



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Estudio de viabilidad de un centro deportivo en la localidad
de Chiva.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Lázaro Sabido, Adrián

Tutor/a: Blasco Ruiz, Ana

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. RESUMEN Y MOTIVACIÓN	5
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. METODOLOGÍA Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	6
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1. FACTORES POLÍTICOS	8
2.2. FACTORES ECONÓMICOS	9
2.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES	12
2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	13
2.5. FACTORES ECOLÓGICOS O MEDIOAMBIENTALES	14
2.6. FACTORES LEGALES	15
3. ANÁLISIS DE MICROENTORNO	16
3.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEPORTIVO EN ESPAÑA	16
3.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	19
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA	21
3.4. ANÁLISIS DAFO	24
4. PLAN DE OPERACIONES	28
4.1. LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS DEL CENTRO	28
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	30
4.3. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	32
4.4. OPERACIONES Y PROCESOS	35
4.5. POLÍTICA RETRIBUTIVA	37
5. PLAN DE MARKETING	39
5.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	40
5.2. MARKETING MIX	44
5.2.1. PRODUCTO	44
5.2.2. PRECIO	46

5.2.3. COMUNICACIÓN	47
5.2.4. DISTRIBUCIÓN	49
6. MARCO JURÍDICO DE QUALIFIT	49
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	49
6.2. MARCO JURÍDICO: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA, CONSTITUCIÓN Y REGISTRO	51
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO DE QUALIFIT	58
7.1. PLAN DE INVERSIÓN	59
7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	62
7.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	63
7.3.1. INGRESOS	63
7.3.2. GASTOS	70
7.4. CUENTA DE RESULTADOS	72
7.5. TESORERÍA	74
7.6. BALANCE PROVISIONAL	75
7.7. RATIOS	77
8. CONCLUSIONES	80
9. BIBLIOGRAFÍA	82
10. ANEXO ODS	85
11. ANEXOS	87

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	19
ILUSTRACIÓN 2. CENTROS DEPORTIVOS SITUADOS EN LA HOYA DE BUÑOL.....	22
ILUSTRACIÓN 3. ANÁLISIS DAFO DE NUESTRA EMPRESA.....	25
ILUSTRACIÓN 4. LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO QUALIFIT	29
ILUSTRACIÓN 5. PLANO DEL CENTRO DEPORTIVO QUALIFIT	31
ILUSTRACIÓN 6. PISTAS DE PÁDEL EXTERIORES	32
ILUSTRACIÓN 7. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA QUALIFIT	33
ILUSTRACIÓN 8. HORARIO DE ACTIVIDADES MONITORIZADAS QUALIFIT	37
ILUSTRACIÓN 9. IV CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS. TABLAS SALARIALES 2019	38
ILUSTRACIÓN 10. SALARIOS QUALIFIT.....	39
ILUSTRACIÓN 11. HABITANTES DE LA HOYA DE BUÑOL EN EL AÑO 2021	42
ILUSTRACIÓN 12. POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA HOYA DE BUÑOL POR RANGO DE EDAD.....	43
ILUSTRACIÓN 13. TIPOS DE FORMA JURÍDICA.....	51
ILUSTRACIÓN 14: INVERSIÓN INICIAL DE QUALIFIT.....	61
ILUSTRACIÓN 15: AMORTIZACIÓN ANUAL INMOVILIZADO	61
ILUSTRACIÓN 16: AMORTIZACIÓN ACUMULADO INMOVILIZADO	61
ILUSTRACIÓN 17: AMORTIZACIÓN E INTERESES ANUALES DEL PRÉSTAMO DE CAIXABANK	63
ILUSTRACIÓN 18: PRESUPUESTO MARKETING AÑO 1.....	64
ILUSTRACIÓN 19: PRESUPUESTO MARKETING AÑO 2.....	64
ILUSTRACIÓN 20: PRESUPUESTO MARKETING AÑO 3.....	65
ILUSTRACIÓN 21: ACTIVIDADES DE QUALIFIT.....	65
ILUSTRACIÓN 22: CLIENTES POR ACTIVIDAD AÑO 1, 2 Y 3	66
ILUSTRACIÓN 23: FACTURACIÓN MEDIA MENSUAL AÑO 1	67
ILUSTRACIÓN 24: FACTURACIÓN MEDIA MENSUAL AÑO 2	67
ILUSTRACIÓN 25: FACTURACIÓN MEDIA MENSUAL AÑO 3	68
ILUSTRACIÓN 26: INGRESOS VENTAS QUALIFIT	69
ILUSTRACIÓN 27: DISTRIBUCIÓN COSTES AÑO 1	71
ILUSTRACIÓN 28: DISTRIBUCIÓN COSTES AÑO 2	71
ILUSTRACIÓN 29: DISTRIBUCIÓN COSTES AÑO 3	72
ILUSTRACIÓN 30: PROYECCIÓN CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1, 2 Y 3	73
ILUSTRACIÓN 31: TESORERÍA QUALIFIT AÑO 1, 2 Y 3.....	74
ILUSTRACIÓN 32: BALANCE PROVISIONAL QUALIFIT AÑO 1	75
ILUSTRACIÓN 33: BALANCE PROVISIONAL QUALIFIT AÑO 2	76
ILUSTRACIÓN 34: BALANCE PROVISIONAL QUALIFIT AÑO 3	76
ILUSTRACIÓN 35: RENTABILIDAD ECONÓMICA - MARGEN DE VENTAS.....	77
ILUSTRACIÓN 36: RENTABILIDAD FINANCIERA.....	78
ILUSTRACIÓN 37: RATIOS DE ANÁLISIS DE SOLVENCIA	78
ILUSTRACIÓN 38: FLUJOS DE CAJA ANUALES	79
ILUSTRACIÓN 39: CÁLCULO DE VAN Y TIR	79
ILUSTRACIÓN 40. INGRESOS POR VENTAS AÑO 1	87
ILUSTRACIÓN 41. INGRESOS POR VENTAS AÑO 2	87
ILUSTRACIÓN 42. INGRESOS POR VENTAS AÑO 3	87
ILUSTRACIÓN 43. GASTO DE PERSONAL QUALIFIT	87
ILUSTRACIÓN 44. COMISIÓN SERVICIO NUTRICIONISTA.....	88
ILUSTRACIÓN 45. GASTOS OPERATIVOS WEB - APP AÑO 1	88
ILUSTRACIÓN 46. GASTOS OPERATIVOS WEB - APP AÑO 2	88
ILUSTRACIÓN 47. GASTOS OPERATIVOS WEB - APP AÑO 3	89

ILUSTRACIÓN 48. GASTOS DE EXPLOTACIÓN QUALIFIT	89
ILUSTRACIÓN 49. CUENTA DE RESULTADOS QUALIFIT AÑO 1	90
ILUSTRACIÓN 50. CUENTA DE RESULTADOS QUALIFIT AÑO 2	91
ILUSTRACIÓN 51. CUENTA DE RESULTADOS QUALIFIT AÑO 3	92
ILUSTRACIÓN 52. FLUJOS DE TESORERÍA AÑO 1	93
ILUSTRACIÓN 53. FLUJOS DE TESORERÍA AÑO 2	93
ILUSTRACIÓN 54. FLUJOS DE TESORERÍA AÑO 3	94

Índice de gráficos

GRÁFICO 1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO 2018-2021 (PORCENTAJES)	10
GRÁFICO 2. TASA DE PARO EN ESPAÑA 2019-2021 (PORCENTAJES)	10
GRÁFICO 3. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO (IPC) EN GENERAL, VARIACIÓN INTERANUAL 2020-2022 11	
GRÁFICO 4. EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A DETERMINADAS OCUPACIONES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS (EN MILES).....	16
GRÁFICO 5. EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A DETERMINADAS OCUPACIONES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS POR DIVERSAS CARACTERÍSTICAS. 2020	17
GRÁFICO 6. EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A DETERMINADAS OCUPACIONES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS. 2020 (EN PORCENTAJE)	18
GRÁFICO 7. GASTO LIQUIDADADO EN DEPORTE EN LA COMUNIDAD VALENCIA DE 2010 A 2019 (EN MILES DE EUROS)	18
GRÁFICO 8. PERSONAS QUE PRACTICARON DEPORTE EN EL ÚLTIMO AÑO SEGÚN SEXO, EDAD Y NIVEL DE ESTUDIOS. 2015 (EN %)	41
GRÁFICO 9. CIFRAS OFICIALES DE POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA HOYA DE BUÑOL EN 2021	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen y motivación

Este trabajo fin de grado realizado en la Universidad Politécnica de Valencia consiste en el estudio de viabilidad de apertura de un centro deportivo en la localidad valenciana de Chiva. Desde hace muchos años, el pueblo no goza de un centro en el que poder practicar diversas modalidades deportivas. Solo había disponible un pequeño gimnasio antiguo, el cual cerró sus instalaciones, y, posteriormente, el Ayuntamiento y un tercero se hicieron con la propiedad de una nave en la que abrieron un centro deportivo que ha ido cerrando y abriendo al no llegar a acuerdos en cuanto a la propiedad de este, haciendo imposible mantener una constancia en el deporte. Esto ha obligado a todos los habitantes que pretendían practicar deporte de forma diaria, a desplazarse a otras localidades más lejanas, e incluso a la ciudad de Valencia, con el gasto económico que eso conlleva.

Puede considerarse como una inversión recuperable a corto plazo ya que no existe ningún centro parecido cerca de la región, por lo tanto, no tendríamos demasiada competencia directa. Todo lo mencionado previamente, junto con una serie de concesiones que nos proporcionará el ayuntamiento de la localidad, han logrado motivar la puesta en marcha de este estudio de viabilidad

1.2. Objetivos

Los objetivos de este proyecto van encaminados a estudiar en profundidad la viabilidad de abrir un centro deportivo que cuente con un gimnasio bien equipado, varias pistas de pádel, el cual es un deporte muy practicado en los últimos años y, por último, un pabellón para el desarrollo de distintas actividades. Hay que destacar que ya disponemos de las instalaciones debido a una concesión que nos ofrece el Ayuntamiento de Chiva para la gestión del centro. Por otra parte, tenemos un objetivo a nivel social, que es el de poder ofrecer a toda la población la posibilidad de practicar todo tipo de deporte de manera diaria en unas instalaciones óptimas y promover un estilo de vida saludable en la localidad.

1.3. Metodología y asignaturas relacionadas

Para la realización del plan de empresa, he utilizado los numerosos conocimientos adquiridos en diferentes materias durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas en la UPV. Procedo a exponer una relación de los diferentes apartados con las asignaturas cursadas durante el grado:

- Análisis del macroentorno:

Para el análisis del macroentorno se ha utilizado la técnica PESTEL para interpretar de manera adecuada los datos obtenidos del INE sobre indicadores económicos y aspectos sociales, políticos, legales y culturales,

Asignaturas relacionadas: *Macroeconomía I, Macroeconomía II, Estrategias y Diseño de la Organización, Economía Mundial, Introducción a la Administración y Dirección de Empresas, Investigación Comercial, Dirección Comercial.*

- Análisis del microentorno

En cuando al análisis de microentorno, se ha analizado en profundidad el sector deportivo y la competencia a través de datos del INE, del Anuario de Estadísticas Deportivas y de métodos como el DAFO y el CAME para analizar el mercado y la competencia, así como para llevar a cabo un análisis interno.

Asignaturas relacionadas: *Microeconomía I, Microeconomía II, Estrategias y Diseño de la Organización, Introducción a la Administración y Dirección de Empresas, Investigación Comercial, Dirección Comercial.*

- Plan de operaciones

En el plan de operaciones se ha detallado la localización del centro, la distribución en planta y las operaciones y procesos necesarios para el funcionamiento óptimo del centro.

Asignaturas relacionadas: *Dirección y Producción de Operaciones, Estrategias y Diseño de la Organización, Introducción a la Administración y Dirección de Empresas.*

- Plan de Marketing

A través de las 4 P's se ha elaborado un plan de marketing elaborando un análisis detallado de las cuatro variables que componen este método: producto, precio, comunicación y distribución.

Asignaturas relacionadas: *Investigación Comercial, Dirección Comercial, Marketing para Empresas de Servicios Profesionales.*

- Plan Organizativo y de RRHH

En este apartado se definirán la misión, la visión y los valores de la empresa. Por otra parte, se establecerá cual va a ser el organigrama más adecuado para el centro y se definirá el plan de contratación que se va a llevar a cabo.

Asignaturas relacionadas: *Dirección de RRHH, Estrategias y Diseño de la Organización.*

- Plan Financiero

Por último, a través de un estudio financiero en el que se analizarán las vías de financiación y se llevará a cabo una previsión de ventas, gastos y posibles inversiones de la empresa, tendremos evidencias de si el proyecto resulta viable. También se analizarán una serie de indicadores financieros.

Asignaturas relacionadas: *Introducción a las Finanzas, Economía Financiera, Introducción a la Contabilidad, Contabilidad Financiera y de Sociedades.*

2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En el siguiente punto realizaremos un estudio del macroentorno del proyecto que pretendemos poner en marcha a través del conocido método Pestel.

Analizaremos las variables relacionadas con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que puedan ofrecernos una imagen detallada del contexto en el que se sitúa la empresa y, de esta manera, poder determinar las estrategias óptimas a llevar a cabo.

2.1. Factores políticos

Actualmente, nos encontramos en un escenario político turbulento tanto a nivel nacional como a nivel europeo y mundial. La enorme crisis económica que ha provocado el Covid-19 desde hace ya dos años ha generado múltiples problemas en todas las economías mundiales. Además, nos encontramos inmersos en una guerra europea entre Rusia y Ucrania, lo que ha provocado que los máximos mandatarios de los países de la UE estén adoptando medidas políticas y económicas para intentar frenar el conflicto.

Estas medidas han pasado por bloquear todo tipo de relaciones comerciales con el país soviético, lo que ha desencadenado en una fuerte subida de los precios de suministros esenciales como el gas y el petróleo, al ser Rusia uno de los principales exportadores.

En el caso de España, un gran número de empresas se están viendo obligadas a reducir su número de trabajadores e incluso a cerrar debido a no ser capaces de hacer frente a este fuerte incremento de los precios.

Por otro lado, en lo referente al sector deportivo, hace poco menos de un mes hemos conocido que el Gobierno destinará en 2023 un total de 1.804 millones de euros a las

políticas de Cultura y Deporte que, comparado con el presupuesto vigente, se incrementa un 13,5%, según está previsto en el proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado presentada en el Congreso de los Diputados. De estos 1.804 millones, un total de 375 millones irán destinados al CSD (Consejo Superior de Deportes). Del total, 235 millones pertenecen al presupuesto ordinario y los 140 millones restantes pertenecen al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia fomentado por el Ministerio de Cultura y Deporte. El máximo mandatario de este ministerio, el señor Miquel Iceta, mencionaba lo siguiente en referencia a este incremento de los presupuestos destinados a estas partidas: “son unos presupuestos diseñados expresamente para fortalecer las industrias culturales, para contribuir a la creación de nuevos públicos y para proteger a los trabajadores y a las trabajadoras del sector cultural”, en línea con el objetivo de este Gobierno de proteger a la mayoría social frente a la crisis originada por el conflicto bélico en Ucrania" (Moncloa, 2022)

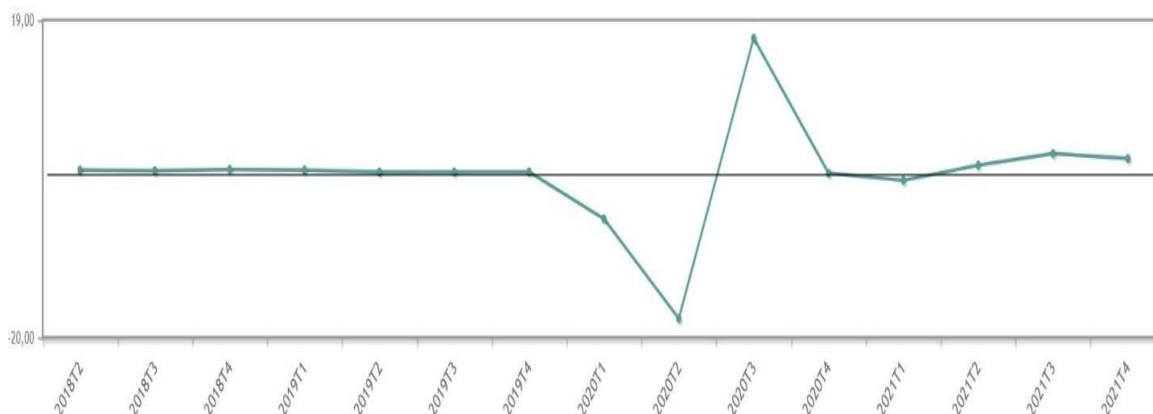
2.2. Factores económicos

A continuación, recogeremos los principales indicadores económicos como la evolución del PIB, la tasa de desempleo o la evolución del IPC.

