una amenaza pues muchas personas prefieren evitar el coste de participar en un evento, y al mismo tiempo que muchas ayudas, patrocinios... se reducen.

c) Cambios en la ley o reglamentación. Se pueden producir cambios tanto en la ley como en las diferentes reglamentaciones de federaciones de atletismo o ciclismo, puede llevar aparejado que muchos de los organizadores puedan exigir más requisitos y se compliquen los procesos, al mismo tiempo que puede que aumenten los costes...

Fortalezas

En la actualidad, al menos en Tenerife, no hay apenas ofertas de empresas que se dediquen a la realización de eventos deportivos de ciclismo o *running*. La única empresa rival que hemos encontrado es Gesport Canarias que se dedica a la organización de eventos, pero que consultando su calendario desde el 22 de marzo no tiene ningún evento organizado (datos consultados el 30 de marzo). Lo que sí detectamos son diferentes páginas web en las que se anuncian carreras como pueden ser: senderosBTT, oncedientes, vamosacorrer... pero son simplemente páginas en las que se ven los anuncios de diferentes carreras en las islas, pero que no son los

organizadores de las mismas, ya que en las páginas te llevan una vez has seleccionado la carrera a la empresa que la organiza.

Por lo que a la conclusión que llegamos, es que nuestros rivales son los propios eventos organizados en el calendario, y no las empresas que se dedican a organizarlos, ya que como hemos reseñado, en la isla de Tenerife sólo hemos encontrado a una empresa que se dedique a ello. En este contexto consideramos las siguientes fortalezas:

- a) Competitividad en precios. Podemos aprovecharnos de que nuestro funcionamiento está basado en costes variables; así podremos ofrecer un servicio más o menos caro en función del apoyo recibido por patrocinadores, entes locales...
- b) Elección de entornos y recorridos de gran atractivo paisajístico.
- c) Apoyo de empresas locales y patrocinadores. Intentaremos buscar sinergias con ayuntamientos, organizaciones y negocios locales.
- d) Posibilidad de diferenciarnos por la calidad de los refrescos y comidas que se entreguen, los obsequios y trofeos para los participantes, la existencia de aseos móviles, que harán que nuestro servicio tenga una calidad superior para el cliente y le haga participar en nuestra carrera.

Debilidades

- a) Inexperiencia. El no tener experiencia previa en la organización de eventos deportivos hace que tengamos más dificultades y también lentitud a la hora de llevar a cabo los diferentes trámites. Por lo tanto, al principio los eventos estarán limitados en número dependiendo de los que seamos capaces de ofertar.
- b) Organización muy pequeña. Nuestra organización será muy pequeña, tanto en lo que se refiere a recursos humanos, como materiales o de infraestructura o nivel económico. Todo esto hace que se ralentice y complique la capacidad para la organización de los eventos.
- c) Dependencia de proveedores. Muchas veces la dependencia de ciertos servicios, como son los seguros de riesgos, ambulancias, trofeos, alimentos... será inevitable. Sin embargo, en otros casos también necesitaremos materiales para poder desarrollar el evento (dorsales, pancartas, vallas...) que tendremos que adquirir de proveedores. Aunque también este tipo de materiales podríamos adquirirlo nosotros e ir creando un stock de este tipo de material para utilizar en un futuro. En función de los costes que nos supongan el depender de estos proveedores podremos considerar este aspecto como una debilidad o no.
- d) Inexistencia de relaciones comerciales previas. Al ser nuevos y desconocidos en este sector y carecer de relaciones tanto con ayuntamientos, organizaciones, clubes... hará que tengamos que abrirnos camino nosotros solos e ir presentando nuestras propuestas a los diferentes comercios para poder tener relaciones en un futuro.

A modo de resumen presentamos la matriz DAFO:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	*Competitividad en precios *Elección de entornos y	*Inexperiencia *Organización muy

	recorridos de gran atractivo paisajístico *Apoyo de empresas locales y patrocinadores	pequeña *Dependencia de proveedores *Inexistencia de relaciones comerciales previas
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo	*Actividades paralelas a carreras *Sinergias con otros organizadores y empresas *Creación de relaciones comerciales futuras	*Barreras de entrada en el sector *Crisis económica *Cambios en la ley o requisitos de organización

Tabla 3: DAFO

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado nos centraremos en la parte de operaciones de nuestro proyecto.

Como primer punto, deberemos fijar un lugar físico donde localizar nuestra empresa. Este lugar sería el punto de referencia desde el que pondríamos en marcha nuestro proyecto, al mismo tiempo que estableceríamos en ese lugar el domicilio fiscal de nuestra empresa.

También trataremos de explicar las operaciones y los procesos que tendremos que llevar a cabo para poder poner en funcionamiento este negocio. Este punto es bastante importante a la vez que complejo, puesto que, aparte de describir los procedimientos relacionados con el funcionamiento de la empresa, también trataremos de examinar y evaluarlos procesos que son necesarios para poder organizar el tipo de carreras objeto del proyecto, como son las de *mountain bike* y *running*.

En un principio nos centraremos en las operaciones y los procesos que describiremos, pero, a lo largo del proyecto hay que tener en cuenta que irán surgiendo, con toda probabilidad nuevos aspectos a tener en cuenta.

Localización

Estudiado el tema de la localización, podemos considerar que, debido a que se trata de una empresa que ofrece servicios no necesitaremos una localización determinada, ni tampoco una tienda física ya que no somos una empresa tipo industrial, ni comercial. Aunque sí tendremos que establecer una localización concreta, que figuraría como sede oficial y como domicilio fiscal.

Nuestros servicios los ofertaremos a través de las redes sociales, utilizando Internet como principal medio para darnos a conocer. A través de este medio es como gestionaremos las diferentes inscripciones para la realización de las carreras. Podemos indicar que prestaremos el servicio de manera ambulante, ya que iremos de un lugar a otro, en diferentes fechas... dependiendo del día y el lugar donde se realice el evento.

Creemos que la ciudad de Santa Cruz puede ser el lugar idóneo para ubicar nuestra oficina o domicilio fiscal, teniendo en cuenta que es la ciudad origen de este proyecto; igualmente es importante tener en cuenta que ésta es la ciudad donde viven las personas que trabajarán en la oficina; otro factor a tener en cuenta para la elección de esta

ubicación es que esta ciudad goza de una buena calidad de servicios y de comunicaciones alrededor, situándose en un punto geográfico cercano y con una buena comunicación al resto de los puntos de Tenerife. Esto es importante ya que tendremos que desplazarnos tanto para la celebración de los diferentes eventos como también para poderlos preparar.

CARACTERÍSTICAS	
Número de habitantes	897.582 (Tenerife) 2.218.344 (Canarias)
Número de personas que practican deporte	41,1% (Canarias)
Espacio físico donde pueden practicarse deportes	18 circuitos de carreras a pie y 3 circuitos de bicicleta (Canarias)
Federados	144.008 (Canarias)
Federados de <i>running</i> y ciclismo	<i>Running</i> : 2.444 (Canarias) Ciclismo: 1.539 (Canarias)
Clubs deportivos de <i>running</i> y ciclismo	<i>Running</i> : 37 (Canarias) Ciclismo: 77 (Canarias)

Tabla 4: Características principales de Santa Cruz

4.2. OPERACIONES Y PROCESOS

Para poder actuar con más eficacia, vamos a proceder a dividir en dos bloques las diferentes operaciones, uno de los bloques será el relacionado con la gestión empresarial y, el otro, con la puesta en marcha de los diferentes eventos.

Entre las operaciones y procesos propios de la gestión de la empresa, podemos considerar los siguientes:

- a) Seleccionar un régimen jurídico adecuado para la empresa debido a la actividad que se llevará a cabo.
- b) Crear un centro de trabajo o sede y trámites de puesta en marcha.
- c) Adquirir material e inmovilizado que sea necesario
- d) Seleccionar el personal y gestión de recursos humanos
- e) Llevar la administración de la empresa (atención de clientes, contabilidad, fiscalidad, etc.).

Procesos para la organización de carreras de *mountain bike* o *running*:

- a) Habrá que crear una página web en la que, además de proporcionar información, se pueda utilizar para inscribirse y también poder efectuar el pago de los importes que se indiquen. Todo ello, en base a una estrategia que tendremos que planificar.
- b) Habrá que contactar con ayuntamientos, organizaciones o clubes locales para poder acordar con ellos la organización de determinadas carreras, teniendo en cuenta el calendario y las pruebas que ya existen.
- c) Búsqueda de ayuda económica para realizar los diferentes eventos, mediante el contacto con diferentes organizaciones, patrocinadores...
- d) Adquirir trofeos, obsequios, vallas, baños móviles...
- e) Crearemos un programa de comunicación y marketing online en el que promocionaremos los eventos.
- f) Haremos una selección del personal y voluntarios necesarios para ejecutar las diferentes carreras.

- g) Para finalizar, continuaremos los procesos que son obligatorios para poder organizar los diferentes eventos, los cuales vienen impuestos por las diferentes federaciones tanto de ciclismo como de atletismo existentes en Tenerife.

5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

5.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado determinaremos cuál será el objetivo que se pretende conseguir, así como las estrategias y valores que se persiguen en la empresa.

Definiremos con ello qué es lo que pretendemos hacer, dónde queremos llegar y cuál será la actitud que deberemos adoptar para conseguirlo.

A continuación, determinaremos el régimen jurídico y fiscal que adoptaremos en nuestra empresa.

Para finalizar, veremos cuáles son los puestos y funciones necesarios que tendremos que cubrir para poder desarrollar la actividad de la empresa.

5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La misión de nuestra empresa se centrará en disponer de una oferta abundante de eventos de *running* y de *mountain bike* que tengan calidad y atractivo para los posibles participantes, independientemente de su edad o sexo. Las carreras contarán con recorridos de diferente tipo, adaptados, en lo máximo posible a las demandas del mayor número de público posible, y prestando una atención especial al atractivo de los recorridos, mostrando el encanto de los paisajes naturales y urbanos que encontramos en nuestras islas. Ofreciendo siempre los mejores precios, acordes a la competencia y consiguiendo que sean accesibles a todos los públicos.

La visión que queremos conseguir en nuestra empresa es la de organizar una amplia cantidad de carreras de *running* y de *mountain bike*, en diferentes puntos de las Islas Canarias y, sobre todo, en la isla de Tenerife, intentando que sean apreciadas por los aficionados por su atractivo y que así repitan su participación en sucesivas ediciones, alcanzando niveles elevados de popularidad y participación. También trataremos de lograr la confianza, tanto de las organizaciones locales como de patrocinadores y colaboradores, para conseguir impulsar a todos los públicos el respeto por nuestro entorno rural y medio ambiente, aparte de fomentar la práctica de deporte entre toda la población.

Los principales valores que queremos infundir en nuestros eventos son: deportividad, compañerismo, positividad, que se valore y respete el entorno rural y natural de la isla de Tenerife, contribuir al desarrollo del medio rural y las diferentes localidades de la isla, promover tanto la cultura como los hábitos de vida saludable en el deporte, que haya una conducta ética, un espíritu innovador y orientación al cliente.

5.3. RÉGIMEN JURÍDICO Y FISCAL

En un primer momento, hemos decidido poner en marcha este proyecto con dos socios, aunque siempre estará la posibilidad, en un futuro, de incorporar a nuevos socios.

La inversión inicial con la que contaremos será bastante reducida, destinada, principalmente, a sufragar los costes de creación y de puesta en marcha de la empresa, y el adquirir algún inmovilizado de reducido coste.

Después de haber analizado las diferentes formas jurídicas que podríamos adoptar hemos decidido elegir la empresa como Sociedad Limitada Nueva Empresa. El motivo que nos ha hecho elegir esta forma jurídica es que el marco jurídico es el mismo que el de la sociedad limitada tradicional, pero presenta algunas ventajas adicionales, especialmente en lo que se refiere a su mayor agilidad en el momento de su constitución. Sus principales características se presentan en el siguiente cuadro resumen.

	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada Nueva Empresa
Denominación	Debe ser distinta de cualquier otra sociedad	El nombre de la persona física titular + código asignado por la administración
Naturaleza	Mercantil	
Nº de socios	Mínimo 1 socio (unipersonal)	Mínimo 1 socio persona física, máximo 5 socios persona física.
Capital social	Mínimo 3.005,06€	Mínimo 3.012€, y máximo 120.202€
Personalidad jurídica	Propia	
Desembolso fundacional	El total del capital social debe estar íntegramente desembolsado, mediante aportaciones dinerarias o no dinerarias. El capital está dividido en participaciones nominativas.	El total del capital social debe estar íntegramente desembolsado, mediante aportaciones dinerarias.
Responsabilidad frente a terceros	Limitada al capital aportado	
Fiscalidad directa	Impuesto de sociedades	
Ventajas	Limitación de responsabilidad	Limitación de responsabilidad; ciertos beneficios fiscales en el año siguiente a su constitución.

Tabla 5: Cuadro resumen de la SL y SLNE

En conclusión, escogemos esta forma jurídica ya que se adapta bastante bien a nuestras necesidades.

5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En este punto analizaremos tanto los puestos de trabajo, estudiando las responsabilidades, las condiciones y los requisitos que tiene cada puesto) como también las descripciones de los mismos (que se centra en las actividades que tienen que desarrollar).

Puestos de trabajo aplicados a nuestro proyecto:

Utilizaremos la posibilidad legal de que los dos socios sean trabajadores en la empresa y definiremos estos dos puestos como fijos durante los primeros meses. El objetivo que pretendemos es que el coste fijo de la empresa sea lo menor posible ya que al principio los ingresos también serán reducidos. Para otras funciones optaremos por subcontratar o externalizar servicios. Por lo que estos puestos de trabajo se encargarán de toda la gestión necesaria en la empresa como de la correcta organización de los diferentes eventos deportivos.

A la hora de realizar los diferentes eventos habrá otras funciones a desempeñar por lo que, para cubrir dichas funciones en momentos puntuales (como son los días de celebración de eventos), se recurrirá al voluntariado deportivo y/o a la contratación eventual de algún trabajador.

Directores:

Deberán encargarse tanto de la gestión integral de la empresa (administrar los recursos financieros, contratar los servicios necesarios, supervisar las obligaciones que tiene la empresa, ejercer de relaciones públicas...) como de la organización de los diferentes eventos (trámites administrativos, contratación de medios necesarios para su desarrollo, contratación y supervisión del personal, del voluntariado, de la búsqueda de patrocinadores...) con la finalidad de mantener la estructura de la empresa y organizar y promover los eventos. Los requisitos para el puesto de director son, además de una formación universitaria (grado en contabilidad y finanzas), habilidades comerciales y de marketing, habilidad para la resolución de problemas, capacidad de negociación, entre otras...