Producto Interior Bruto (PIB)

En primer lugar, se va a analizar el PIB por trimestres, para explicar de forma más detallada la situación económica de España.

Gráfico 1. Producto Interior Bruto 2018-2021 (porcentajes)



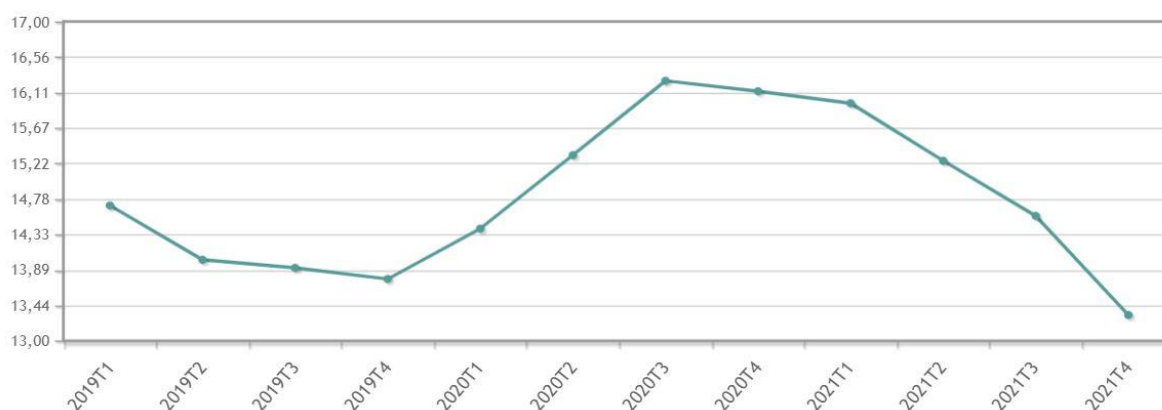
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística (INE), s.f.)

España ha sido uno de los países en el que más impacto negativo ha tenido la pandemia. Como podemos observar, el PIB se mantiene más o menos estable desde el 2018, hasta que, a principios del año 2020, coincidiendo con el inicio de la pandemia, se empieza a desplomar, hasta llegar a una caída del 5,3% en el primer trimestre de 2020 y de 17,5% en el segundo. En el cómputo global del año 2020, el Producto Interior Bruto se contrajo un 10,8% en promedio.

Tasa de paro

También realizaremos un breve análisis de la tasa de paro trimestral desde el año 2018, a través de los datos que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística.

Gráfico 2. Tasa de paro en España 2019-2021 (porcentajes)



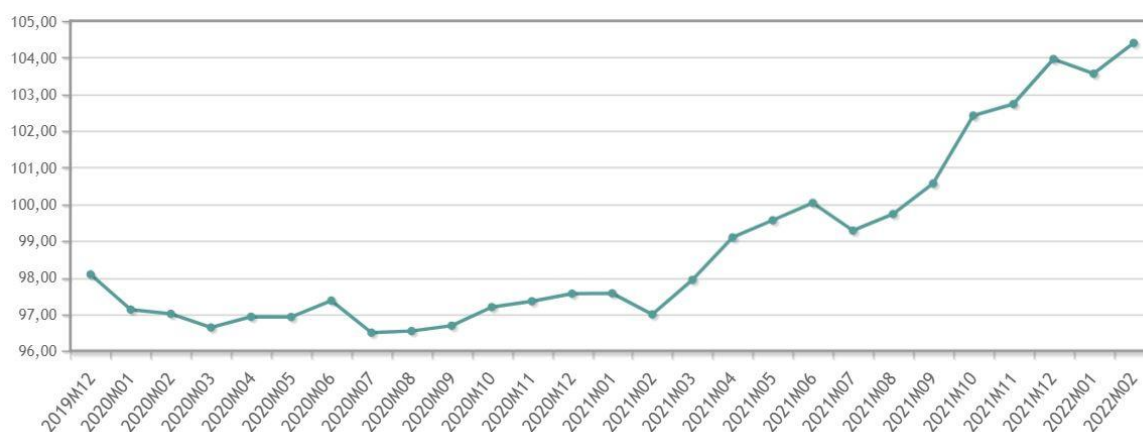
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística (INE), s.f.)

Como podemos observar, la tendencia de la tasa de paro en España era descendiente hasta alcanzar un 14% en el último trimestre de 2019. Es en el inicio de la pandemia cuando la cifra de parados comienza a aumentar, hasta alcanzar el 16,2% en el tercer trimestre del 2020. Esta cifra puede ser todavía mayor debido a los numerosos Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTES) que las empresas se vieron obligados a realizar durante el Estado de Alarma.

Índice de Precios de Consumo (IPC).

En el gráfico 3, observamos la evolución mensual de los precios desde el año 2020.

Gráfico 3. Índice de Precios al Consumo (IPC) en general, variación interanual 2020-2022



Fuente: (INE, 2022)

Según la nota de prensa publicada el 11 de marzo de 2022 por el INE: “La tasa anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de febrero es del 7,6%, un punto y medio por encima de la registrada el mes anterior y la más alta desde diciembre de 1986.” Esto se debe, en gran medida, al aumento del precio de la vivienda provocado por el aumento de la electricidad. También se debe al aumento significativo del precio de los carburantes que dispara el precio del transporte hasta el 12,8%, un punto y medio más que el mes de enero de 2022.

En general, los indicadores económicos actuales nos señalan que el contexto político y económico es bastante pesimista y tendremos que llevar a cabo mayores esfuerzos para la puesta en marcha de nuestro proyecto.

2.3. Factores socio-culturales

Dice Moragas que en nuestra sociedad diversos sistemas de valores se configuran mediante el deporte:” los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal. Las formas de ocio como actividad y como espectáculo, el compañerismo y la rivalidad, el éxito y el fracaso”. El deporte interfiere plenamente en la vida cotidiana, influye en los procesos de socialización, determina una buena parte del tiempo libre y constituye un punto de referencia clave para los procesos de identificación social de mucha gente. En diversos países y de diversas maneras, los éxitos deportivos se convierten en auténticas demostraciones sociales, o incluso, en reivindicaciones populares. (Spà, 1992)

El deporte tiene el poder de concentrar a enormes multitudes de personas entorno a un mismo evento y mover grandes cantidades de dinero. Por ejemplo, una final de la Uefa Champions League (máxima competición europea de clubes de fútbol) es capaz de llenar un estadio de 60.000 o 70.000 personas, sin tener en cuenta los muchos otros aficionados que asisten sin entrada a la ciudad dónde se celebra el partido, y producen numerosos ingresos económicos para la hostelería de la región. Sin ir mas lejos, la última final de Champions celebrada en Madrid en el año 2019 generó una ocupación hotelera del 95% con precios de hasta 500€ por habitación durante los días previos al evento y el día de este. Además, generó en torno a 18 millones de euros de ingresos para bares y restaurantes.

Esto nos viene a decir que el deporte tiene un fuerte poder socializador entre las personas. Además, es capaz de constituir fuertes vínculos. Los aficionados de un mismo club o deportista tienen algo que los une y se crean nexos emocionales entre ellos sin la necesidad de conocerse. Este poder solo lo tiene el deporte.

Por otra parte, el deporte siempre se ha utilizado como vía de escape para la población. Las entidades políticas han utilizado durante muchos años los eventos deportivos para desviar la atención del pueblo ante malas situaciones políticas y económicas o ante malas decisiones tomadas por los propios gobiernos. Esta tendencia ha cambiado en los últimos años, actualmente se utiliza, en numerosas ocasiones, el deporte en general para dar visibilidad a reivindicaciones políticas o como vía de politización. Un ejemplo muy claro es el mundial de Qatar. El gobierno qatarí llevaba muchos años persiguiendo el objetivo de albergar una competición tan importante a nivel mundial, y finalmente ha terminado por conseguirlo, de manera bastante cuestionable. Qatar utiliza este evento para potenciar su posicionamiento internacional y para lavar su imagen político-social a través de la marca del fútbol.

En conclusión, podemos decir que el deporte es completamente universal tiene una gran influencia entre las personas, contribuye al desarrollo personal de las mismas, y es capaz de unir diferentes culturas. Así como también tiene el poder de cambiar las percepciones de la sociedad.

2.4. Factores tecnológicos

El desarrollo de la industria del deporte está directamente ligado a la tecnología. Los deportistas cada vez cuentan con una mejor preparación, esto es gracias a la ayuda de múltiples tipos de aplicaciones y de maquinaria especializada. A continuación, enumeraremos una serie de beneficios que han aportado el uso de las nuevas tecnologías a los deportistas y al deporte en general.

- Diferentes programas y aplicaciones permiten realizar un seguimiento individual del atleta para saber su estado físico en todo momento y poder adaptar sus entrenamientos con el objetivo de evitar posibles lesiones.
- En muchas competiciones oficiales, ya se usan cámaras especiales para que se puedan tomar decisiones más precisas y justas. Por ejemplo, en el fútbol

profesional se utiliza el VAR (Video Assistant Referee) o en el tenis, el ojo de halcón.

- A través de herramientas de Big Data, se pueden recabar muchos datos importantes que sirven tanto para mejorar el rendimiento de los deportistas, como para tomar mejores decisiones dentro de la industria deportiva. Por ejemplo, si un equipo de baloncesto quiere fichar a un jugador que tenga mucha resistencia física, el analista de datos del equipo es capaz de llevar a cabo un estudio sobre quien es el jugador que más kilómetros corre por partido del campeonato e intentar ficharlo.
- La tecnología también ha hecho que puedan fabricarse materiales deportivos de mayor calidad que potencian el rendimiento de los deportistas. Por ejemplo, máquinas de gimnasio con diferentes tipos de funciones para poder trabajar correctamente todas las zonas musculares.

2.5. Factores ecológicos o medioambientales

Según Javier Olivera Beltrán, “El medioambiente es uno de los factores que inciden de manera más desigual sobre el deporte. El medioambiente condiciona la vida de las personas, pero la cultura deportiva ha procurado reducir la incertidumbre propia de la práctica deportiva mediante el diseño de materiales, instalaciones y equipamientos que faciliten la competición y mejoren las marcas y las prestaciones individuales al margen del entorno medioambiental. Los deportes más concurridos son aquellos que presentan mayores índices de certidumbre y que además están más protegidos de los avatares meteorológicos y medioambientales. Las grandes instalaciones deportivas, sus equipamientos y materiales, así como las reglas de competición, promueven unas prácticas más previsibles y asépticas cada vez más independientes de la incertidumbre propia del medio natural. Sin embargo, existen un puñado de deportes, minoritarios en la práctica y en la expectación, cuya razón de existir es el constante desafío del hombre y la tecnología deportiva con los retos naturales de su medio.” (Beltrán, 2006)

Esto nos viene a decir, que en los últimos años los factores medioambientales han ido reduciendo su impacto sobre la mayoría de los deportes, ya que, en referencia al apartado anterior, el avance de la tecnología ha permitido aislar los factores medioambientales de las competiciones deportivas creando espacios cerrados y totalmente acondicionados donde poder practicar cualquier modalidad deportiva. Hoy en día tenemos la posibilidad de practicar casi cualquier deporte en espacios cerrados, ya sea en gimnasios o en pistas indoor.

No obstante, todavía hay deportes en los que la meteorología influye en gran medida. Sobre todo, en deportes olímpicos como el esquí o el piragüismo, en los que se requieren espacios naturales para poder llevarlos a la práctica, y también en deportes de motor.

Por último, cabe destacar que la Comunidad Valenciana presenta uno de los mejores climas dentro de la península ibérica, lo que facilita en gran medida la práctica de todo tipo de actividades deportivas.

2.6. Factores legales

En cuanto a los factores legales, el pasado 11 de marzo, el Ayuntamiento de la localidad de Chiva ha convocado una serie de subvenciones para jóvenes deportistas, clubes deportivos sin ánimo de lucro y para grupos de recreación deportiva. (Ayuntamiento de Chiva, 2022)

Creemos que podemos adherirnos a esta convocatoria ya que dentro de nuestro programa tenemos planteado la creación de grupos de fomento de actividades deportivas para todos los públicos, que serán completamente gratuitos. Además, los deportistas tanto de la localidad de Chiva, como de alrededores, que reciban estas subvenciones, tendrán un espacio perfectamente equipado donde poder desarrollarse como deportistas.

3. ANÁLISIS DE MICROENTORNO

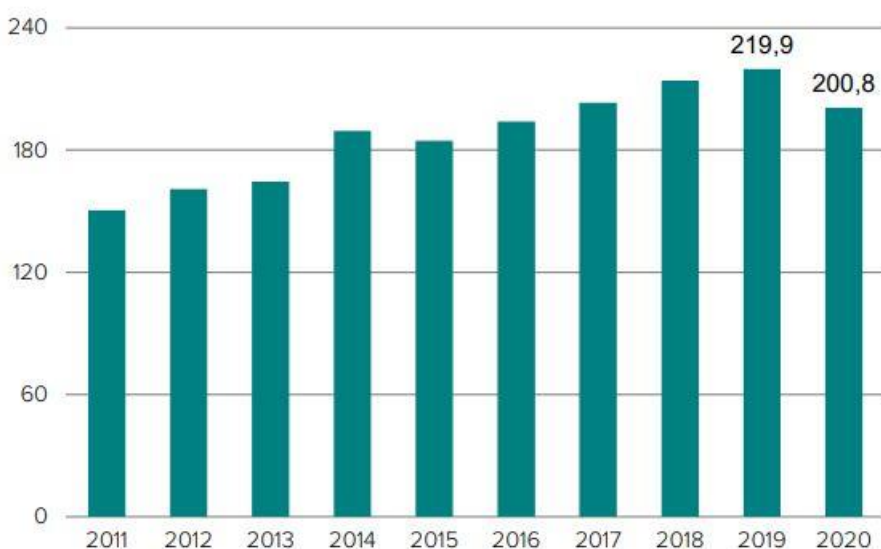
A continuación, llevaremos a cabo un análisis del microentorno a través de las 5 fuerzas de Porter, realizando un análisis de la competencia directa y, por último, nos ayudaremos de las matrices DAFO Y CAME.

3.1. Introducción al sector deportivo en España

Vamos a realizar un análisis del sector deportivo en España y su evolución a lo largo de los últimos años. Para ello, utilizaremos datos del INE y del Anuario de Estadísticas Deportivas del año 2021.

Como podemos observar en el siguiente gráfico, el empleo relacionado al deporte ha seguido una tendencia alcista durante los último diez años alcanzando su punto más alto en el año 2019 con 219,9 mil personas ocupando este tipo de puestos de trabajo. Posteriormente, en el año 2020 (último año del que tenemos datos), se produce un descenso del 8,6%, debido principalmente al inicio de la pandemia.