Voluntarios:

Las diferentes carreras que se organicen precisarán de voluntarios que, generalmente, desempeñarán tareas fáciles de realizar y que no requieren de una cierta formación. El número de voluntarios dependerá del evento que se tiene que cubrir y los obsequiaremos en la medida de lo posible. Las diferentes tareas que llevarán a cabo serán: controlar la mesa de inscripciones y recogida de dorsales, la entrega y recogida de chips, control de la zona de salida y llegada, avituallamientos...

Trabajadores eventuales:

Generalmente no recurriremos a ellos ya que intentaremos cubrir las diferentes necesidades que nos surjan con voluntarios o subcontratando. Si, en algún evento deportivo tuviéramos que requerir de los servicios de estos trabajadores, por ejemplo cuando los voluntarios con los que contamos no sean suficientes, decidamos ampliar los servicios, reforzar el personal..., trataremos de limitar el número de ellos para minimizar los gastos, pero sin que ello suponga una merma de la calidad de los servicios que queremos prestar.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es un documento único de cada empresa, que trata de analizar el mercado, buscando una estrategia que ofrezca respuestas a dicho mercado, para conseguir los objetivos propuestos.

El marketing mix es una parte importante en el plan de marketing ya que estudia los 4 factores, que son: “product”, “price”, “promotion” y “place”, (en español, los denominaríamos: producto, precio, promoción y lugar).

Estudiando estas 4 variables y nuestro mercado objetivo podremos conseguir competir con el resto de empresas.

6.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Para poder determinar a qué público vamos a dirigir nuestro producto, es importante decir que la idea de la que partimos es la de crear carreras que sean accesibles al mayor número posible de personas. También tenemos que tener en cuenta que no va a haber dos carreras iguales.

Sabemos que cuanto menor sea la dificultad de la prueba que organicemos habrá más participantes, y a medida que se va endureciendo el recorrido habrá menos personas que participen en ellas.

Por lo mencionado anteriormente haremos una primera segmentación basada en la capacidad física de las personas que vayan a participar en las carreras. Y, dentro de esta segmentación, lo vamos a dividir en 3 niveles de público objetivo, según la dificultad de las pruebas en: fácil, media y alta, ya que para dividirlo en estos tres segmentos nos basamos en la distancia de la carrera y los metros de desnivel que posee.

La segunda segmentación la haremos dependiendo de la zona geográfica. Normalmente los participantes elegirán los lugares de carreras que estén a menos de una hora de viaje del lugar de procedencia, de los participantes en el evento; algo que, en este momento, al dedicarnos sólo a ofrecer estas actividades en la isla de Tenerife, no tendremos mayor problema ya que no tendrán que hacer largos desplazamientos para poder realizar las carreras. Por lo que, normalmente, nos dirigiremos a los corredores que se encuentren en cualquier punto de la Isla.

En referencia a otros factores diferenciadores de la población como podrían ser sexo, edad, clase social, nivel de estudios... no haremos segmentación ya que esto no influye, a priori, en nuestro servicio ofertado. Entre los factores enumerados anteriormente, en principio, no creo que ninguno de ellos suponga un impedimento para poder realizar la actividad; lo único a tener en cuenta sería la predisposición, de los que deseen participar, a hacer deporte y participar o no al evento.

La capacidad económica tampoco será un criterio de segmentación ya que el precio de inscripción será acorde al de la competencia, serán ajustados y no atienden a diferencias en el poder adquisitivo de la gente.

Existen distintos niveles de segmentación: marketing masivo, segmentado, de nichos, local e individual.

De entre ellas, practicaremos la segmentada, en función del deporte que practican los clientes, bien sea el *running* o el *mountain bike*. También por nichos, para diferenciar en subgrupos, en función de la capacidad física y geográfica.

6.3. ANÁLISIS DEL PRODUCTO (SERVICIO)

Aunque, en un primer momento, parezca que sólo ofrecemos dos servicios, carreras de *running* y carreras de *mountain bike*, sin embargo trataremos de ofrecer múltiples servicios a la vez pues consideramos cada carrera como un producto, que será diferente a las demás porque será en un lugar diferente, en una fecha distinta, con otro atractivo paisajístico... incluso variará el precio de la inscripción en la misma.

Una vez definido cuáles son los servicios que ofrecemos, vamos a explicar con detalle en qué consisten.

Carreras de *running*

Vamos a establecer dos aspectos que diferencien estas carreras, aunque realmente hay bastantes. Serán la superficie y la dureza (mezcla de distancia y desnivel).

Superficie: puede ser por tierra o por asfalto. Por tierra nos referimos a todos aquellos recorridos que no están asfaltados; es decir, sendas, caminos...; normalmente estas carreras se conocerán como carreras de montaña. Por asfalto, transcurren por calles, carreteras... y pueden desarrollarse en el interior de las ciudades u otras localidades...

Atendiendo a la dureza de la carrera, referida a la distancia y el desnivel de la misma, estableceremos cuatro niveles:

- a) Fácil.- Se corresponde con una distancia de menos de ocho km. y desnivel no significativo. Éstas no duran más de 1 hora.
- b) Medio.- Serían carreras entre 8 y 15 km., con desniveles poco significativos.
- c) Alto.- Entre 15 km. y 21 km., con desniveles hasta 500 metros positivos o también carreras de menos de 15 km pero cuyo desnivel sea excesivo para la dificultad media.
- d) Muy alto. Es la media maratón, que sería de 21 km. en adelante y desniveles positivos poco significativos, medios o altos (entre 1000-1200 metros).

Los niveles de dificultad también pueden verse afectados por otras circunstancias como podría ser la climatología.

A las carreras de *running* también le acompañarán una serie de servicios como son comida, bebida, obsequios, promociones...

Carreras de *mountain bike*

Al igual que las carreras de *running*, éstas también las podemos distinguir por su dureza, pero no, en cuanto al lugar por el que se vaya a desarrollar, ya que la gran mayoría se realizará por tierra (camino, pistas, sendas...). Sin embargo, a la hora de clasificar la dificultad o dureza tendremos en cuenta un nuevo factor que sí está relacionado con la superficie, y que junto con la distancia y el desnivel determinará la dureza de la carrera.

Atendiendo a su dureza establecemos 3 categorías:

- a) Fácil. La distancia es, aproximadamente, inferior a 20 km. y el desnivel por debajo de 1000 metros positivos.
- b) Medio, con una distancia entre 20 y 40 km. y el desnivel alrededor de 1000 metros positivos

- c) Difícil. En esta categoría, la distancia supera los 40 km. y el desnivel es superior a 1000 metros positivos.

Al igual que las carreras de *running* también se ofrecerá servicios como comida, bebida, premios...

6.4. ANÁLISIS DEL PRECIO

Para fijar los precios, primero estableceremos unas previsiones de costes para cada carrera individualmente, que junto con la previsión de participación e ingresos, nos darán unos rangos aproximados para saber el precio que tendremos que poner a la hora de inscribirse.

Debemos destacar que lo que pretendemos es reducir el precio de inscripción para así poder conseguir que se inscriban en las carreras el mayor número posible de participantes, aunque tengamos que disminuir el margen de beneficio si fuera necesario.

No podemos fijar un precio exacto para cada carrera que vamos a organizar sin hacer un estudio previamente. Según datos contrastados en diferentes páginas web hemos visto que para cada carrera estándar de *running*, el coste por km. de recorrido está entre 20 céntimos y 1,50€ por corredor y las carreras de *mountain bike*, entre 20 céntimos y 1,20€ por participante, aproximadamente.

Aunque, al comienzo de nuestra actividad las inscripciones estarán por debajo del precio medio o entorno al mismo, trataremos de no superarlo en la medida de lo posible.

6.5. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

La estrategia de comunicación tiene que ser acorde con la realidad, y ésta nos indica que somos una nueva empresa y tenemos un presupuesto bajo. Por tanto, centraremos nuestra estrategia en la promoción vía internet y también de manera física y presencial, a través de técnicas que impliquen un bajo presupuesto.

Hay un alto porcentaje de participantes que usa internet para enterarse de las carreras que hay, obtener información acerca de ellas, debatir con otras personas en los foros especializados y, por supuesto, también lo usan para inscribirse en las diferentes carreras. De manera física y presencial, los comercios cercanos al evento o cualquier lugar que pueda atraer a posibles participantes como podrían ser tiendas deportivas serán un buen lugar para anunciarnos al igual que a través de medios de comunicación locales como podría ser prensa, radio, televisión...

Será bastante importante que nuestras carreras figuren en diferentes páginas especializadas en este tema, como son www.carreraspopulares.com, www.runedia.es, www.megustacorrer.com, www.corredordefondo.com... pues, a través de estas páginas webs los participantes pueden consultar los calendarios de carreras, clasificaciones, acceder a enlaces para inscribirse en las carreras... No será difícil aparecer en estas webs, una vez organizado el evento, pero sí lo será poner publicidad en ella, por lo que tendremos que contratarla.

También podremos anunciarnos en las páginas webs de organizaciones locales donde se va a desarrollar la carrera como puede ser por ejemplo la página web del ayuntamiento, web turísticas...

Al igual que las páginas webs las redes sociales también serán un instrumento bastante importante para comunicarnos; las que usaremos, en mayor medida, será twitter y facebook.

Finalmente, desarrollaremos nuestra propia página web, para poder dar información general e información específica de cada evento. Colgaremos información relativa a los eventos, nuestro calendario de carreras organizadas... y lo iremos ampliando poco a poco para que también se pueda hacer las inscripciones a través de nuestra página web y pagarlo on-line, a través de la misma página, utilizando cualquier medio disponible para ello, como puede ser Pay-pal o similares o a través de tarjeta de crédito o transferencia bancaria.

También otra opción para darnos a conocer será mediante la creación y distribución de carteles de los diferentes eventos para poderlos ubicar en los lugares que puedan ser vistos por potenciales corredores como pueden ser en edificios, locales, centros deportivos, gimnasios, centros educativos, centros culturales...

También buscaremos sinergias con diferentes establecimientos en los que puedan promocionar nuestros eventos obteniendo ellos un beneficio en ello. Por ejemplo, obteniendo inscripciones a precio reducido o invitaciones...

Los medios de comunicación serán nuestra tercera opción para dar a conocer nuestros eventos. Normalmente, los anunciaremos en medios de ámbito local, como puede ser radio, televisión, prensa de la zona o de zonas limítrofes o que puedan ser objeto de interés. Sin embargo, al ser con mayor coste que las otras dos opciones dejaremos esto como una opción secundaria.

6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO

Para poder distinguirnos de otras empresas y que los participantes de ellas quieran correr y participar en nuestros eventos tendremos que trabajar el concepto del servicio ampliado y mejoras en el servicio.

Ofreceremos un producto como base, la carrera de *mountain bike* o *running*, y le añadiremos diferentes elementos que puedan aportar un valor adicional para los participantes, para que así perciban el producto como de mayor calidad. Si logramos, además, que el participante tenga una experiencia positiva con nosotros conseguiremos un efecto de publicidad favorable a través del boca a boca.

Existen muchas variables que sirven para que el servicio sea más agradable y atractivo para el participante. Vamos a mencionar a continuación unos cuantos:

Inscripción: debe ser de una manera sencilla y con seguridad. Ofreceremos pago online a través de la página web, por transferencia bancaria e incluso pago directamente el día del evento. También ofreceremos la opción de devolver el dinero a aquellas personas que pagaron con antelación y que unos días antes del evento nos avisen de que finalmente no podrán asistir. También el precio variará dependiendo de los obsequios que se entreguen en los diferentes eventos.

Información: se ofrecerá en la página web todos los detalles de los eventos: recorrido, climatología prevista, servicios incluidos, mapa de localización, recomendaciones...

Servicios del evento: durante y después de la carrera ofreceremos el mejor servicio y atención posible. Avituallamientos adecuados y de calidad, servicios extra como pueden ser masajes, duchas, eventos paralelos como carrera infantil, comidas antes y después de la carrera, speaker que retransmita la prueba en directo, exposiciones relacionadas con el evento, animación, música... y todo tipo de detalles que amenicen el evento.

Calidad del recorrido: buscaremos recorridos que sean agradables tanto para el corredor como para las personas que pretenden disfrutar del evento.

Imagen de marca: insertaremos el logo de la empresa en todos los carteles o medios publicitarios de los eventos, en camisetas...

Para mejorar el servicio estudiaremos dos formas, desde nuestro propio análisis interno y también desde el seguimiento al participante.

La primera de las formas nos servirá para determinar qué ha servido en el evento organizado y qué nos ha podido perjudicar para poder buscar mejoras para futuros eventos.

La segunda incluye el seguimiento al cliente, que podremos hacerlo desde el contacto directo preguntándole la opinión acerca del evento, o también se puede hacer de forma indirecta a través de reacciones que observemos en los participantes, o de encuestas que podemos enviar y recoger a través del correo electrónico...

La evaluación y la posible mejora del servicio tendremos que trabajarlo continuamente en cada evento para poder poner en marcha medidas correctoras en futuros eventos de características iguales o similares.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. INTRODUCCIÓN

El punto que vamos a tratar es muy importante debido a que servirá como base para comprobar la viabilidad económica; analizaremos cuál es el plan de inversión y financiación, calcularemos los estados de tesorería, a partir de los ingresos y gastos que tengamos, determinaremos la disponibilidad de tesorería prevista; y, por último, haremos una previsión de balances para el futuro y analizaremos la cuenta de resultados.

7.2. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Inversión Inicial

Para poder empezar a trabajar necesitaremos adquirir material básico, como son elementos de inmovilizado que usaremos en los diferentes eventos a organizar.

Aparte del material básico, también tendremos que comprar otros materiales para poder ejercer nuestra actividad.