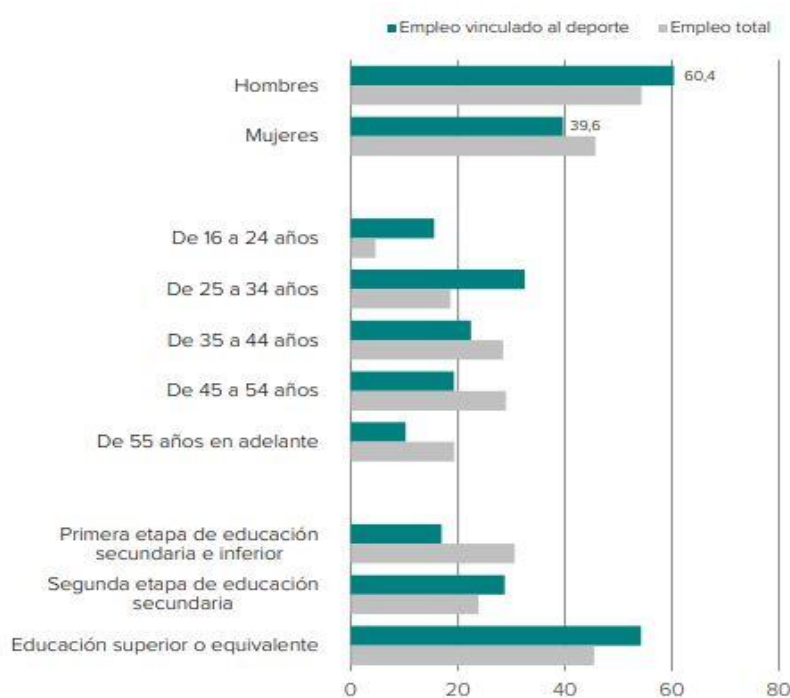
Gráfico 4. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas (En miles)



Fuente: (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2021)

A continuación, se muestra el gráfico comparativo de ocupaciones relacionadas con actividades deportivas con respecto al empleo total dividido en hombres y mujeres, tramos de edad y educación recibida. Las desigualdades más notables con respecto al empleo total las encontramos, sobre todo, en las franjas de edad. De los 16 a los 34 años, el empleo relacionado con el deporte supera a la media del empleo total. En cambio, de los 35 a los 44 años, este tipo de empleos van disminuyendo. Por otro lado, destaca también que los varones que se dedican a empleos vinculados al deporte supera a la media de empleo total. No ocurre lo mismo con las mujeres, donde es menor. Por último, resalta que los empleados dedicados al deporte tienen una formación académica superior a la media general.

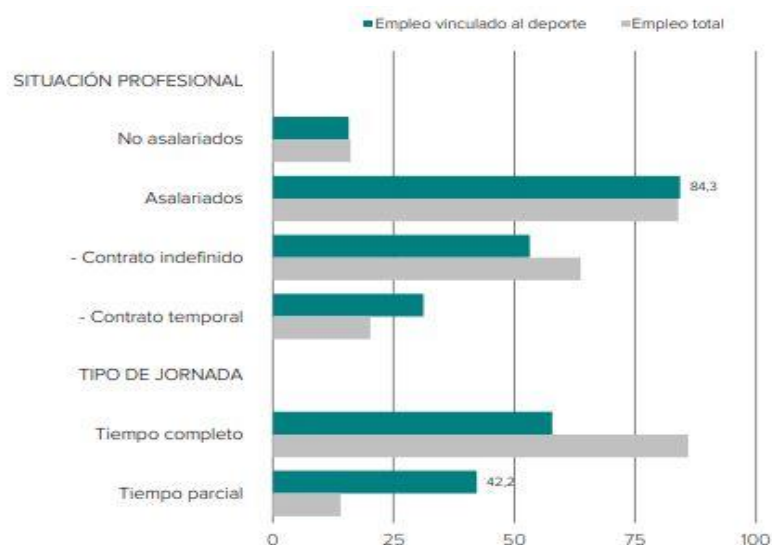
Gráfico 5. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas por diversas características. 2020



Fuente: (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2021)

Por otro lado, los puestos de trabajo vinculados al deporte también se identifican por el gran número de contratos temporales con jornadas a tiempo parcial, con respecto al resto de empleos. Esto se muestra en el gráfico siguiente:

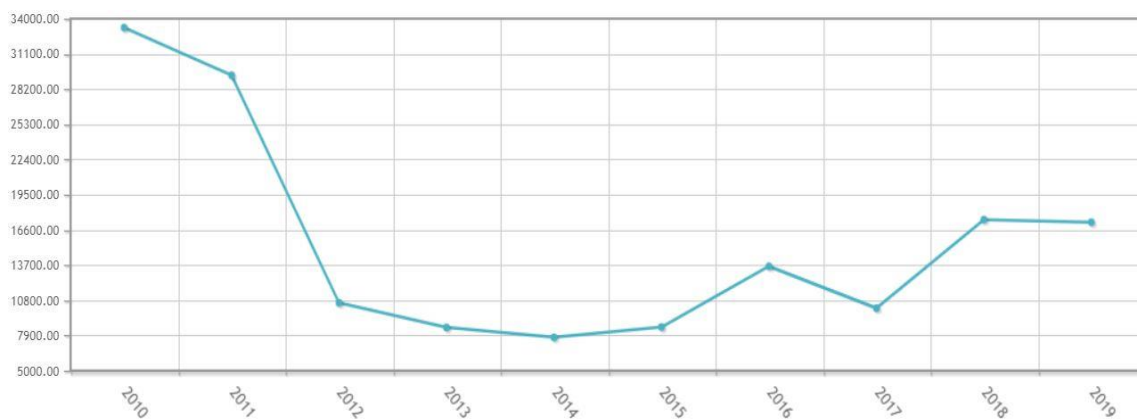
Gráfico 6. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas. 2020 (en porcentaje)



Fuente: (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2021)

En cuanto al gasto estatal en deporte en la Comunidad Valenciana durante los últimos 9 años, vemos como ha ido descendiendo progresivamente desde el 2010 con un gasto de 33,22 millones de euros hasta alcanzar su punto más bajo en 2014 con un gasto de tan solo 7,7 millones de euros. A partir de este punto, el gasto ha ido creciendo hasta 2019, último año con datos disponibles. El gasto en este último año fue de 17,2 millones de euros. No obstante, con la pandemia que ha habido de por medio, nos hace pensar que el gasto en estos últimos dos años habrá sido reducido de manera considerable.

Gráfico 7. Gasto liquidado en deporte en la Comunidad Valencia de 2010 a 2019 (en miles de euros)



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística (INE), s.f.)

3.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, vamos a utilizar un método denominado “Las 5 fuerzas de Porter” para estudiar la posible rentabilidad y atracción de inversores a nuestro centro deportivo basándonos en el análisis de los posibles clientes y de los posibles competidores. Este método fue creado por Michael Porter, economista y maestro de Harvard Business School, en el año 1979.

Las 5 fuerzas de Porter que se han mencionado previamente son:

Ilustración 1. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (ThePowerMBA, 2019)

Amenaza de nuevos competidores

La atracción para los posibles nuevos competidores será mayor si no existen demasiadas barreras de entrada al sector. Una de las barreras sería la localización del local, ya que se necesita una gran superficie de terreno, con los elevados costes que eso conlleva. Uno de los elementos que requieren una mayor inversión a la hora de abrir el centro, son las máquinas de gimnasio, cuyo precio supone un desembolso importante y genera muchas barreras de entrada.

Por último, el centro deportivo contará también con varias pistas de pádel y un pequeño pabellón. Esto supondrá, de la misma manera que lo mencionado anteriormente, un fuerte desembolso. No obstante, nuestra intención es diferenciarnos lo máximo posible y generar un espacio deportivo único en la zona.

Amenaza de servicios sustitutivos

La amenaza de servicios sustitutivos hace referencia a la existencia de servicios que puedan satisfacer las mismas necesidades de nuestros potenciales clientes. Una de las principales motivaciones de llevar a cabo este proyecto, es, precisamente, que en la Hoya de Buñol y alrededores no hay ningún centro deportivo de calidad y lo suficientemente cualificado como para abastecer a toda la población de la región. Los centros más cercanos ya se sitúan en la ciudad de Valencia y alrededores, y esto requiere un desplazamiento mayor de forma casi diaria. Por este motivo, actualmente no tendríamos una gran amenaza de sustitutivos más allá de una sala de musculación situada en el pueblo.

Poder de negociación de lo clientes

El poder de negociación de los clientes es un factor muy a tener en cuenta a la hora de adentrarse en un sector. Un alto poder de los clientes indica que existe un gran número de proveedores para un número reducido de clientes. En cambio, un alto poder de los proveedores indica que existe un alto número de clientes para un reducido número de proveedores. Cuanto más poder tengan los proveedores, más atractivo será el sector.

Como hemos mencionado previamente, ni en la localidad de Chiva ni en la región en general, existen centros deportivos parecidos, por lo que dispondríamos de un alto poder de negociación.

Además, otro factor a tener en cuenta que influye en el poder de negociación de los clientes es el coste de cambiar de servicio, es decir de irse a otro centro. Si el coste es bajo, los clientes podrán adquirir más poder de negociación. Por esto, es necesario

establecer descuentos en las cuotas contratando un mayor número de meses. De esta manera, el cliente quedaría ligado con nosotros y le sería más difícil cambiar de centro.

Por otro lado, también es un factor determinante la sensibilidad al precio por parte del cliente, cuanto más sensible sea el cliente al precio, tendrá más poder de compra. Casi todos los centros ofrecen tarifas similares, por lo que el cliente no es demasiado sensible al precio en este caso. No obstante, si están pagando las mismas cuotas en otros centros que disponen de una menor calidad de equipamiento deportivo, pueden exigir condiciones mejores.

Por último, en lo que nuestro servicio va a realizar un mayor énfasis es en la diferenciación, que es otro de los factores a tener en cuenta dentro del poder de negociación de los clientes. La calidad y, sobre todo, la multifuncionalidad que va a ofrecer nuestro centro hace que el servicio no sea estandarizado, y podamos diferenciarnos claramente dentro de la región.

Poder de negociación de los proveedores

Por último, cabe mencionar que el poder negociador de nuestros proveedores no es demasiado alto debido a que los únicos proveedores de productos serían los fabricantes de máquinas de equipamiento deportivo. Otro tipo de proveedores que tendríamos serían los profesionales encargados de impartir las diferentes modalidades de deporte, los cuáles estarán bien formados y con sus certificados correspondientes. Los profesionales tendrán poder de negociación en la medida en la que comparen sus retribuciones con las de otros profesionales de otros centros.

3.3. [Análisis de la competencia directa](#)

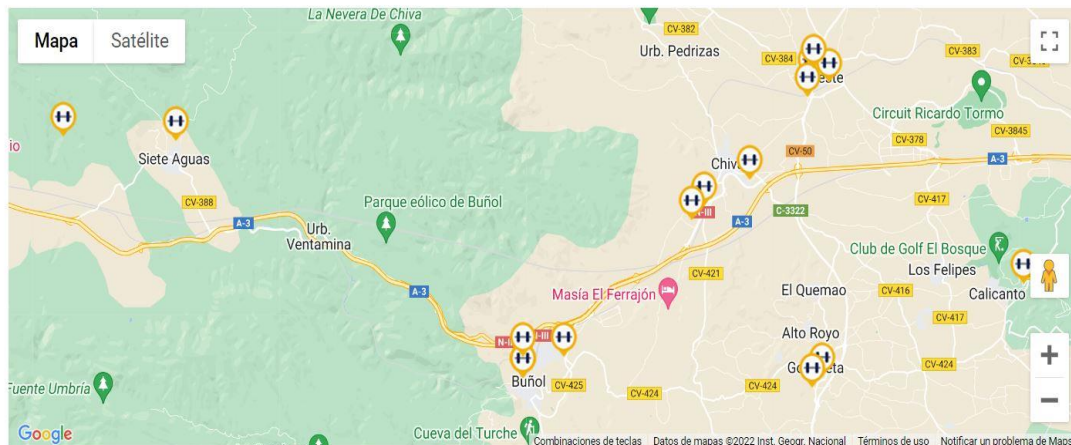
Se va a realizar un análisis de la competencia más directa. Este estudio tendrá como objeto de análisis los centros deportivos de la zona de la Hoya de Buñol, que son los más cercanos al nuestro.

Para llevar a cabo el estudio, tendremos en cuenta una serie de variables:

Estudio de viabilidad de un centro deportivo en la localidad de Chiva.

- **Horarios**
- **Ubicación**
- **Precios**
- **Servicios**

Ilustración 2. Centros deportivos situados en la Hoya de Buñol



Fuente: (Google Maps, 2022)

Como podemos observar en el mapa mostrado, las opciones son bastante escasas en la zona en la que nos encontramos. Encontramos un total de 14 centros deportivos. Vamos a analizar más en profundidad los más destacados:

- **Heracles Gym**

Gimnasio situado en el pueblo de Buñol, se encuentra a 7 minutos de Chiva. Dispone de una pequeña sala de musculación y otra sala en la que imparten clases de yoga, zumba o artes marciales. Hemos visitado las instalaciones y parecen ser bastante antiguas. Además, la capacidad de la sala es muy reducida.

Su **horario** de apertura es de Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 16h a 22h. Sábado de 9h a 14h.

En cuanto a sus **cuotas**, la matricula por ser nuevo cliente es de 19,99€. La tarifa mensual para acceder al gimnasio es de 45€. Las actividades monitorizadas se pagan aparte con un precio por sesión que ronda los 8/10€.

- **Gimnasio Municipal de Cheste**

Se trata de un gimnasio situado en el pueblo de Cheste. Cuenta con una espaciosa sala de musculación y dos salas más para la realización de actividades complementarias. Tras haber visitado las instalaciones, nos han podido comentar sus dueños que las salas han sido reformadas recientemente y han conseguido aumentar su capacidad. Además, varios de sus clientes más habituales nos han transmitido sus sensaciones..."Las nuevas instalaciones nos permiten entrenar con mucha mas comodidad, además, las nuevas máquinas permiten realizar una gama más amplia de ejercicios" (cliente femenina, comunicación personal, 10 de julio de 2022).

El **horario** de este centre es: de Lunes a Viernes de 8h a 21h, con horario ininterrumpido. Este horario consigue atraer a un pequeño nicho de clientes que solo pueden ir al centro a la que, generalmente, es la hora de la comida para la mayoría de la población española.

En cuanto a sus **cuotas**: el coste por matricularse es de 25€. La tarifa mensual para el acceso al gimnasio es de 38€, pero disponen de un bono anual de 300€ en un único pago, lo que acaba saliendo un poco más rentable. Por último, las clases tienen un coste de entre 10/15€ por sesión, con un bono mensual de dos clases semanales por un coste de 65€.

- **Crossfit Chiva**

En este caso, nos encontramos ante un centro de Crossfit, un método de entrenamiento funcional basado en ejercicios de alta intensidad. Podríamos decir que este centro es nuestro mayor competidor en la zona, ya que cada vez hay mas personas aficionadas a esta modalidad deportiva. Aunque, también es cierto, que es un deporte que requiere de una muy alta exigencia física y no es apto para todo tipo de personas.

Este centro se encuentra en Chiva, muy cerca del lugar en el que pretendemos instalar nuestro proyecto, en una nave industrial. Dispone de un box de Crossfit con todos los equipos y materiales necesarios para llevar a la práctica este deporte.

Sus **tarifas** son las siguientes:

- Prueba gratuita de 3 sesiones
- Precio de matrícula: 25€
- Clases para niños de 6 a 13 años: 35€/mes
- Clases para niños de 12 a 18 años: 45€/mes

A partir de aquí, dispone de diferentes tarifas según tu nivel de experiencia:

- Skull Beginner: 8 clases al mes + 4 sesiones de ejercicio libre por 55€/mes
- Skull scaled: 12 clases al mes + 6 sesiones de ejercicio libre por 65€/mes
- Skull RX: clases ilimitadas por 85€/mes
- También dispone de unas tarifas para el entrenamiento de los cuerpos de seguridad: 68€/mes

En referencia a sus **horarios**, realizan clases de 1h pudiendo reservar una clase desde las 7:30h hasta las 20:30h, hora en la que se imparte la última clase del día. Excepto los sábados, donde solo imparten dos clases, una a las 9:30h y otra a las 10:30h. Todos los días de 12:30h a 14:30h, se puede practicar ejercicio libre, con lo que su horario es ininterrumpido hasta el final del día.

3.4. Análisis DAFO

En este análisis vamos a llevar a cabo un estudio de los puntos estratégicos del proyecto para poder tomar las medidas y realizar los cambios pertinentes que nos encaminen a potenciar nuestras fortalezas, reducir al máximo nuestras debilidades, hacer frente de la manera más eficaz posible a las amenazas y, por último, aprovechando todas las oportunidades que se nos presenten.