INVERSIÓN INMOV. MATERIAL	Momento Inicial	
	P. adquis.	% amort.
Inmovilizado material:		
Terrenos y bienes naturales	0,00	
Edificios administ. y comerciales	0,00	2%
Naves industriales y almacenes	0,00	3%
Instalaciones técnicas	0,00	8%
Maquinaria	0,00	10%
Uillaje	0,00	30%
Mobiliario	1.200,00	10%
Equipos proc. informac.	1.055,00	25%
Elementos de transporte	0,00	16%
Otro inmovilizado material	3.863,00	10%
TOTAL	6.118,00	

Tabla 6: Inversión inmovilizado material

Las inversiones que vemos en la tabla anterior son de los diferentes materiales que necesitamos para poder poner en funcionamiento nuestra idea de negocio como son el ordenador para poder gestionar todos los eventos y el mobiliario. Desarrollaremos una página web gratuita, además de utilizar redes sociales también gratuitas para no afrontar un coste desde el principio, aunque después de obtener ingresos ya miraremos si queremos ir realizando publicidad en las redes sociales, crear una página web de coste...

En la tabla se puede apreciar que no existen elementos de transporte, ya que al principio los alquilaremos.

Al tener unos costes iniciales bajos optaremos por financiarlos por medio de fondos propios aportando cada socio de la empresa 4.000€ para poder cubrirlos. De esta forma, no tendremos que endeudarnos, por lo que podremos ahorrarnos los intereses y reducir el riesgo financiero del proyecto.

Gastos por carrera

La empresa tendrá unos gastos que varían según los eventos organizados y los participantes que se inscriban en ellos. Estos costes serán pagados una vez se haya finalizado la organización del evento.

Los costes de una carrera varían en función de las características de la misma y de los participantes que haya inscritos. Para poder financiar estos costes necesitaremos tanto que haya bastantes inscripciones de participantes en la carrera para, a partir de los ingresos recibidos (que son online, y los cobramos antes de que se realice la carrera para así poder pagar a los proveedores), como el contar con la participación de los patrocinadores para poder hacer frente a los gastos. A continuación, hemos elaborado una tabla de los gastos aproximados que puede suponer una carrera de running estándar de 150 participantes y de unos 10 km en un circuito urbano:

	CONCEPTO	IMPORTE
COSTES	Dorsales	1,09€ x 150 = 163,50€

VARIABLES	Avituallamientos	150€
	Obsequios	150€
COSTES FIJOS	Seguro responsabilidad civil anual	126,50€
	Publicidad	150€
	Montaje	100€
	Personal	300€
	Otros gastos	150€
	Participantes	150
	Coste/participante	8,60€
	COSTE TOTAL	1.290€

Tabla 7: Costes fijos y costes variables

	TOTAL ANUAL	% Incremento de gastos				Periodicidad Pago
		AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4	
Primas de seguro	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Anual
Prevención de Riesgos laborales	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Anual
Ley de protección de datos	350,00	2,00%	2,00%	2,00%	0,00%	Anual
Gastos de Investigación y Desarrollo del ejercicio	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Anual
Arrendamientos	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Canones (royalties franquicias, etc.)	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Mensual
Reparación y conservación	350,00	3,00%	3,00%	3,00%	0,00%	Trimestral
Servicios de profesionales independientes						
Mantenimiento web	1.100,00	2,00%	2,00%	2,00%	0,00%	Mensual
Profesional independiente 2	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Trimestral
Profesional independiente 3	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Trimestral
Profesional independiente 4	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Trimestral
Transportes	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Servicios bancarios y similares	275,00	3,00%	3,00%	3,00%	0,00%	
Publicidad, propaganda y rel. públicas	650,00	3,00%	3,00%	3,00%	0,00%	Trimestral
Suministros (Agua, luz, gasolina...)	672,00	2,00%	2,00%	2,00%	0,00%	
Impuestos (IBI, etc.)	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Anual
Varios	1.643,89	2,00%	2,00%	2,00%	0,00%	Mensual
TOTAL	5.041	1,00%	1,00%	1,00%	0,00%	

% IGIC gastos de estructura: 7%

Tabla 8: Gastos por carrera

7.3. ESTADOS PREVISIONALES

En los siguientes dos cuadros observaremos los eventos que se han realizado o que

están pendientes de realizarse en Tenerife, tanto de *running* como de *mountain bike*, así como los datos de participantes que han acudido en la última edición de dichas carreras en nuestra zona geográfica.

El coste del evento lo obtendremos por medio de los costes que anteriormente hemos calculado, tanto los costes fijos (publicidad, seguro de responsabilidad civil...) como los costes variables (obsequios, dorsales...), por lo que mencionaremos carreras que sean con características similares a las mencionadas anteriormente (10 km aproximadamente). El precio de inscripción será el que hayan puesto los organizadores de las diferentes carreras que mencionamos y los ingresos será la multiplicación de los participantes por el precio de inscripción.

Running

	NOMBRE DEL EVENTO	PARTICIPACIÓN	COSTE	PRECIO INSCRIPCIÓN	INGRESOS
ENERO	Tnt Trail Nocturno de Tegueste	500 participantes	2372,06€	20€	10.000€
	Medio Maratón de Montaña de La Guancha	150 participantes	1.290,56€	15€	2.250€
	Carrera Nocturna Santiago del Teide	300 participantes	1.754,06€	5€	1.500€
FEBRERO	Marcha Atlética contra el cáncer	400 participantes	2.063,06€	8€	3.200€
	Carrera de la mujer	1200 participantes	4.535,06€	6€	7.200€
	Arico Trail	700 participantes	2.990,26€	15€	10.500€
	Carrera de Montaña Guía de Isora	92 participantes	1.111,34€	15€	1.380€
	Vertical Trail Los Gigantes	124 participantes	1.210,22€	10€	1.240€

MARZO	Medio Maratón de Montaña de La Matanza	400 participantes	2.064,15€	20€	8.000€
ABRIL	Medio Maratón de Las Galletas	850 participantes	3.453,56€	17€	14.450€
	Circular Catalanes Trail	300 participantes	1.754,06€	15€	4.500€
	Trail Buenavista del Norte – Vida trail	300 participantes	1.754,06€	25€	7.500€
MAYO	Carrera popular de montaña El Sauzal	400 participantes	2.063,06€	10€	4.000€
	Carrera Popular de Taco	300 participantes	1.754,06€	3€	900€
JUNIO	Circular Las Carboneras Trail	350 participantes	2.258,56€	15€	5.250€
JULIO	Canarias Infinity Xtrem	500 participantes	2.372,06€	15€	7.500€
	Circular Trail de Taganana	238 participantes	1.562,48€	15€	3.570€
	Vertical Trail Güimar Deportiva	174 participantes	1.364,72€	10€	1.740€
AGOSTO	---				
SEPTIEMBRE	Diente de Sierra	118 participantes	1.191,68€	15€	1.770€
OCTUBRE	---				

NOVIEMBRE	Media Maratón Castañate las patas	750 participantes	3.144,56€	10€	7.500€
DICIEMBRE	San Silvestre	3000 participantes	10.097,06€	5€	15.000€
			50.406,63€		118.950€

Tabla 9: *Running*

Mountain Bike

	EVENTO	PARTICIPACIÓN	COSTE	PRECIO INSCRIPCIÓN	INGRESOS
ENERO	---				
FEBRERO	---				
MARZO	1x2 Bike Race Tenerife (MTB por parejas)	85 participantes	1.089,71€	15€	1.275€
ABRIL	Marathon Bicistar-TFN	1000 participantes	3.917,06€	30€	30.000€
MAYO	Campeonato de Canarias MTB XC-Loro Parque 40º Aniversario	240 participantes	1.568,66€	18€	4.320€
JUNIO	Hoya del Abade-Bike Marathon	333 participantes	1.028,97€	25€	8.325€
JULIO	---				
AGOSTO	---				
SEPTIEMBRE	---				
OCTUBRE	Aguere Bike Marathon-MTB XC	260 participantes	1.630,46€	15€	3.900€

NOVIEMBRE	---				
DICIEMBRE	---				
			9.234,86€		47.820€

Tabla 10: *Mountain Bike*

Total Costes e Ingresos tanto de Running como de Mountain Bike

	COSTES	INGRESOS
Running	50.406,63€	118.950€
Mountain Bike	9.234,86€	47.820€
TOTAL	59.641,49€	166.770€

Tabla 11: Cuadro resumen *Running* y *Mountain Bike*

En la tabla 12 podemos observar cómo los ingresos son superiores a los gastos para los próximos 3 años. Hemos considerado que tanto los ingresos como los gastos aumentarán aproximadamente en un 2% lo que mejora el margen bruto y permitirá cubrir de manera más holgada los gastos que podamos encontrarnos en las carreras. El paso de los años nos reducirá los costes variables y fijos de las carreras, debido a nuestra mayor penetración en el mercado y, a su vez, mayor experiencia, lo que nos permitirá realizar más eventos, con unos costes menores. Del mismo modo, conseguiremos que acudan más participantes a nuestros eventos debido a que son más conocidos.

El beneficio medio para los cinco años analizados se sitúa en torno a los 83.647€, lo que permitirá que los socios cobren dividendos, que constituirán la remuneración por su dedicación a la empresa. Durante el primer año, cada uno de los socios cobrarán unos 1500€/mes en forma de dividendos, elevándose esta cifra a 2000€ a partir del segundo año (tabla 14). La empresa se caracteriza por una estructura de gastos muy flexible y reducida, lo que reduce el riesgo económico de la misma. Esta circunstancia hace que se alcance el umbral de rentabilidad para una cifra de ventas pequeña.

El análisis del presupuesto de tesorería para el año inicial muestra una favorable evolución, acumulando liquidez conforme se van celebrando los eventos.

CONCEPTOS/PERIODO	Año N		Año N+1		Año N+2		Año N+3		Año N+4	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
VENTAS	166.770,00	100%	170.105,40	100%	173.507,51	100%	176.977,66	100%	180.517,21	100%
Ingresos por ventas	166.770,00	100%	170.105,40	100%	173.507,51	100%	176.977,66	100%	180.517,21	100%
Ingresos por prestación servicios	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Subvenciones explotación	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Otros ing. Explot.	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
COSTE DE LAS VENTAS	63.458,55	38%	64.727,72	38,1%	66.022,28	38%	67.342,72	38%	67.343,00	37%
Compras mercaderías	63.458,55	38%	64.727,72	38,1%	66.022,28	38%	67.342,72	38%	67.343,00	37%
Variación de existencias	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
MARGEN BRUTO	103.311,45	62%	105.377,68	62%	107.485,23	62%	109.634,94	62%	113.174,21	63%
Sueldos y Salarios	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Cargas Sociales	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Amortizaciones	767,50	0%	767,50	0%	240,00	0%	240,00	0%	240,00	0%
Gastos en I + D	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Prevención de Riesgos laborales	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Ley de protección de datos	350,00	0%	357,00	0%	364,14	0%	371,42	0%	371,42	0%
Arrendamientos	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Canonos (royalties franquicias, etc.)	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Reparación y Conservación	350,00	0%	360,50	0%	371,32	0%	382,45	0%	382,45	0%
Servicios Profesionales	1.100,00	1%	1.122,00	1%	1.144,44	1%	1.167,33	1%	1.187,33	1%
Transportes	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Primas de Seguros	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Servicios Bancarios y similares	275,00	0%	283,25	0%	291,75	0%	300,50	0%	300,50	0%
Publicidad, Propaganda y RR PP	650,00	0%	669,50	0%	689,59	0%	710,27	0%	710,27	0%
Suministros	672,00	0%	685,44	0%	699,15	0%	713,13	0%	713,13	0%
Tributos	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Otros Gastos explotación	1.643,89	1%	1.676,77	1%	1.710,30	1%	1.744,51	1%	1.744,51	1%
Subvenciones capital traspasadas al resultado del ejercicio	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Resultados Extraordinarios	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
BENEFICIO DE EXPLOTACION	97.503,06	58%	99.455,72	58%	101.974,55	59%	104.005,32	59%	107.544,59	60%
Ingresos Financieros	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Gastos Financieros	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
B* ACTIVIDADES ORDINARIAS	97.503,06	58%	99.455,72	58%	101.974,55	59%	104.005,32	59%	107.544,59	60%
Impuesto sobre Sociedades	14.625,46	9%	14.918,36	9%	20.394,91	12%	20.801,06	12%	21.508,92	12%
RESULTADO DEL EJERCICIO	82.877,60	50%	84.537,36	50%	81.579,64	47%	83.204,25	47%	86.035,67	48%
CASH FLOW	83.645,10	50%	85.304,86	50%	81.819,64	47%	83.444,25	47%	86.275,67	48%
UMBRAL DE RENTABILIDAD	9.376,16	6%	9.559,49	6%	8.895,59	5%	9.087,59	5%	8.979,46	5%
RENTABILIDAD S/ INVERSION	113%		81%		58%		48%		41%	

Tabla 12: Cuenta de resultados

En el cuadro 13 se recoge la situación patrimonial de la empresa a lo largo de los cinco primeros años de actividad.

ACTIVO	Apertura	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	PATRIM. NETO PASIVO	Apertura	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4
A) Activo no corriente	6.118,00	5.350,50	4.583,00	4.343,00	4.103,00	3.863,00	A) PATRIMONIO NETO	8.000,00	57.877,60	94.414,96	127.994,61	163.198,86	201.234,53
I. Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	A.1) Fondos Propios	8.000,00	57.877,60	94.414,96	127.994,61	163.198,86	201.234,53
II. Inmovilizado material	6.118,00	5.350,50	4.583,00	4.343,00	4.103,00	3.863,00	I. Capital suscrito	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2. Capital no exigido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inmovilizaciones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	II. Prima de emisión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Activo por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	III. Reservas	0,00	-33.000,00	1.877,60	38.414,96	71.994,61	107.198,86
							1. Reservas	0,00	8.287,76	8.287,76	8.287,76	8.287,76	8.287,76
							2. Reservas ajustadas pago comunitarios	0,00	-33.000,00	-4.110,16	30.127,20	63.706,85	98.911,10
							IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
							V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
							VI. Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
							VII. Resultado del ejercicio	0,00	82.877,60	84.537,36	81.579,64	83.204,25	86.035,67
							VIII. (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) Activo corriente	1.882,00	67.873,50	100.220,30	136.812,97	168.969,40	204.930,82	A.2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	II. Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas (socios) por desembolso exigido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otros acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CA. Deudora por I+D+i	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HP. Deudora Impto Beneficio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	C) PASIVO CORRIENTE	15.346,40	10.388,33	13.161,36	9.873,53	7.559,28	
IV. Inversiones fin. Temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
V. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	II. Deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.882,00	67.873,50	100.220,30	136.812,97	168.969,40	204.930,82	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							IV. Acreedores a corto plazo	0,00	15.346,40	10.388,33	13.161,36	9.873,53	7.559,28
							1. Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							2. Otros Acreedores	0,00	15.346,40	10.388,33	13.161,36	9.873,53	7.559,28
							CA. Acreedores por I+D+i	0,00	720,34	735,14	789,84	784,93	613,28
							HP. Acreedores por I+D+i	0,00	14.625,46	9.653,19	12.381,77	9.088,74	6.946,00
							Org. Seg Soc. Acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							Retenciones IRPF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							Retenciones IRPF alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
							V. Periodificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	8.000,00	73.224,00	104.803,30	141.155,97	173.072,40	208.793,82	TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)	8.000,00	73.224,00	104.803,30	141.155,97	173.072,40	208.793,82