Ilustración 3. Análisis DAFO de nuestra empresa

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Inversión inicial elevada	Escasa competencia por la zona
Dificultades de financiación dada la situación económica actual	Al ser una empresa deportiva, tendremos una buena imagen a nivel social
Falta de reconocimiento y relaciones dentro del sector	Amplias instalaciones que garantizarán un servicio óptimo a nuestros clientes
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Empleo inestable.	Crecimiento del sector deportivo en los últimos años
Pocas barreras de entrada al sector, lo que puede provocar la entrada de servicios sustitutivos	Cada vez <u>mas</u> gente práctica algún tipo de deporte de manera diaria
	Atracción de posibles clientes que tienen que desplazarse a la ciudad para entrenar

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

Los puntos débiles de nuestra empresa son los que limitan la actividad y desarrollo de la estrategia de la empresa, y debemos tenerlas en cuenta y corregirlas:

- Al ser una empresa nueva en el mercado, no tenemos un amplio conocimiento y experiencia de todo el sector, además de la falta de contactos necesarios, para agilizar todos los posibles trámites o procesos de elaboración y conexión.

- La inversión inicial será elevada debido al alquiler del terreno y a la adquisición de todos los equipos necesarios, así como a la instalación de diferentes infraestructuras para la práctica de diversas modalidades deportivas.
- La situación económica actual de nuestro país dificulta en gran medida la posibilidad de conseguir una buena financiación para la puesta en marcha del proyecto. Debemos de estudiar las mejores vías para conseguir esta financiación.

Fortalezas

Los puntos fuertes de nuestra empresa son todas las capacidades, conocimientos y ventajas que posee frente y diferenciarnos de la competencia.

- La empresa presta un servicio exclusivo en la zona, aportando a los clientes un valor añadido en cuanto a instalaciones y comodidad.
- La escasa competencia hace que nos sea más sencillo atraer clientes.
- Las empresas relacionadas con el deporte, generalmente, suelen tener una buena imagen a nivel social. Este factor facilita llegar acuerdos con posibles inversores y patrocinadores.

Amenazas

Los factores externos negativos, que impiden la implantación de las estrategias, aumentan los riesgos existentes en la realización de la actividad de la empresa, para no poder llevarla a cabo, sufrir retrasos o reducción de los ingresos esperados, factores que deberemos afrontar.

- Es muy probable que aparezcan nuevas empresas que presten un servicio parecido al que ofrece nuestra empresa, ya que existen pocas barreras de entrada y el nivel de conocimientos necesarios técnicos en este sector es demasiado alto.

- Al situarnos en una región con no demasiado habitantes, tendremos una situación de incertidumbre a nivel de contratación de personal, debido a la dificultad de saber cuál será nuestra demanda real.

Oportunidades

Los factores externos positivos, que suponen una ventaja competitiva, una mejora de la rentabilidad, y/o una mejora de la cifra de negocio que pueden mejorar la situación de la empresa en el sector en el que se encuentra.

- Tenemos la posibilidad de atraer a todos los clientes que actualmente tienen que desplazarse hasta la ciudad o alrededores para poder entrenar.

- El sector deportivo ha experimentado un alto nivel de crecimiento en los últimos años, esto hace que mucha más gente practique deporte de forma diaria y, como hemos mencionado previamente, cada vez más empresas quieran relacionarse directamente con nuestro sector.

Tras haber realizado un análisis del proyecto tanto a nivel interno como a nivel externo, podemos determinar las que pueden ser nuestras líneas de actuación más claras a nivel estratégico:

- Estrategia de **diferenciación**, ofreciendo un servicio único en la región, con especial focalización en la atención al cliente. Poner todos nuestros recursos disponibles con el fin de aprovechar la situación favorable con la que contamos debido a la baja competencia. Haremos especial énfasis en destacar por la calidad de nuestras instalaciones y por la gestión eficiente de nuestro centro a través de un software especializado.

4. PLAN DE OPERACIONES

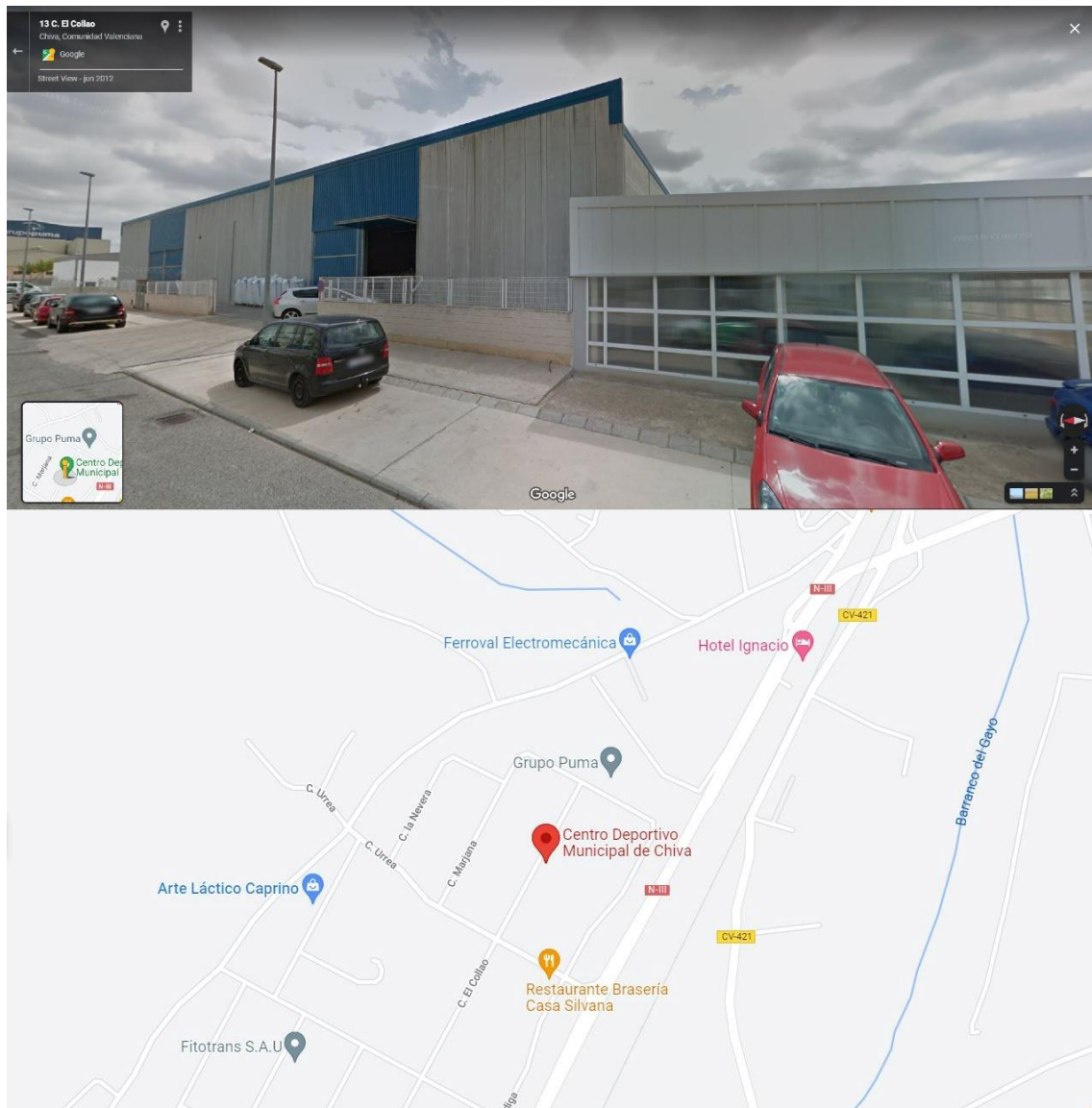
Esta sección abordará principalmente cuestiones relativas a la ubicación del Centro Deportivo QUALIFIT en Chiva, su distribución en el terreno y la organización interna del centro, es decir, los recursos técnicos y humanos.

4.1. Localización y descripción de instalaciones e infraestructuras del centro

La localización de las instalaciones es un factor muy a tener en cuenta dentro del estudio de viabilidad de un proyecto como el que se está desarrollando. Una correcta decisión a la hora de establecer la ubicación permitirá al centro poder desarrollar todas las actividades preestablecidas de manera correcta y, además, ayuda en la consecución de los objetivos marcados.

En este caso, cabe destacar que el Ayuntamiento de Chiva nos ha ofrecido una concesión de las instalaciones facilitándonos una cuota de alquiler bastante asequible con objetivo de fomentar la actividad deportiva en la localidad. El centro fue construido hace 5 años por el ayuntamiento de la localidad de Chiva para poner en funcionamiento un centro deportivo municipal, por lo que ya partimos de una base para comenzar el proyecto. Las dimensiones con las cuales contamos son de 3000 m².

Ilustración 4. Localización del centro deportivo QUALIFIT



Fuente: (Google, s.f.)

El terreno se sitúa en la calle El Collao, dentro del polígono industrial La Pahlilla, perteneciente a la localidad de Chiva. El polígono se encuentra a escasos 2 km del pueblo, la principal forma de llegar hasta las instalaciones sería en vehículo privado, pero también es posible acudir a pie.

4.2. Distribución en planta

Uno de los objetivos principales de la planificación de la distribución en planta es hacer que los empleados y el equipo trabajen de manera más eficiente. A continuación, se describe de manera más detallada cuál va a ser la disposición real de nuestro centro.

Actualmente, se cuentan con las siguientes instalaciones:

- Pabellón con dos pistas multiusos.
- Sala de musculación.
- 2 salas para impartir clases.
- Piscina cubierta.
- 2 pistas de pádel.
- Patio exterior.
- Servicio de cafetería.

Ilustración 5. PLANO DEL CENTRO DEPORTIVO QUALIFIT



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 2 podemos observar la distribución del centro, tanto la sala de musculación como el pabellón son los espacios que abarcan gran parte de las instalaciones. Las medidas son las siguientes:

- PISCINA: 60 m²
- CAFETERIA: 200 m²
- VESTUARIOS: 260 m²
- PABELLÓN: 800 m²
- PISTAS DE PÁDEL: 200m² cada pista
- SALA 1: 40 m²
- SALA 2: 40 m²
- SALA DE MUSCULACIÓN: 120 m²
- PATIO EXTERIOR: 60 m²

Ilustración 6. Pistas de pádel exteriores



Fuente: *Elaboración propia*

Por último, en la Ilustración 3 se muestran las dos pistas de pádel con las que cuenta el centro. Estas pistas fueron construidas en el año 2016 y en ellas se han disputado numerosos torneos regionales.

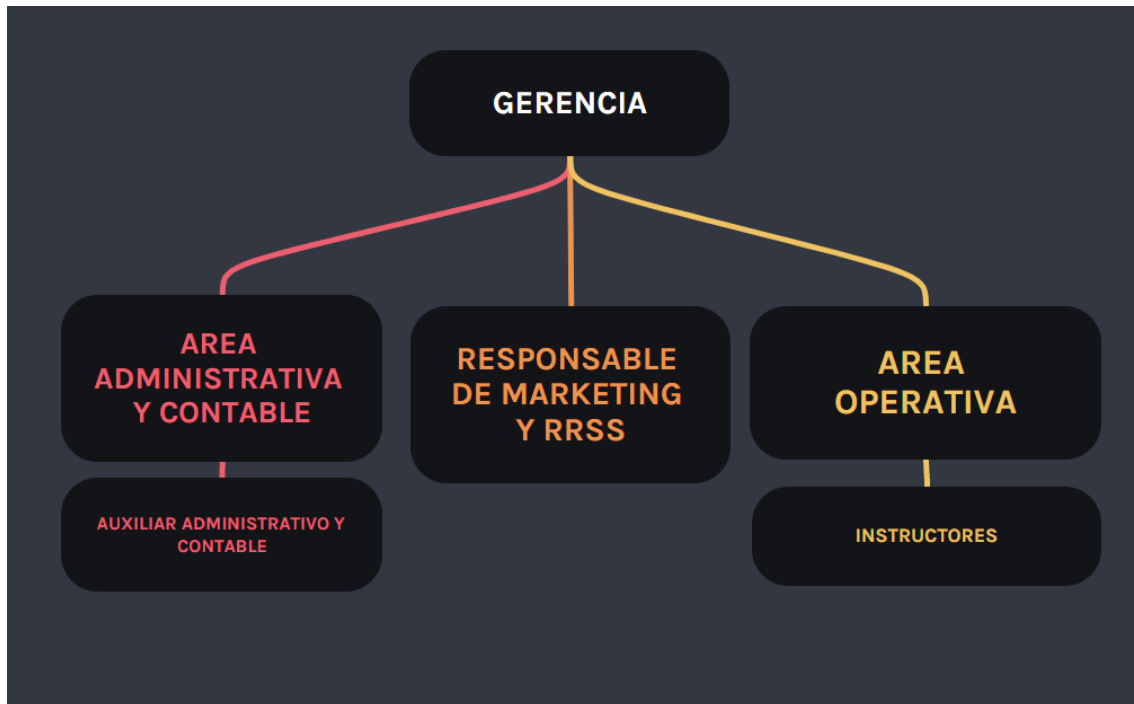
4.3. Organigrama y descripción de puestos de trabajo

Para que una empresa funcione de manera adecuada, se debe lograr un equilibrio entre los medios técnicos, humanos y económicos. La visión tradicional de los recursos humanos los ve como un coste para la empresa en lugar de un recurso corporativo crítico. El activo más valioso de una empresa son sus empleados, porque el éxito de la empresa en relación con otras empresas depende de ellos a medida que desarrollan una ventaja competitiva clave.

En primer lugar, se mostrará el organigrama de la empresa. Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa u organización,

reflejando de manera esquemática la ubicación de las áreas que la conforman, así como sus jerarquías. (Thompson, 2009)

Ilustración 7. Organigrama de la empresa Qualifit



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 4, se detalla, a través de un organigrama, las diferentes áreas y puestos de trabajo que van a conformar el equipo del centro. Se trata de un equipo de trabajo reducido ya que es un proyecto pequeño y la intención es la de formar un grupo que esté correctamente cohesionado. A continuación, se describirán las principales funciones que tendrá asignada cada área, así como los integrantes de la misma.

- Gerencia

El gerente se encargará de aportar una visión global del proyecto, de establecer los objetivos y las estrategias a seguir para llegar a ellos, además de conseguir que todas las áreas trabajen y se coordinen de la mejor forma posible para que el centro funcione correctamente. Debido a todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de ADE,

creo que tengo las herramientas suficientes para poder desempeñar esta tarea, siempre con la ayuda de un asesor experto en la gestión de instalaciones deportivas, que me guiará en la toma de decisiones y me aportará diferentes puntos de vista basados en su experiencia.

- **Área administrativa y contable**

En esta área se realizarán las labores relacionadas con la administración y la contabilidad financiera. Se contratará un auxiliar administrativo y contable capaz de poder comunicarse fácilmente con los clientes, que gestione las altas y las bajas y que esté a cargo del software para la reserva de las instalaciones y de las clases guiadas. También se encargará de llevar al día las cuentas de la empresa, así como de presentar todo tipo de documentación a los organismos estatales.

- **Área operativa**

En el área operativa se llevará a cabo todo lo relacionado con el acondicionamiento físico de nuestros clientes. En nuestra plantilla contaremos con dos preparadores físicos que estarán trabajando en el centro y atendiendo las necesidades de los clientes, principalmente en la zona del gimnasio. Por otro lado, como se menciona en otros apartados, se subcontratarán profesores titulados para que impartan las clases guiadas de determinadas modalidades. También dispondremos de un especialista en nutrición al que se le pagará una tarifa según el número de servicios prestados.

- **Responsable de Marketing y RRSS**

De esta tarea, en primera instancia, se encargará la propia gerencia al tener una serie de conocimientos en marketing digital adquiridos en la carrera y otros cursos realizados de forma simultánea. Esta persona podrá trabajar desde su propia casa y se encargará de llevar los perfiles del centro en redes como Instagram, Twitter, Facebook y TikTok actualizando el contenido de forma diaria. Por otro lado, organizará todas las campañas de publicidad del centro. Además, una parte del marketing se llevará a cabo de manera externalizada por los asesores con los que contará la empresa.

4.4. Operaciones y procesos

En esta sección, describimos las operaciones y procesos que se realizarán antes de la apertura del centro y durante las actividades diarias. En nuestro caso, al ser la empresa que presta el servicio, no existe un proceso de producción propiamente dicho, por lo que nos centraremos en describir los procedimientos necesarios para la prestación del servicio.