Tabla 13: Balance abreviado

PLAN DE TESORERÍA EN EL AÑO N												
AÑO N	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	0,00	9.483,71	18.198,12	21.797,88	65.584,52	64.210,54	71.829,11	72.380,83	68.991,81	66.341,43	64.625,25	66.016,38
ENTRADAS												
Capital social	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo bancario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobros Ventas o Prest. Servicios	13.750,00	20.900,00	11.895,00	56.450,00	9.220,00	13.575,00	12.810,00	0,00	1.770,00	3.900,00	7.500,00	15.000,00
Subvenciones Explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Ing. Explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IGIC repercutido	962,50	1.463,00	832,65	3.951,50	645,40	950,25	896,70	0,00	123,90	273,00	525,00	1.050,00
TOTAL ENTRADAS	22.712,50	22.363,00	12.727,65	60.401,50	9.865,40	14.525,25	13.706,70	0,00	1.893,90	4.173,00	8.025,00	16.050,00
SALIDAS												
Inversión Inmov. Material	6.118,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inmov. Inmaterial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inmov. Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por Compras de mercaderías	5.416,68	9.588,38	5.475,42	10.878,74	7.448,78	3.287,53	5.299,26	0,00	1.191,68	1.630,46	3.144,56	10.097,06
Primas de seguro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prevención de Riesgos laborales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ley de protección de datos	350,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos en invest. y Desarroll.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arendamiento inmuebles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retenciones IRPF alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Canonos (franquicias, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y consv.	87,50	0,00	0,00	87,50	0,00	0,00	87,50	0,00	0,00	87,50	0,00	0,00
Servicios de prof. independ.												
Mantenimiento web	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67
Profesional independiente 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Profesional independiente 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Profesional independiente 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios banc. y simi.	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92	22,92
Public., propaganda y rel. pub.	162,50	0,00	0,00	162,50	0,00	0,00	162,50	0,00	0,00	162,50	0,00	0,00
Suministros	0,00	112,00	0,00	112,00	0,00	112,00	0,00	112,00	0,00	112,00	0,00	112,00
Tributos (IBI, licencias, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Varios	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99	136,99
IGIC soportado	842,54	696,54	400,89	804,46	539,02	255,58	406,06	25,45	101,03	157,08	237,73	732,24
Nóminas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución principal crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidación IGIC	0,00	0,00	0,00	1.318,09	0,00	0,00	3.948,09	0,00	0,00	488,06	0,00	0,00
Liquidación retenc. IRPF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago fraccionado Imp. Soc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago fraccionado IRPF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDAS	13.228,79	10.648,59	6.127,88	13.614,86	8.239,38	3.906,68	10.154,98	380,02	1.544,28	2.889,18	3.633,86	11.192,88
CAJA LIBRE	9.483,71	21.198,12	24.797,88	68.584,52	67.210,54	74.829,11	75.380,83	71.991,81	69.341,43	67.625,25	69.016,38	70.873,50
Distribución de dividendos		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Saldo caja a final de mes	9.483,71	18.198,12	21.797,88	65.584,52	64.210,54	71.829,11	72.380,83	68.991,81	66.341,43	64.625,25	66.016,38	67.873,50

Tabla 14: Plan de tesorería en el año N

7.4. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

En el cuadro 16 se recogen los principales indicadores de rentabilidad y solvencia del proyecto para los próximos cinco años. En el mismo podemos observar que la empresa registra unos ratios de liquidez elevados, acumulando en su primer año de actividad un fondo de maniobra superior a 52 mil euros, cantidad que casi llega a cuatuplicarse en el último año.

Los ratios de rentabilidad son muy elevados debido a la escasa inversión que requiere el proyecto, disminuyendo con el transcurso de los años por el aumento de activos debido a la acumulación de tesorería. El análisis de la estructura económica-financiera muestra una empresa muy flexible, debido al escaso peso de los inmovilizados, cuya fuente de financiación más importante son los fondos propios.

	EMPRESA				
	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
SOLVENCIA Y EQUILIBRIO FINANCIERO					
Fondo de manobra					
Activo Circulante - Pasivo Circulante	52.527,10	89.831,96	123.651,61	159.095,86	197.371,53
Solvencia estática					
Activo Circulante / Pasivo Circulante	4,42	9,65	10,40	17,11	27,11
Disponibilidad (Deudores+Tesorería) / Pasivo Circulante	4,42	9,65	10,40	17,11	27,11
Endeudamiento (Total Deudas/Patrimonio Neto)	0,27	0,11	0,10	0,06	0,04
Importancia deuda CP Deudas a L.P/ Total deudas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Garantía Activo Total Neto Real/ Total Deudas	4,77	10,09	10,73	17,53	27,62
RENTABILIDAD					
Rentabilidad económica Beneficio antes de intereses e imptos / Total Activo	113,18%	80,66%	57,79%	48,07%	41,21%
Margen económico Beneficio antes de intereses e imptos / Total Ventas	49,70%	49,70%	47,02%	47,01%	47,66%
Rotación de las inversiones Total Ventas / Total Activo	2,28	1,62	1,23	1,02	0,86
Rentabilidad Financiera Beneficio Neto / Fondos Propios	143,19%	89,54%	63,74%	50,98%	42,75%
ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA					
Importancia del Inmovilizado Inmovilizado / Total Activo	7,31%	4,37%	3,08%	2,37%	1,85%
Importancia de los Fondos Propios Fondos Propios / Total Activo	79,04%	90,09%	90,68%	94,30%	96,38%
Importancia de la deuda a LP Deuda LP / Total Activo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Importancia de la deuda a CP Deuda CP / Total Activo	20,96%	9,91%	9,32%	5,70%	3,62%
INDICADORES DE CRECIMIENTO					
Creimiento de las inversiones	815,3%	43,1%	34,7%	22,61%	20,64%
Creimiento de las ventas		2,0%	2,0%	2,00%	2,00%
Creimiento del beneficio neto		2,0%	-3,5%	1,99%	3,40%

Tabla 16: Ratios de rentabilidad y solvencia

Si calculamos el VAN de este proyecto a cinco años, suponiendo un coste de oportunidad del 9%, que sería la TAE que correspondería a un préstamo de 8000€ si hubiésemos optado por financiar la inversión con deuda en lugar de capital propio, según la información proporcionada por varias entidades financieras, obtendríamos un valor de más de 318 mil euros, lo que evidencia que el proyecto es rentable. La tasa interna de rentabilidad arroja un valor de 1.047%, cifra muy elevada que se explica por las escasas inversiones que hay que realizar en el momento inicial.