Procesos previos

En primer lugar, tendremos que planificar la **adquisición** de todos los equipos y el material necesario para poder iniciar nuestra actividad, así como ser capaces de prever cual va a ser su desgaste y dotarlos de provisiones para renovar estos equipos cuando se considere oportuno.

Procesos de realización

Adquisición de clientes: el punto de partida de cualquier negocio es atraer tantos clientes como sea posible. Para ello, como hemos visto en nuestro plan de marketing, realizaremos diferentes acciones para incrementar nuestros clientes a través de redes sociales, promociones o paquetes comerciales.

Visita a las instalaciones: Ofreceremos la opción de visitar las instalaciones a todos aquellos que estén pensando en un gimnasio para comprobar su calidad y diversidad y elegirnos como centro deportivo.

Registro: Una vez que un cliente decide registrarse en nuestro centro, se le abrirá un perfil con sus datos personales y la tarifa elegida. Además, se facilitará una tarjeta contactless, junto con la huella dactilar del cliente, que permitirá la entrada y salida del centro.

Prestación del servicio: cuando el cliente haya hecho efectiva su inscripción al centro, uno de nuestros entrenadores personales le atenderá para proporcionarle todo tipo de

ayuda en la práctica deportiva, así como un plan de entrenamiento personalizado si el cliente lo requiere.

Gestionar y controlar procesos

Gestión: Se refiere a la adecuada asignación y ejecución de las operaciones y procesos de una empresa. La dirección mantendrá los controles internos, así como el trabajo del personal en las áreas de prestación de servicios, es decir, las tareas que tiene que realizar el personal del centro, y en el apartado de documentación, es decir, el registro y pago de clientes.

Control: Todos los procesos y operaciones que realiza la empresa deben pasar por un proceso de control para que todo funcione correctamente.


Procesos de mejora

Calidad: La calidad es uno de los elementos más diferenciales de este centro, por lo que es importante prestarle mucha atención a este factor. Tras el proceso de revisión, se preguntará a los clientes a través de encuestas que les enviaremos a través de nuestra app sobre las instalaciones y servicios que ofrece el centro, así como opciones para asesorar sobre posibles cambios.

Formación: Para ser un centro de referencia y poder dar la mayor calidad posible, creemos que nuestro personal debe estar adecuadamente formado para prestar el servicio, por lo que impartiremos cursos de formación gratuitos a nuestro personal.

A continuación, se mostrarán las diferentes actividades que se van a realizar en el centro, así como los horarios de estas.

Ilustración 8. Horario de actividades monitorizadas QUALIFIT

HORA/DIA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10h-11h	GAP		GAP		GAP	BODY COMBAT
12h-13h	YOGA		YOGA		YOGA	
13h-18h						
18h-19h	BODY COMBAT		BODY COMBAT		BODY COMBAT	
19h-20h	GAP		GAP		GAP	
20h-21h	YOGA		YOGA		YOGA	

Fuente: *Elaboración propia*

Las actividades que se muestran en la Ilustración 5 serán impartidas por profesionales que acudirán a nuestro centro para hacer uso de las instalaciones. Como podemos observar, las clases se realizarán los lunes, miércoles, viernes y sábado con diferentes horarios matutinos y vespertinos para adaptarnos lo máximo posible a los horarios de nuestros clientes.

4.5. Política retributiva

Llegados a este punto, hablaremos de la política retributiva por la que se ha optado para comenzar el proyecto.

Los salarios de todos los puestos de trabajo mencionados se determinarán según la resolución de la Dirección General de Trabajo del 11 de febrero de 2019, por la que se aprueba el acuerdo para el registro y publicación del IV convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. (BOE, 2019)

En este convenio se define la clasificación de grupos y niveles de los diferentes puestos de trabajo dentro de un gimnasio o instalación deportiva. Los detalles del grupo al que pertenecen los trabajos QUALIFIT son los siguientes:

- Gerente ➡ Grupo 0
- Auxiliar administrativo y contable ➡ Grupo 2
- Instructores ➡ Grupo 4
- Empleado cafetería ➡ Grupo 4

Ilustración 9. IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Tablas salariales 2019

Grupo profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15 % S.H.	Art.13 15 % S.B.
		Salario base anual - Euros	Salario base mensual 14 pagas - Euros	*Salario base hora Euros/hora	*Hora extra no festiva Euros/hora	*Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte - Euros	*Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	16.183,89	1.155,99	9,24	13,86	16,17	2,63	1,39	173,40
Grupo 2.	1	14.835,25	1.059,66	8,47	12,70	14,82	2,63	1,27	158,95
	2	14.385,59	1.027,54	8,21	12,32	14,37	2,63	1,23	154,13
Grupo 3.	1	13.036,95	931,21	7,44	11,16	13,02	2,63	1,12	139,68
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 4.	1	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 5.	-	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00

Fuente: (BOE, 2019)

Qualifit está abierto de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 y de 16:30 a 22:30, los sábados de 9:00 a 14:00, esto hace un total de 60 horas por semana. Por lo tanto, existe la obligación de asignar diferentes turnos, ya que el número máximo de horas permitidas por trabajador es de 40 horas por semana.

- Gerente: el gerente tendrá un horario bastante flexible y podrá organizarse el trabajo según crea conveniente y según las necesidades del centro.
- Auxiliar administrativo y contable: tendrá un contrato de 40h semanales con una jornada laboral de 8h a 13h y de 15h a 18h. Además, tendrá la posibilidad de

trabajar de forma telemática 3 días por semana, ya que nos gustaría ofrecer las mayores facilidades de conciliación familiar a nuestros empleados.

- Instructores: habrá 2 instructores para la sala de musculación y para la piscina. Ambos trabajarán 30h semanales e irán rotando los turnos semanalmente.
- Empleado cafetería: se contratará una persona para cubrir el servicio de cafetería. En principio, su horario será de 17h a 21h de lunes a viernes.

Ilustración 10. Salarios QUALIFIT

EQUIPO DE TRABAJO QUALIFIT	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	COSTE EMPRESA AÑO 1	COSTE EMPRESA AÑO 2	COSTE EMPRESA AÑO 3
GERENTE	20.000 €	22.000 €	25.000 €	26.600,00 €	29.260,00 €	33.250,00 €
AUX. ADMINISTRATIVO / CONTABLE	16.000 €	17.000 €	18.000 €	21.280,00 €	22.610,00 €	23.940,00 €
MONITOR GYM	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
MONITOR GYM / SOCORRISTA	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
Servicio CAFETERIA	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
Nº Empleados	5	5	5			
				107.730 €	123.690 €	140.980 €

Fuente: Elaboración propia. Datos BOE 2412 núm. 45 de 2019

En la Ilustración 7, se mencionan los salarios brutos anuales de cada trabajador. A los salarios acordados en el último convenio publicado se les ha aplicado una actualización de mercado, ya que el convenio mencionado para instalaciones deportivas es de 2019 y hemos visto conveniente esta manera de proceder. Por otra parte, cabe destacar que habrá varios monitores que impartirán diferentes clases más específicas. A estos profesionales se les prestarán nuestras instalaciones y QUALIFIT se llevará una comisión del 30% del precio de sus clases.

5. PLAN DE MARKETING

Después de haber realizado un análisis exhaustivo tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa, así como llevar a cabo un plan de operaciones necesario para la puesta en marcha del proceso. Es momento de desarrollar un plan de marketing

adecuado que nos ayude a posicionar nuestro servicio y a poder atraer el mayor de clientes posibles.

En primer lugar, es conveniente definir de manera general el término “Marketing”. Según el libro “Principios del Marketing”, escrito en 2008, el Marketing, como ciencia del intercambio, pretende la satisfacción de necesidades conjuntas más beneficiosas para el cliente-proveedor-distribuidor y para la organización. La ciencia del Marketing busca explicar las relaciones de intercambio de valores entre compradores y vendedores. (Esteban & al, 2008)

5.1. Segmentación y público objetivo

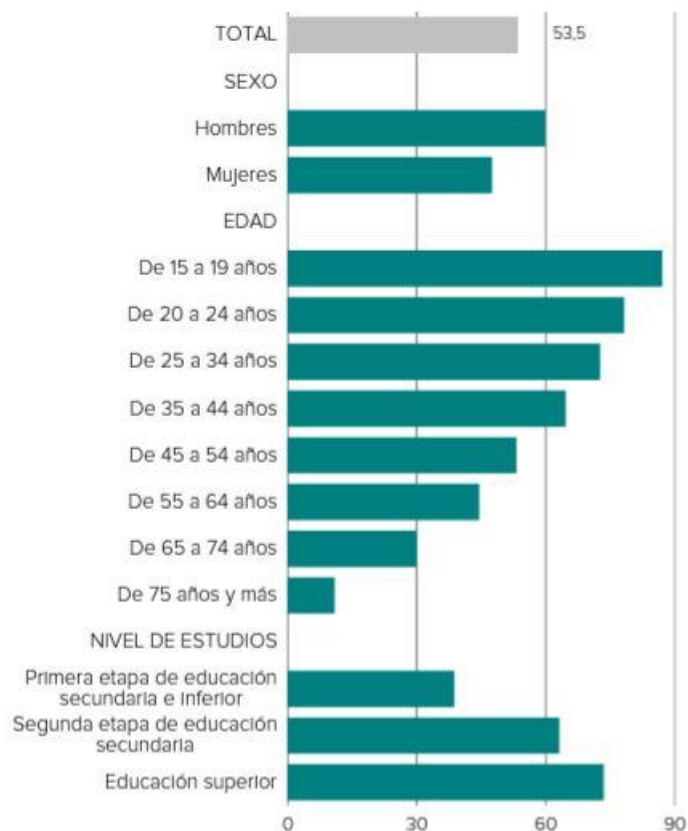
Para poder ofrecer nuestros servicios de manera óptima, primero debemos definir cual va a ser el segmento de la población al que van a ir dirigidos, principalmente, nuestros servicios.

Según Betty Duthilleul, directora general de la Agencia de Marketing Promocional La Manufactura, “un *segmento de mercado es un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado que se caracteriza por tener en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, o actitud y hábitos frente a la compra*” (Duthilleul, 2008).

Gracias a la segmentación de mercado, podemos establecer cual será nuestro público objetivo a través del análisis de una serie de variables:

Variables demográficas

Gráfico 8. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios. 2015 (en %)



Fuente: (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2021)

Como podemos observar en el gráfico, en el año 2015, el segmento de población que va desde los 15 años hasta los 44 es el que más deporte practica con cifras de más del 60% de personas que han hecho deporte. No obstante, solo tenemos datos hasta 2015 y la práctica deportiva ha aumentado considerablemente en los últimos años, por lo que cada vez las personas de mayor edad llevan a cabo algún tipo de actividad deportiva.

Por otro lado, tanto mujeres como hombres presentan unos valores similares en cuanto al nivel de deporte que practican.

Variables geográficas

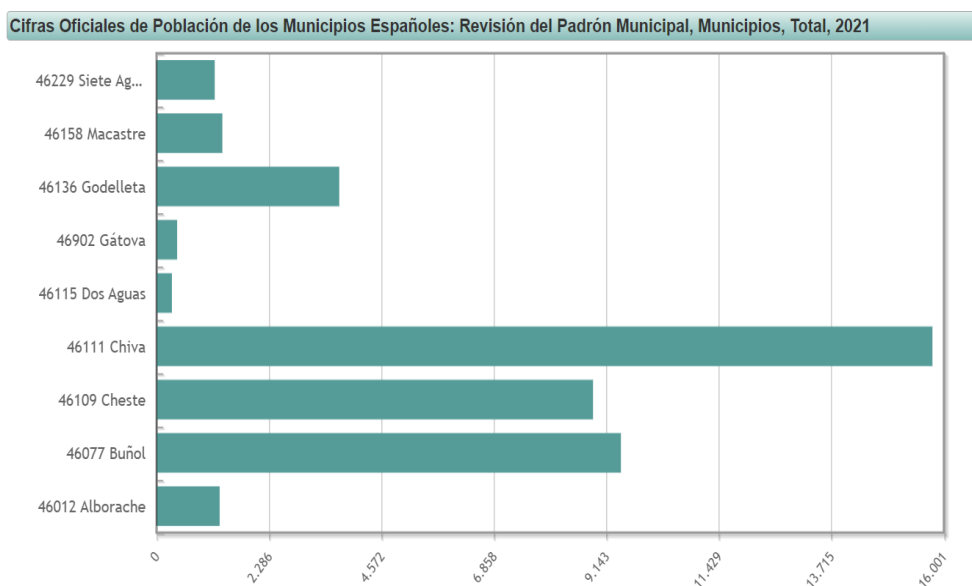
A nivel geográfico, y como ya se ha citado anteriormente, nuestro centro estará situado en la población valenciana de Chiva. De esta manera, nuestro radio de actuación será nuestra localidad y todas las demás poblaciones situadas en la comarca de la Hoya de Buñol. Cheste y Buñol, dos de los pueblos más grandes de la comarca, serán nuestros principales focos de clientes fuera de Chiva. Y, por otro lado, también contamos con pueblos más pequeños como Godelleta, Yátova, Macastre, Alborache, Siete Aguas y Dos Aguas, donde también esperamos recibir un pequeño porcentaje de clientela.

Ilustración 11. Habitantes de la Hoya de Buñol en el año 2021

Municipios HOYA DE BUÑOL	2021
46012 Alborache	1.283
46077 Buñol	9.438
46109 Cheste	8.871
46111 Chiva	15.769
46115 Dos Aguas	312
46902 Gátova	419
46136 Godelleta	3.714
46158 Macastre	1.338
46229 Siete Aguas	1.183
	42.327

Fuente: (INE, 2022)

Gráfico 9. Cifras oficiales de Población de los Municipios de la Hoya de Buñol en 2021



Fuente: (INE, 2022)

Ilustración 12. Población de los Municipios de la Hoya de Buñol por rango de edad

Edad	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	TOTAL
Población	Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales)							
46012-Alborache	59	61	59	75	95	126	93	568
46077-Buñol	430	441	546	799	837	704	685	4.442
46109-Cheste	352	442	533	652	797	744	622	4.142
46111-Chiva	769	764	804	1.048	1.434	1.584	1.423	7.826
46115-Dos Aguas	4	29	24	30	29	24	34	174
46902-Gátova	6	16	22	11	17	21	33	126
46136-Godelleta	138	137	152	239	340	330	298	1.634
46158-Macastre	66	70	63	71	96	106	122	594
Total	1.824	1.960	2.203	2.925	3.645	3.639	3.310	19.506

Fuente: (INE, 2022)

En la Tabla 3, vemos la población de cada localidad por edades. La búsqueda ha sido acotada a personas entre 15 y 49 años, ya que son las edades con más clientes potenciales debido a que es cuando se practica más deporte. Como podemos observar, Chiva cuenta con el mayor número de habitantes de estas edades, por lo que tenemos una base sólida para centrar nuestra campaña. Los pueblos más cercanos a Chiva, que son Cheste y Buñol, son los que le siguen en número de habitantes. Dentro de estos rangos de edad, será necesario utilizar diferentes medios de comunicación para llegar a los clientes ya que no se hace el mismo uso de las redes sociales en edades de entre 15 y 30 años, que entre 40 y 50 años.

Variables socioeconómicas

En este caso, cabe destacar que las variables socio económicas no son tan importantes debido a que, por lo general, la mayor parte de la población puede permitirse pagar una cuota mensual para poder entrenar. Por lo que creemos que, el estatus social o económico y el nivel de estudios, no influyen de manera clara a la hora de definir nuestro público objetivo. Se pretende que sea un servicio dirigido para toda aquella persona que desee llevar un estilo de vida saludable y mantenerse en forma.

5.2. Marketing Mix

El marketing mix fue planteado por E.Jerome McCarthy en el año 1960 donde describía una serie de variables que la empresa puede controlar con el objetivo de encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. (Soledispa, 2020)

Estas variables son denominadas como “Las 4 P’s” por su traducción al inglés y son: producto, precio, comunicación y distribución. A continuación, vamos a analizar cada una de ellas.

5.2.1. Producto

El producto o, en nuestro caso, el servicio, es la variable más importante dentro del Marketing Mix. Pueden darse varios tipos de enfoque al definir al definir esta variable. En primer lugar, un enfoque centrado en el propio producto o servicio, donde se define únicamente como una suma de atributos. Este enfoque es también denominado como “Miopía Comercial”. En segundo lugar, un enfoque centrado en las necesidades del consumidor donde se dice que producto se compra por las necesidades que es capaz de resolver. Este último es el “Enfoque de Marketing”.

Por lo tanto, tenemos dos tipos de conceptos generados de lo que es el producto. Un concepto centrado sólo en el producto como una suma de características y dejando el

marketing como una función subordinada de la producción limitado única y exclusivamente a las actividades de venta. Y otro concepto totalmente distinto en el que las características del servicio quedan subordinadas a las necesidades y demandas del mercado.

Este último enfoque es el que están obligados a llevar a cabo todas las empresas si quieren evolucionar en estos nuevos tiempos.

Nuestro servicio será la prestación de instalaciones para la práctica deportiva, la cartera de servicios que ofertaremos inicialmente será la siguiente:

- Sala de musculación
- Pista de pádel
- Pista cubierta multiusos (Baloncesto, fútbol sala, gimnasia etc)
- Sala para ofrecer diferentes clases
- Piscina cubierta

La **sala de musculación** estará disponible para su uso desde las 8h hasta las 22h de manera ininterrumpida de lunes a viernes y de 9h a 14h los sábados, ofreciendo un servicio de entrenador personal el cuál se encargará de realizar un plan de entrenamiento personalizado para el cliente.

Las **pistas de pádel** se podrán reservar a través de nuestra aplicación en la cual podrán comprobarse los horarios disponibles y escoger el que más se ajuste a los horarios del cliente.

La **pista cubierta multiusos** será asignada, mayoritariamente, a diferentes clubs deportivos de la región que la soliciten. También estará disponible para grupos de 10 personas que deseen alquilarla para organizar partidos.

La **sala de clases** ofrecerá sesiones diarias de Gap, Yoga y Body-Combat impartidas por profesionales subcontratados por la empresa. La inscripción a las clases será también a través de nuestra aplicación.

Por último, la **piscina cubierta** podrá utilizarse cuando el cliente lo desee pagando una cuota mensual junto con la tarifa de la sala de musculación.

5.2.2. Precio

En cuanto al precio, engloba además de las decisiones sobre fijación del precio base, las decisiones sobre estrategias, es decir, sobre márgenes, sobre descuentos, sobre diferenciación de precios etc.

El precio también es una variable que puede utilizarse para posicionar un servicio o una empresa, es decir, ayuda a crear una imagen comercial.

Los factores más determinantes para llevar a cabo la fijación de precios son los siguientes:

- 1- Costes de la empresa
- 2- La competencia
- 3- El comportamiento de los clientes

Nuestro método se va a basar en la competencia debido a que es una empresa de nueva creación y nos sería más costoso utilizar otro tipo de métodos.

Las cuotas que se pagan en los centros deportivos como el nuestro son bastante similares entre sí, con precios que oscilan entre los 25€ y 45€ mensuales. Nuestro objetivo será la captación de clientes ofreciéndoles un valor añadido, ya que, debido a la elevada inversión inicial, no podríamos fijar precios más bajos que nuestros competidores de la zona. Este valor añadido consistirá en descuentos progresivos:

- La cuota mensual será de 40€ para la sala de musculación y 45€ para la sala de musculación + acceso a la piscina cubierta. El precio mensual para acceder a la piscina será de 15€.
- Los clientes podrán pagar la cuota semestral con un descuento del 40%. Esta cuota da acceso tanto a la piscina como al gimnasio y tendrá un precio de 180€ que se abonarán al momento.

Por otro lado, las clases dirigidas tendrán un coste de 12€/sesión, pudiendo pagar un bono de 8 clases mensuales por 45€. Como se ha mencionado en el Plan de Operaciones, los

profesionales serán profesionales independientes a los que se les ofrecerán nuestras instalaciones para poder impartir las clases y se les cobrará una comisión del 30% del precio de las clases.

En cuanto a las tarifas de las pistas de pádel, tendrán un coste de 28€ por la reserva de la pista de 1h y 30 min.

Por último, el alquiler de la pista multiusos tendrá un coste de 50/h, prevemos que será utilizada por clubs deportivos de baloncesto y futbol sala de la región, por lo que harán uso de la pista un mínimo de 3 veces por semana, contando dos entrenamientos y un partido el fin de semana.

5.2.3. Comunicación

A través de la comunicación nos daremos a conocer a nuestro público objetivo. Para llevar a cabo una estrategia de comunicación adecuada es necesario tener en cuenta cuatro conceptos clave:

- **La publicidad:** Transmisión de información impersonal y remunerada, a través de medios de comunicación de masas, mediante anuncios pagados por el vendedor, cuyo mensaje es controlado por el anunciante
- **Venta personal:** Forma de comunicación mediante la que se transmite información de forma directa, personal e interactiva entre vendedor y comprador, y se recibe de forma simultánea e inmediata respuesta del destinatario de la información
- **Promoción de ventas:** Conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo
- **Relaciones públicas:** Generación de actividades diseñadas con el fin de mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto

Nuestra principal herramienta de comunicación va a ser las redes sociales debido a su bajo coste o coste nulo. Estaremos presentes en la mayoría de ellas, especialmente en Instagram, Twitter y Facebook, que son las más utilizadas por nuestro público objetivo.

A través de estas redes queremos conseguir la máxima interacción posible con nuestros clientes a la vez que conseguimos tener más alcance. Hoy en día, el hecho de tener una cercanía con el cliente a través de redes sociales es fundamental para el crecimiento de cualquier empresa. Por otro lado, nos pondremos en contacto con deportistas del pueblo para que sean imagen de nuestro centro y nos publiciten a través de sus perfiles.

Además, también crearemos nuestra página web donde se encontrará disponible toda la información relacionada con nuestros servicios y nuestras tarifas.

También queremos destinar una parte de nuestro presupuesto a lanzar una serie de anuncios a través de la plataforma que ofrece Google Ads para, de esta manera, aparecer en las búsquedas naturales de nuestros potenciales clientes.

Por otro lado, realizaremos campañas SEM a través de Google Adwords que van a permitir posicionarnos en primeras posiciones durante el periodo de las propias campañas, lo que incrementara el tráfico a la web y, por tanto, el posicionamiento SEO. Para enfocar la estrategia SEO de una manera más rápida lo haremos a través de una estrategia SEM en Google Search. Para ello, haremos un análisis de los periodos e intereses de nuestros usuarios. Tener un continuo mantenimiento SEO se convierte en un imprescindible para trabajar en cualquiera estrategia de marca, pues nos va a permitir incrementar la visibilidad de nuestro centro de manera orgánica a través de los buscadores, lo cual se va a traducir en conversiones, es decir, tráfico a la web.

En cuanto a la venta personal, cabe señalar que somos habitantes del pueblo de Chiva desde hace casi 20 años y utilizaremos el llamado “boca a boca” para recomendar nuestras instalaciones a todos nuestros familiares, amigos y conocidos. Uno de los factores positivos de llevar a cabo el proyecto en un pueblo es que será mucho más sencillo llegar a la mayoría de la población debido, principalmente, a que todos nos conocemos ya sea personalmente o a través de otras personas.

5.2.4. Distribución

La distribución es la misión de la empresa encargada de acercar el servicio al consumidor final. Para ello debe añadir al producto las utilidades de tiempo (ofrecer el servicio cuando se desea), lugar (ofrecer el servicio donde se desea), forma (ofrecer servicio como lo desea) y posesión (ofrecer la posesión del servicio).

En nuestro caso, la distribución del servicio será realizada de forma directa con el cliente en nuestras instalaciones de forma libre o a través de nuestro personal, ya sean entrenadores independientes o empleados del centro que estarán disponibles para cualquier duda o apoyo que necesiten nuestros clientes. Por otro lado, como hemos mencionado previamente, habrá clases guiadas donde los encargados de ofrecer el servicio serán los monitores.

6. MARCO JURÍDICO DE QUALIFIT

En el siguiente apartado se procederá a definir los términos visión, misión y valores de la empresa. Posteriormente, explicaremos detalladamente todos los procedimientos relacionados con el marco jurídico y de constitución y, finalmente, estableceremos un organigrama de la empresa, así como un plan de contratación.

Llegados a este punto, se ha decidido que el nombre del centro deportivo será QUALIFIT, como ya hemos mencionado en puntos anteriores.

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En primera instancia, describiremos estos tres términos tan importantes a la hora de poner en marcha un proyecto.

La **misión**, según E. Franklin en su libro Organización de Empresas, se define así: “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” (Franklin, 2013). Nuestra misión será la de

ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes para que puedan llevar a cabo la práctica deportiva de manera diaria.

En cuanto a la **visión**, para J. Fleitman, es un concepto que se define como el camino al cual se dirige la empresa en el largo plazo y que sirve como referencia para orientar todas las decisiones estratégicas de la misma. La visión del proyecto es muy clara, ser el centro deportivo referencia en la región utilizando al máximo posible la tecnología para ser capaces de ofrecer a nuestros clientes todas las comodidades posibles y agilizar todos los procesos. Además, tenemos la intención de que el mayor número posible de habitantes de la región lleven un estilo de vida saludable promoviendo todo tipo de actividades y hábitos deportivos.

Por último, los **valores** de QUALIFIT van muy en sintonía con los valores que promueve el deporte:

- Respeto e integridad: tanto en nuestras instalaciones como en toda nuestra comunidad, el respeto y la integridad entre todas las personas será el pilar fundamental de nuestro proyecto. Todo individuo que tenga esto claro, podrá ser formar parte de la comunidad y crecer junto a nosotros.
- Sacrificio: el esfuerzo diario para ofrecer al cliente el mejor servicio posible será nuestra mayor motivación para alcanzar todos nuestros objetivos.
- Humildad: siempre tendremos claro cuales son nuestras limitaciones, nuestras capacidades y nuestras debilidades, trabajaremos en función a ellas pensando constantemente en el bien común.
- Responsabilidad Social: nos comprometemos a llevar a cabo un desarrollo sostenible de nuestra empresa, con la implementación, como primer punto de partida, de placas solares y haciendo el menor uso posible de materiales plásticos.

6.2. Marco jurídico: elección de la forma jurídica de la empresa, constitución y registro

En este apartado expondremos las distintas opciones de las que disponemos para constituir la sociedad, así como la elección de la forma jurídica más conveniente y, por último, los trámites burocráticos necesarios para su registro.

Ilustración 13. Tipos de forma jurídica

Tipo de empresa	Número de socios	Capital	Responsabilidad
<u>Autónomo</u> (empresario individual)	1	No hay mínimo legal	El socio responde con todos sus bienes
Sociedad Limitada (S.L)	Mínimo 1	Mínimo 3000€	Capital aportado
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No hay mínimo legal	El socio responde con todos sus bienes
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 <u>Máximo 5</u>	Mínimo 3000€ Máximo 120000€	Capital aportado
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60000€	Capital aportado
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No hay mínimo legal	El socio responde con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los estatutos	Capital aportado

Fuente: *Elaboración propia*

Se ha realizado la tabla 4 con algunas de las formas jurídicas que podrían ajustarse al proyecto. Finalmente, como va a haber un único socio, se descartan todas las opciones menos la de Autónomo, Sociedad Limitada, Sociedad Limitada Nueva Empresa y Sociedad Anónima.

En cuanto al tipo de fiscalidad de estas 4 formas jurídicas, todas ellas tributan a través del Impuesto de Sociedades excepto los autónomos, que tributan a través del IRPF.

Debido a la elevada inversión que requiere constituir una Sociedad Anónima, la elección va a estar entre constituir la empresa como autónomo o como Sociedad Limitada. Veamos los diferentes puntos clave que van a ser importantes a la hora de tomar la decisión.

- **Aportación inicial:** para darse de alta como autónomo no se requiere realizar ninguna aportación inicial, en cambio, para crear una SL es necesario aportar una cantidad que se sitúa en torno a los 3.000€.
- **Amparo económico:** al ser autónomo, el individuo responde a las deudas de la empresa con todo su patrimonio. Por el contrario, en una Sociedad Limitada, el empresario solo responde con el capital aportado. Esto es un factor muy a tener en cuenta.
- **Tributos y contabilidad:** debido a que el autónomo tributa a través del IRPF, cuanto más beneficio obtenga más impuestos deberá de hacer frente. En una SL se tributa a través del Impuesto de Sociedades, que habitualmente es a tipo impositivo único, no depende de los beneficios de la empresa. Por otro lado, los registros contables de una S.L son mucho más exigentes que los de un autónomo.

El proceso para darse de alta como autónomo es bastante sencillo. Para ello, sólo es necesario realizar dos trámites administrativos: uno con el Ministerio de Hacienda (registrado en el departamento correspondiente del IAE) y otro con la Seguridad Social.

En el momento del alta ante Hacienda, el autónomo deberá elegir entre dos regímenes incompatibles de IRPF: estimación objetiva (módulos) y estimación directa simplificada. La elección de uno u otro dependerá del beneficio o rendimientos generados de la actividad, pudiendo pasar de módulos a estimación directa simplificada sin ninguna penalización. Sin embargo, en caso contrario será requisito indispensable mantenerse durante 3 años en el régimen de estimación directa simplificada antes de cambiar a estimación objetiva.

La diferencia entre cada uno de estos sistemas se basa en que en el módulo no se declara una ganancia real, sino una ganancia estimada teniendo en cuenta determinados indicadores (electricidad, número de trabajadores, número de mesas, superficie del local, número de máquinas de entretenimiento, etc.). Como tal, es un sistema más simplificado que no requiere registro de ventas, pero sí de un IVA soportado.

Por otra parte, en el sistema de estimación directa simplificada, los ingresos netos se determinan por los ingresos de explotación menos los gastos, y los trabajadores por cuenta propia deben llevar registros del IVA soportado y de las ventas. Asimismo, junto con el régimen del IRPF, los autónomos deberán acogerse a alguno de los dos regímenes de IVA aplicables a este tipo de empresas: el simplificado y el general. La elección de uno u otro dependerá del sistema de IRPF elegido, es decir, en el caso de acogerse al módulo será de aplicación el régimen simplificado de IVA, en cualquier otro caso tendrá que acogerse al régimen general del IVA.

Los procedimientos de la seguridad social exigen que se le informe de la base de cotización y la correspondiente cuota de cotización que los trabajadores por cuenta propia pretenden aportar durante su relación laboral. Actualmente, la cuantía mínima de cotización del Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos (RETA) es de 286,15€, lo que corresponde a una base mínima de cotización de 944,4018€. No obstante, a partir del 1 de enero de 2019, los trabajadores autónomos que decidan iniciar una actividad económica o profesional por primera vez disfrutan de una cuota de cotización reducida de 60 € durante los primeros doce meses, que se irá incrementando progresivamente hasta el final del segundo. año de actividad. (Ortega Aguilar, 2020)

En cambio, en la Sociedad Limitada, el tipo impositivo referente al Impuesto de Sociedades será del 15% para una empresa de nueva creación durante los primeros dos ejercicios y, a partir de ahí, será del 25%. Además, los trámites burocráticos para constituir una Sociedad Limitada son más enrevesados, consta de los siguientes pasos:

1. Registro del nombre de la sociedad

En primer lugar, será necesario acudir al Registro Mercantil Central y obtener un certificado de denominación social, esto refleja que ninguna otra compañía tiene asignada ese mismo nombre.

2. Cuenta bancaria a nombre de la empresa

El siguiente paso será abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y efectuar el desembolso inicial de 3000€. Una vez realizado el pago, la entidad bancaria nos proporcionará un documento que posteriormente habrá que presentar ante notario.

3. Elaboración de los Estatutos Sociales

El socio tendrá que redactar una serie de normas que proyectarán los derechos y obligaciones que regirán dentro de la empresa. Es recomendable delegar la redacción de este escrito a un especialista en la materia debido a la elevada complejidad, y así evitar cualquier tipo de error.

Estos estatutos deben contener, como mínimo, una serie de puntos:

- Denominación de la sociedad
- Objeto social
- Domicilio social
- Capital social que integra la sociedad.
- Organigrama de la sociedad reflejando, fundamentalmente, el número de administradores, así como la retribución y la duración de su cargo.
- Modo de llevar a cabo la toma de decisiones.

4. Escritura pública de constitución

Se llevará a cabo la firma ante notario de las escrituras por todos los socios que formen la sociedad, en este caso, habría una única firma.