8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez hallado el VAN, haremos el método del análisis de sensibilidad, que consiste en ver la sensibilidad del resultado obtenido ante la variación de alguna de las magnitudes que definen la inversión. De esta forma, a través de la magnitud de las variaciones, se obtiene una idea del grado de confianza de los resultados obtenidos.

- Si variamos la inversión inicial (A)

La inversión inicial podrá variar de tal forma que los flujos que obtengamos no sean inferiores al desembolso ya que, de no ser así, nuestra decisión será no aceptar el proyecto. El valor máximo que podría alcanzar el desembolso para que la inversión siga siendo rentable es de 270.831,79€.

- Si variamos un flujo de caja

Los flujos de caja medios del período podrían disminuir hasta los 2.056€ y el proyecto seguiría siendo rentable, debido a que la mayor parte de los costes son variables y las remuneraciones de los socios que son los principales trabajadores, se obtienen a través de los dividendos.

- Si variamos el coste de oportunidad

El cálculo de la tasa interna de rentabilidad realizado en el apartado anterior, que arrojaba un valor de 1.047% indica que el coste de oportunidad podría elevarse bastante y el proyecto seguiría siendo rentable.

El análisis de sensibilidad de las variables clave del proyecto evidencia que éste se caracteriza por un reducido riesgo.

Por otro lado, en la tabla 17 se recogen los resultados de 3 simulaciones realizadas que consisten en ir reduciendo los ingresos del proyecto y aumentando sus costes. Observamos que los ingresos podrían llegar a disminuir hasta un 45% y el proyecto seguiría siendo rentable.

SIMULACIÓN 1. Hipótesis						
Introduce los porcentajes de descenso en ventas y aumentos de costes y gastos						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
Disminución ingresos	-50%	-50%	-50%	-50%	-50%	-50%
Aumento costes personal	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Aumento resto gastos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
SIMULACIÓN 1. Resultado						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
VENTAS	83.385 €	85.053 €	86.754 €	88.489 €	90.259 €	
RESULTADO	567 €	579 €	979 €	990 €	2.406 €	
CASH FLOW	1.334 €	1.347 €	1.219 €	1.230 €	2.646 €	
UMBRAL DE RENTABILIDAD	10.602 €	10.812 €	10.175 €	10.395 €	10.271 €	
% VENTAS PARA UMBRAL	6%	6%	5%	5%	5%	
RENTABILIDAD S/ INVERSIÓN	1%	1%	1%	1%	1%	
PLAZO RECUPERACIÓN (años)						0,16
VAN						-2.110 €
SIMULACION 2. Hipótesis						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
Disminución ingresos	-45%	-45%	-45%	-45%	-45%	-45%
Aumento costes personal	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Aumento resto gastos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
SIMULACION 2. Resultado						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
VENTAS	91.724 €	93.558 €	95.429 €	97.338 €	99.284 €	
RESULTADO	7.655 €	7.809 €	7.919 €	8.069 €	9.627 €	
CASH FLOW	8.422 €	8.576 €	8.159 €	8.309 €	9.867 €	
UMBRAL DE RENTABILIDAD	10.602 €	10.812 €	10.175 €	10.395 €	10.271 €	
% VENTAS PARA UMBRAL	6%	6%	5%	5%	5%	
RENTABILIDAD S/ INVERSIÓN	10%	7%	6%	5%	5%	
PLAZO RECUPERACIÓN (años)						0,15
VAN						25.545 €
SIMULACIÓN 3. Hipótesis						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
Disminución ingresos	-25%	-25%	-25%	-25%	-25%	-25%
Aumento costes personal	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Aumento resto gastos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
SIMULACIÓN 3. Resultado						
Partidas	Ejerc. N	Ejerc. N+1	Ejerc. N+2	Ejerc. N+3	Ejerc. N+4	
	%	%	%	%	%	%
VENTAS	125.078 €	127.579 €	130.131 €	132.733 €	135.388 €	
RESULTADO	36.006 €	36.727 €	35.680 €	36.386 €	38.509 €	
CASH FLOW	36.773 €	37.494 €	35.920 €	36.626 €	38.749 €	
UMBRAL DE RENTABILIDAD	10.602 €	10.812 €	10.175 €	10.395 €	10.271 €	
% VENTAS PARA UMBRAL	6%	6%	5%	5%	5%	
RENTABILIDAD S/ INVERSIÓN	49%	35%	25%	21%	18%	
PLAZO RECUPERACIÓN (años)						0,12
VAN						136.163 €

Tabla 17: Análisis de escenarios

9. CONCLUSIONES

El análisis de viabilidad podemos ver que es viable según todos los indicadores que hemos utilizado. También podemos apreciar como tiene un reducido riesgo, según hemos podido demostrar en el análisis de sensibilidad que hemos realizado.

El haber realizado este trabajo ha hecho que podamos poner en práctica todos los conocimientos que hemos ido adquiriendo a lo largo de estos cuatro años de carrera, por lo que ha sido un aspecto positivo a la hora de realizarlo. Teníamos todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo un plan de empresa, pero no teníamos los suficientes sobre la organización de eventos deportivos y de lo que se refiere a este sector, por lo que tuvimos que buscar bastante información que nos ha servido para entender cómo conseguir hacer de nuestra pasión (el deporte) un negocio. Nos gustaría que este Plan de Empresa no se quedara en un simple trabajo para finalizar la carrera, sino que pudiera servirnos para poder labrarnos un futuro gracias a él. Un aspecto negativo que encontramos, a la hora de realizar este trabajo, es que este sector está dominado principalmente por los clubes deportivos, así como por las asociaciones y

entes locales, existiendo pocas empresas que se dediquen sólo a esto en particular. Sin embargo, sí que nos hemos dado cuenta de que existen muchas empresas que se dedican a la venta de material deportivo, cronometrajes, y también páginas webs donde te puedes inscribir en distintas carreras organizadas por otras empresas que no tiene nada que ver con la página web, ya que son simplemente informativas. Para conseguir que este plan de empresa sea viable y rentable tenemos que conseguir bastantes acuerdos con entes locales, clubes deportivos...

10. BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, P. y AMSTRON, G. (2009): *Principios de marketing*, 12th Edition.

LÓPEZ CASARIEGO, M^a R. y GINER RUBIO, J. (2008): *Matemáticas de las operaciones financieras*. Ed. Arte.

CALERO, F; CORREA, A. Y MEDINA, U. (2003): *Dirección Financiera. Análisis de Inversiones*. Ed. Arte.

MEDINA HERNÁNDEZ, U. y CORREA RODRÍGUEZ (2008): *Cómo evaluar un proyecto empresarial*. Ed. Díaz de Santos.

Red

Instituto nacional de estadística <http://www.ine.es>

Seguro santalucía <http://wwwssl.santalucia.es>

Sociedades limitadas http://www.sociedadeslimitadas.com/pg_cuadro.php

Estadística ministerio <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/aed-2013.pdf>

Sportmagister http://www.sportmagister.com/noticia.asp?id_rep=3900

Runners Tenerife <http://runnerstenerife.com/>

Objetivo 42k <http://www.objetivo42k.com/p/calendario-de-carreras-en-canarias.html>

Cámaro de comercio <http://www.creacionempresas.com/index.php/plan-de-viabilidad>

Runedia <http://www.runedia.com/>

Carreras populares <http://www.carreraspopulares.com/>