5. Alta en Hacienda y Declaración Censal

Una vez se realiza el proceso de escritura, deberá acudir a la oficina de Hacienda y efectuar los siguientes trámites:

- Obtención del número de identificación fiscal (NIF). En primera instancia, se recibirá un NIF provisional rellenando el modelo 036 y aportando los documentos correspondientes (fotocopia del DNI del firmante y escritura de constitución de la sociedad). Este NIF provisional presenta una validez de 6 meses, posteriormente, se nos dará el definitivo.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) indicando la actividad que realiza la empresa. Será necesario cumplimentar el modelo 840.
- Por último, a través del modelo 036, se presentará la declaración censal (IVA) donde se detalla el comienzo de la actividad profesional de la sociedad.

6. Inscripción en el Registro Mercantil

Se inscribirá la sociedad en el Registro Mercantil de la provincia de Valencia en un plazo de 2 meses posteriores a la obtención de las escrituras.

7. Obtención del NIF definitivo

Una vez constituida la empresa, se debe acudir a Hacienda para reemplazar el NIF provisional por el definitivo en el plazo máximo de un mes.

Además, una Sociedad Limitada tiene la obligación de llevar una contabilidad diaria mucho más estricta y de depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil. Esto para una empresa de nueva creación supone un enorme trabajo y un gran desembolso de dinero debido a que sería necesario contratar más profesionales.

Finalmente, después de todo lo descrito, se ha considerado iniciar la actividad como **autónomo** debido a los siguientes motivos:

- Al ser una empresa de nueva creación, el objetivo el primer año es el de captar nuevos clientes, no se tiene previsto obtener elevados ingresos, por lo que es más conveniente acogerse al régimen del IRPF hasta que esta cuota supere la que actualmente se paga en el IS, que es del 25%. Es cierto que para las nuevas empresas, los dos primeros años del Impuesto de Sociedades se tributa a un tipo impositivo del 15%, pero a partir de esos dos años, el tipo impositivo subiría al 25%. En conclusión, aporta mucha más flexibilidad para la empresa, al menos en los primeros años, acogerse al régimen de módulos del IRPF.
- Es mucho más sencillo a nivel burocrático darse de alta como autónomo que constituir una Sociedad Limitada.
- La obligación de presentar las cuentas anuales es un factor que nos dificultaría mucho la puesta en marcha de la empresa.

No obstante, la proyección a futuro puede ser la de cambiar la forma jurídica a una Sociedad Limitada, cuando las circunstancias sean más favorables y el proyecto esté más consolidado.

A continuación, se describirán los trámites para dar la constitución y registro de la empresa:

1. En la Delegación Provincial de Hacienda:

- Declaración censal de alta. Modelo 036.
- Declaración de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Modelo 840.
Hay que darse de alta en el epígrafe correspondiente a la actividad de la empresa, en el caso de QUALIFIT será el epígrafe 967.1 sobre Instalaciones deportivas.
- Darse de alta en el IVA.

2. En la Tesorería General de la Seguridad Social:

- Afiliación/Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Solicitud del número patronal.
- Afiliación/ Alta del trabajador en el Régimen de la Seguridad Social.

3. En el INEM:

- Registro del contrato del trabajador.

4. En el Ayuntamiento de Chiva:

- Licencia de obras. Para la puesta en marcha de la empresa será necesario realizar obras en la nave, por lo tanto, será preciso comunicar al Ayuntamiento de Chiva la correspondiente licencia de obras. Su concesión supone el reconocimiento por parte del Ayuntamiento de la adecuación a la normativa urbanística y a la normativa sectorial que sea de aplicación de la actividad desarrollada.
- Alta de inicio de actividad.
- Licencia de rótulos y toldos.

5. En la Dirección provincial de Trabajo:

- Legalización de Libro de Visitas y comunicación de apertura de centro de trabajo.

6. En el Registro Mercantil:

- Inscribir el nombre comercial, es decir, QUALIFIT.
- Es voluntaria la inscripción del empresario individual.

7. Otros trámites administrativos:

- Obtención de la hoja de reclamaciones.

Otra opción es la que ofrece la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME) a través de su programa CIRCE, que permite la creación de cierto tipo de empresas por Internet: autónomos (solo empresarios), empresarios de responsabilidad limitada (ERL), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), Sociedad Limitada de Exitosa Formación (SLFS), Comunidad de Bienes y Sociedad Civil. Para ello se debe cumplimentar un único documento electrónico (DUE). Este documento contiene una gran cantidad de formularios que pueden ser difíciles de completar.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO DE QUALIFIT

La planificación financiera recoge datos económicos sobre elementos previamente desarrollados (previsiones de ventas, compras, producción, personal, inversiones...) de forma que se pueda comprobar la viabilidad económica de todo el proyecto y determinar las necesidades de financiación. (Li, 2011)

En este apartado se realizará un estudio de viabilidad de la empresa, a través del cual se podrá comprobar si el proyecto cumple con todos los requisitos económicos necesarios para ejecutar el proyecto y asegurar el éxito de la empresa. Para ello, se realizarán varios estudios teniendo en cuenta todos los ingresos, gastos, cobros y pagos a fin de generar resultados positivos a partir de las inversiones realizadas para su ejecución.

Para llevar a cabo un buen Estudio de Viabilidad, debemos contar con los siguientes puntos:

- Plan de Inversión.
- Plan de Financiación.
- Plan de Ventas y Gastos.
- Cuenta de Resultados.
- Tesorería.
- Balance de Situación provisional.
- Análisis de Ratios de Interés
- Análisis de sensibilidad

7.1. Plan de inversión

Aquí se detallan todos los recursos económicos que van a ser necesarios para la ejecución del plan en su fase inicial. Hablamos de llevar a cabo una lista con todos los bienes presentes y futuros de la organización, cuantificando su coste e indicando el instante de su compra.

Clasificaremos estos bienes en dos grupos:

Inmovilizado intangible

- **Aplicaciones informáticas:** se basa en el programa informático del cuál haremos uso en el centro, pensado para hacer el seguimiento de los clientes y la programación de las tarjetas de socio. Por otro lado, dispondremos de una aplicación llamada Powerapp a través de la cual los clientes podrán realizar la reserva de las clases y de las diferentes pistas. Además, también usaremos aplicaciones para el desarrollo de nuestra página web y del pago de los dominios.

Inmovilizado material

- **Equipos informáticos:** dispondremos de un ordenador, dos impresoras y un torno en la entrada del centro que leerá las tarjetas de los clientes.
- **Equipos y accesorios de musculación:** hace referencia a toda la maquinaria y material de las instalaciones, de la cual el cliente podrá hacer uso en el momento de hacer sus ejercicios y clases. Todo este material va a ser proporcionado por la compañía Etenon Fitness.

Además, se realizarán unos trabajos para adecuar la instalación (pintura, reparaciones, etc..) y así ponerla a punto para comenzar la actividad.

A continuación, se expondrá de forma resumida el presupuesto inicial destinado para cada tipo de inmovilizado y otros gastos que se desembolsarán al comienzo de la actividad:

Ilustración 14: Inversión inicial de QUALIFIT

TIPO DE INVERSIÓN		CANTIDAD
INMOVILIZADO INTANGIBLE	Aplicaciones informáticas	10.000,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	Equipos informáticos	3.000,00 €
	Máquinas y accesorios	52.000,00 €
GASTOS INICIALES	Adecuación de la instalación	15.000,00 €
		80.000,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos visualizar en la ilustración 8, la inversión total será de unos 80.000 €. En el siguiente apartado veremos cómo se va a llevar a cabo el proceso de financiación de la inversión a realizar.

En cuanto a la amortización, se adjunta cuadro de la amortización anual de los tres años y de la amortización acumulada.

Ilustración 15: Amortización anual inmovilizado

CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL				
INVERSIÓN	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EQUIPOS INFORMÁTICOS	4	750 €	750 €	750 €
WEB / APP	10	1.000 €	1.000 €	1.000 €
MAQUINARIA / MOBILIARIO	10	5.200 €	5.200 €	5.200 €
		6.950 €	6.950 €	6.950 €

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 16: Amortización acumulada inmovilizado

CUADRO DE AMORTIZACIÓN ACUMULADA INVERSIONES				
INVERSIÓN	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EQUIPOS INFORMÁTICOS	4	750 €	1.500 €	2.250 €
WEB / APP	10	1.000 €	2.000 €	3.000 €
MAQUINARIA / MOBILIARIO	10	5.200 €	10.400 €	15.600 €
		6.950 €	13.900 €	20.850 €

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Plan de financiación

Llegados a este punto, veremos cuáles serán las opciones de financiación que se nos plantean y se escogerá la que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Para poder cubrir los gastos de la puesta en marcha del negocio, necesitaremos 165.000 €, de los cuáles 85.000 € serán obtenidos de fondos propios de los accionistas.

Por otra parte, los 80.000€ restantes serán financiados a través de entidades bancarias. Se ha realizado una serie de visitas a diferentes bancos para poder contemplar varias opciones y poder contrastarlas. En primer lugar, se acudió al **banco Santander** cuyo préstamo tenía las siguientes condiciones:

- Plazo: 6 años
- Mensual
- Importe máximo: 80%
- Tipo de interés: fijo del 5,25%
- Cuotas constantes

Por otro lado, **CaixaBank** nos ofrecía la siguiente propuesta:

- Plazo: 3 años
- Préstamo tipo americano.
- Importe máximo: 100%
- Tipo de interés: fijo anual del 4%
- Cuotas anuales de intereses y al término del plazo se devuelve el capital más los intereses del último año.

Finalmente, se ha decidido optar por el préstamo que nos ha ofrecido **CaixaBank** ya que, pese a ser en menos años, el tipo de interés anual es de un 1,25% menos con respecto al del banco Santander, la financiación es del 100 % de la cantidad solicitada, y fundamentalmente por el tipo de préstamo americano, que me permite pagar los intereses

anualmente, generar caja según vaya avanzando el negocio, y devolver la totalidad del préstamo al final del plazo.

Ilustración 17: Amortización e intereses anuales del préstamo de CAIXABANK

PRESTAMO AMERICANO CAIXABANK		
Cantidad	80.000 €	
Plazo	36	
Interes	4%	
PERIODO	INTERESES	CAPITAL PENDIENTE
AÑO 1	4.230,95 €	80.000,00 €
AÑO 2	4.230,95 €	80.000,00 €
AÑO 3	84.230,95 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

7.3. Estimación de ingresos y gastos

En este apartado vamos a detallar el origen de la generación de ingresos, teniendo en cuenta los diferentes servicios y la evolución anual de los mismos, así como los costes operativos y gastos de explotación inherentes a la actividad.

7.3.1. Ingresos

Para determinar los ingresos, hemos analizado el entorno del mercado donde QUALIFIT desarrolla su actividad (Hoya de Buñol), y se ha realizado una campaña de Marketing Funnel para atraer clientes y fidelizarlos.

Dicha campaña se potencia durante el primer año y gradualmente se va reduciendo en los dos siguientes años, estando enfocada en las redes sociales Instagram y Facebook, estrategia digital SEM en Google Ads, SEO manteniendo actualizada la página Web y APP, email marketing y eventos promocionales en meses estratégicos.

Estudio de viabilidad de un centro deportivo en la localidad de Chiva.

Ilustración 18: Presupuesto Marketing año 1

Marketing Funnel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Inversión /mes	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	1.500 €	250 €	250 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	1.000 €	23.000 €
CPC instagram+ facebook	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
Clientes potenciales	3.571	3.571	3.571	3.571	3.571	2.143	417	417	4.167	4.167	4.167	1.667	35.000
% nuevos clientes	5,00%	5,20%	5,40%	7,00%	7,20%	7,40%	7,00%	7,00%	7,60%	7,80%	8,00%	7,00%	
Nuevos clientes	179	186	193	250	257	159	29	29	317	325	333	117	2373
Abandonos nuevos clientes	80%	70%	60%	50%	50%	50%	70%	80%	60%	60%	60%	80%	
Clientes recurrentes	36	56	77	125	129	79	9	6	127	130	133	23	929
Total clientes	36	91	169	294	422	501	510	516	643	773	906	929	5.790
SEM	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Email marketing	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	261 €
SEO (interno)	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 €
Eventos promocionales	2.000 €									1.000 €			
TOTAL MARKETING	4.672 €	2.672 €	2.672 €	2.672 €	2.672 €	1.672 €	422 €	422 €	2.672 €	3.672 €	2.672 €	1.172 €	28.061 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Presupuesto Marketing año 2

Marketing Funnel	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL
Inversión /mes	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	300 €	150 €	150 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	300 €	8.900 €
CPC instagram+ facebook	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
Clientes potenciales	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	429	214	214	1.429	1.429	1.429	429	12.714
% nuevos clientes	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Nuevos clientes	86	86	86	86	86	26	13	13	86	86	86	26	763
Abandonos nuevos clientes	60%	60%	60%	60%	60%	60%	80%	80%	60%	60%	60%	80%	
Clientes recurrentes	34	34	34	34	34	10	3	3	34	34	34	5	295
Total clientes	964	998	1.032	1.066	1.101	1.111	1.114	1.116	1.150	1.185	1.219	1.224	13.280
SEM	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Email marketing	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	261 €
SEO (interno)	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 €
Eventos promocionales										1.000 €			
TOTAL MARKETING	1.172 €	1.172 €	1.172 €	1.172 €	1.172 €	472 €	322 €	322 €	1.172 €	2.172 €	1.172 €	472 €	11.961 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20: Presupuesto Marketing año 3

Marketing Funnel	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL
Inversión /mes	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	400 €	300 €	300 €	800 €	800 €	800 €	400 €	7.800 €
CPC instagram+ facebook	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Cientes potenciales	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	500	375	375	1.000	1.000	1.000	500	9.750
% nuevos clientes	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Nuevos clientes	60	60	60	60	60	30	23	23	60	60	60	30	585
Abandonos nuevos clientes	50%	50%	50%	50%	50%	50%	80%	80%	50%	50%	50%	80%	
Cientes recurrentes	30	30	30	30	30	15	5	5	30	30	30	6	270
Total clientes	1.254	1.284	1.314	1.344	1.374	1.389	1.394	1.398	1.428	1.458	1.488	1.494	16.621
SEM	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Email marketing	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	21,78 €	261 €
SEO (interno)	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 €
Eventos promocionales									1.000 €				
TOTAL MARKETING	972 €	972 €	972 €	972 €	972 €	572 €	472 €	472 €	972 €	1.972 €	972 €	572 €	10.861 €

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las actividades que se van a realizar en QUALIFIT, y teniendo en cuenta la capacidad y las características de nuestras instalaciones, se han determinado las siguientes:

Ilustración 21: Actividades de QUALIFIT

ACTIVIDADES QUALIFIT
GYM + PISCINA CUBIERTA
PISCINA CUBIERTA
GYM
PACK SEMESTRAL ACTIVIDADES
NUTRICIONISTA
CLASES MONITORIZADAS
ALQUILER PISTAL DE PADEL
PABELLÓN CUBIERTO
SERVICIO CAFETERÍA

Fuente: Elaboración propia

Se han distribuido los clientes por actividades, para lo cual se han tenido en cuenta los datos aportados por el Ayuntamiento referente a la facturación de servicios en los años de explotación, a los que hemos añadido los servicios adicionales.

Ilustración 22: Clientes por actividad año 1, 2 y 3

MODALIDAD	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 2	
	CLIENTES	PERIODICIDAD	CLIENTES	PERIODICIDAD	CLIENTES	PERIODICIDAD
Gimnasio	77	clientes/mes	177	clientes/mes	222	clientes/mes
Piscina	39	clientes/mes	89	clientes/mes	111	clientes/mes
Piscina + gym	48	clientes/mes	111	clientes/mes	139	clientes/mes
Matrículas/mes	99	Matrículas/mes	228	Matrículas/mes	285	Matrículas/mes
Nutricionista	11	clientes	26	clientes	33	clientes
Clases monitorizadas	7	clases/semana	9	clases/semana	7	clases/semana
	4	semanas/mes	4	semanas/mes	4	semanas/mes
	5	clientes/clase	10	clientes/clase	15	clientes/clase
	150	ventas al mes	343	ventas al mes	429	ventas al mes
Pistas padel	9	reservas/semana	25	reservas/semana	31	reservas/semana
	4	semanas/mes	4	semanas/mes	4	semanas/mes
	43	reservas/mes	100	reservas/mes	125	reservas/mes
Pabellón	3	2 entrenamientos + 1 parti	3	2 entrenamientos + 1 parti	3	2 entrenamientos + 1 parti
	4	semanas/mes	4	semanas/mes	4	semanas/mes
	14	reservas/mes	33	reservas/mes	42	reservas/mes

Fuente: Elaboración propia

Para determinar los precios de cada actividad, se ha realizado un estudio de la competencia del entorno donde desarrollaremos nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta las características de nuestras instalaciones y el valor diferencial de las mismas, en las que se pueden realizar diferentes actividades en una misma ubicación, con precios competitivos.

Los precios se han actualizado en función al IPC estimado en los siguientes años.

Ilustración 23: Facturación media mensual año 1

Actividades	Año 1				
	Precio €	Precio € sin IVA	Ventas/mes	%	Ing. Mes / Año
PISCINA + GYM	45,00 €	37,19 €	48	10%	1.794,35 €
PISCINA	15,00 €	12,40 €	39	8%	478,49 €
GYM	40,00 €	33,06 €	77	16%	2.551,96 €
PAQUETE SEMESTRAL	30,00 €	24,79 €	99	21%	2.464,50 €
NUTRICIONISTA	35,00 €	28,93 €	11	2%	331,76 €
CLASES MONITORIZADAS	3,60 €	2,98 €	150	31%	445,00 €
PISTAS PADEL	28,00 €	23,14 €	43	9%	1.004,83 €
PABELLÓN	50,00 €	41,32 €	14	3%	598,12 €
CAFETERÍA	2,50 €	2,07 €			997 €
TOTAL MENSUAL	249,10 €	205,87 €	482	100%	10.665,87 €
PRECIO MEDIO	24,25 €				127.990,48 €
PRECIO MEDIO SIN IVA		20,04 €			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Facturación media mensual año 2

Actividades	Año 2				
	Precio €	Precio € sin IVA	Ventas/mes	%	Ing. Mes / Año
PISCINA + GYM	47,25 €	39,05 €	111	10%	4.321,63 €
PISCINA	15,75 €	13,02 €	89	8%	1.152,43 €
GYM	42,00 €	34,71 €	177	16%	6.146,31 €
PAQUETE SEMESTRAL	31,50 €	26,03 €	228	21%	5.935,67 €
NUTRICIONISTA	36,75 €	30,37 €	26	2%	799,03 €
CLASES MONITORIZADAS	3,78 €	3,12 €	343	31%	1.071,76 €
PISTAS PADEL	29,40 €	24,30 €	100	9%	2.420,11 €
PABELLÓN	52,50 €	43,39 €	33	3%	1.440,54 €
CAFETERÍA	3,70 €	3,06 €			3.384 €
TOTAL MENSUAL	262,63 €	217,05 €	1.107	100%	26.671,63 €
PRECIO MEDIO	25,46 €				320.059,56 €
PRECIO MEDIO SIN IVA		21,04 €			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25: Facturación media mensual año 3

Actividades	Año 3				
	Precio €	Precio € sin IVA	Ventas/mes	%	Ing. Mes / Año
PISCINA + GYM	49,61 €	41,00 €	139	10%	5.679,10 €
PISCINA	16,54 €	13,67 €	111	8%	1.514,43 €
GYM	44,10 €	36,45 €	222	16%	8.076,95 €
PAQUETE SEMESTRAL	33,08 €	27,33 €	285	21%	7.800,14 €
NUTRICIONISTA	38,59 €	31,89 €	33	2%	1.050,02 €
CLASES MONITORIZADAS	3,97 €	3,28 €	429	31%	1.408,42 €
PISTAS PADEL	30,87 €	25,51 €	125	9%	3.180,30 €
PABELLÓN	55,13 €	45,56 €	42	3%	1.893,03 €
CAFETERÍA	2,50 €	3,90 €			5.402 €
TOTAL MENSUAL	274,38 €	275,76 €	1.385	100%	36.004,19 €
PRECIO MEDIO	26,73 €	26,73 €			432.050,29 €
PRECIO MEDIO SIN IVA		22,09 €			

Fuente: Elaboración propia

Según un estudio realizado en base al anterior centro que estaba en funcionamiento en la población, el mayor número de matrículas se registraban para la **sala de gimnasio**, también había un alto porcentaje que escogía la opción de sumarle el acceso a la **piscina**, aunque menor debido a que muchos de los clientes van con los tiempos muy ajustados y, generalmente, solo les da tiempo a realizar una sesión de entrenamiento en la sala de musculación. Por otro lado, un porcentaje más reducido, sobre todo personas de mayor edad y niños, escogen la tarifa de solo acceso a la piscina.

También existe la opción de adquirir un **pack semestral** en el que puedes disfrutar de ambas opciones (piscina y gimnasio), además de una clase monitorizada por semana.

En cuanto al servicio de **nutricionista**, teniendo en cuenta que es un servicio mucho más exclusivo e individualizado, estimamos que las contrataciones serán reducidas, al menos los primeros meses, y nuestros ingresos provienen de una comisión del 50 % por servicio del profesional independiente, y por tanto, no estando en plantilla propia.

En referencia a las **clases monitorizadas**, se van a realizar diferentes sesiones de las distintas modalidades deportivas, en función a la demanda, comenzando un número moderado de 5 clientes por clase, el cual irá aumentado en los siguientes años. Todo esto percibiendo un 30% del precio de cada clase, que supone una cantidad 3,6 € el primer

año, y cuya comisión se irá incrementando en función a la subida del precio por el efecto del IPC.

Por otra parte, también se ha estimado las posibles reservas de las **pistas de pádel**. En este caso, se ha considerado que es un deporte en auge entre personas de casi todas las edades y las reservas posiblemente sean superiores a las estimadas, teniendo en cuenta que únicamente existen dos pistas más en el pueblo. A pesar de esto, hemos previsto que se realizaran 9 reservas semanales a un precio de 28€ por cada 1 hora y 30 minutos, que teniendo en cuenta la disponibilidad de dos pistas, es una previsión bastante conservadora.

Por último, el **alquiler del pabellón cubierto** será de 3 reservas semanales en el primer año, habiendo llegado a un acuerdo con el Club de Baloncesto Municipal, el cuál utilizará las instalaciones para realizar 2 entrenamientos a la semana y jugar el partido de los sábados.

También estamos en proceso de negociación con el Club de Fútbol Sala Municipal y, previsiblemente, se llegará a un acuerdo para que hagan uso del pabellón a partir del segundo año. El alquiler de este tendrá un precio de 50 €/hora, siendo un precio muy competitivo.

En estas instalaciones está previsto organizar torneos de futbol sala en periodos vacacionales y atraer equipos del resto de la Comunidad Valenciana.

Teniendo en cuenta las previsiones de ventas que hemos realizado, en base a la campaña de Marketing y al mix de actividades y servicios proyectados en el presupuesto, los ingresos por ventas en los tres primeros años son los siguientes:

Ilustración 26: Ingresos ventas QUALIFIT

MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CLIENTES	482	1.107	1.385
CAFETERÍA	11.962 €	40.610 €	64.822 €
VENTAS	116.028 €	279.450 €	367.229 €
	127.990 €	320.060 €	432.050 €

Fuente: Elaboración propia

En el anexo se adjuntará la tabla de ingresos completa para poder verlo de forma más detallada.

7.3.2. Gastos

En cuanto a los gastos que se han contemplado para desarrollar la actividad de QUALIFIT, partimos de base de que en estas instalaciones anteriormente se desarrollaba la misma actividad, y que lo que se ha hecho es una actualización de los aparatos de Fitness y una adecuación de la instalación (pintura, limpieza, pequeñas reparaciones, etc.)

Gastos de explotación: Hacen referencia a los gastos en los que tiene que incurrir QUALIFIT para desarrollar su actividad.

- **Sueldos y salarios:** Se incluyen las remuneraciones de los cinco empleados detalladas en el apartado de política retributiva, incluyendo la Seguridad Social a cargo de la empresa y prorrateando mensualmente las 14 pagas. Cabe señalar que se tienen en cuenta la variación de los salarios en los próximos años en función del IPC correspondiente, cogiendo como base el Convenio Colectivo del sector.

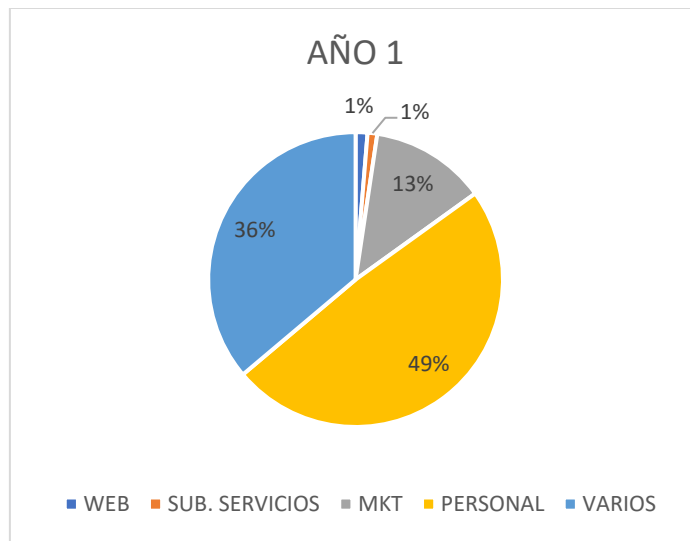
Se adjuntan las tablas explicativas en el anexo.

- **Gastos operativos:** Se han presupuestado los gastos operativos de la Web y APP, comisiones a los profesionales independientes (nutricionista), así como gastos de conservación de las instalaciones, suministros (energéticos y compras) seguros, asesoría fiscal – laboral – contable – financiera.

- Hay que resaltar que el centro cuenta con una instalación de placas solares, previamente instaladas por el Ayuntamiento cuando explotaba el centro, lo cual nos beneficia en cuanto a la reducción consumo y a la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio.

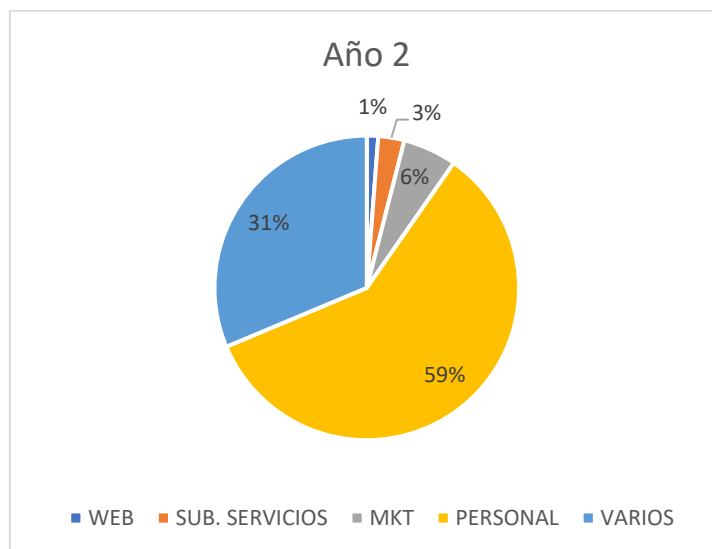
- También se ha contemplado el alquiler de las instalaciones, cuya cuantía está pactada por el Ayuntamiento de la localidad, partiendo de un precio relativamente bajo, teniendo en cuenta las características de las instalaciones, en cuanto a metros cuadrados y estado. El objetivo es incentivar la reactivación de la actividad en dichas instalaciones para fomentar el deporte en el municipio.

Ilustración 27: Distribución costes año 1



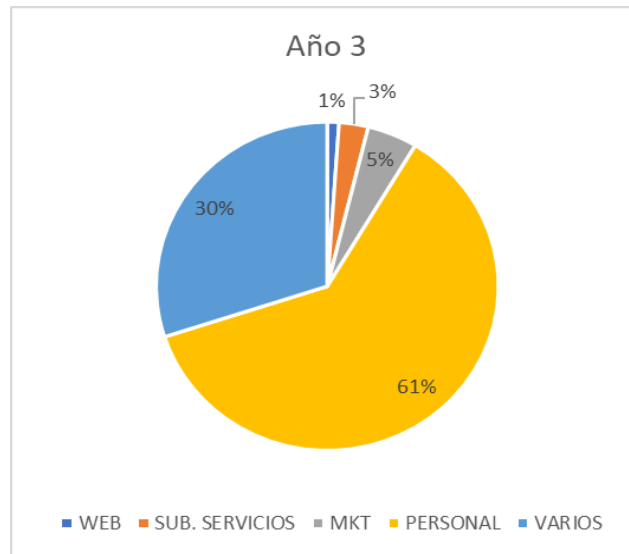
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28: Distribución costes año 2



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29: Distribución costes año 3



Fuente: Elaboración propia

Se adjuntan las tablas explicativas con mayor detalle en el anexo.

7.4. Cuenta de Resultados

Una vez que tenemos proyectados los ingresos por ventas e identificados los gastos operativos y de explotación, definidas las inversiones iniciales necesarias para comenzar la actividad y aprobada la financiación necesaria, procedemos a construir la Cuenta de Resultados con una proyección de tres años.

Como podemos observar en el cuadro adjunto, el primer año tenemos un resultado negativo de **-104.001 €**, debido fundamentalmente a la concentración de gastos necesarios para poner en marcha la actividad, y al menor número de ventas, lo cual es normal en el comienzo de una actividad.

Es a partir del segundo año, cuando incrementamos las ventas de forma exponencial por el desarrollo de la actividad, absorbiendo dichos ingresos los gastos fijos de explotación, e incrementando la productividad de los trabajadores, por el mayor volumen de ventas.

El resultado es de **101.452 €**, y cabe resaltar que no pagamos impuestos sobre el beneficio porque estamos compensando el resultado negativo del año anterior.

En el tercer año, las ventas siguen creciendo, teniendo las instalaciones una ocupación óptima (en torno a 1.600 clientes / mes en las diferentes actividades), y los gastos fijos se mantienen, salvo pequeñas variaciones derivadas del IPC.

El resultado después de impuestos del tercer año es de **149.799 €**, reflejándose la consolidación del modelo de negocio con el incremento de ventas en el resultado.

Ilustración 30: Proyección Cuenta de Resultados año 1, 2 y 3

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MARKETING	28.061 €	11.961 €	10.861 €
PERSONAL	107.730 €	123.690 €	140.980 €
ASESORIA	2.400 €	2.520 €	2.640 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	2.400 €	2.520 €	2.640 €
SUMINISTROS	8.400 €	8.880 €	9.360 €
SEGUROS	1.200 €	1.320 €	1.380 €
REFORMAS / LICENCIAS	17.400 €	0 €	0 €
EBITDA	-92.820 €	110.433 €	202.511 €
AMORTIZACIÓN	-6.950 €	-4.750 €	-4.550 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (EBIT)	-99.770 €	105.683 €	197.961 €
INGRESOS/GASTOS FINANCIEROS	-4.231 €	-4.231 €	-4.231 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	-104.001 €	101.452 €	193.730 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO		0 €	-43.931 €
BENEFICIO NETO	-104.001 €	101.452 €	149.799 €

Fuente: Elaboración propia

7.5. Tesorería

Para calcular la Tesorería de QUALIFIT, hemos tenido en cuenta todas las entradas de caja, a través de los ingresos por ventas, de la aportación de capital inicial y del préstamo a largo plazo concedido para cubrir descubierto de caja en el comienzo de la actividad.

Respecto a las salidas de caja se contemplan todos los pagos que hemos tenido mensualmente.

Como podemos observar en la tabla adjunta, se comienza a generar caja a partir del segundo año, cuando las ventas crecen con mayor intensidad, y por tanto la empresa comienza a dar beneficios.

En el mes de diciembre del año 3, el resultado es negativo, teniendo en cuenta que se realiza la devolución del préstamo tipo americano de 80.000 € solicitado antes de comenzar con la actividad del negocio.

Ilustración 31: Tesorería QUALIFIT año 1, 2 y 3

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAPITAL			
VENTAS	127.990 €	320.060 €	432.050 €
WEB / APP	-10.000 €		
COSTE OPERATIVO (WEB)	-2.880 €	-2.530 €	-2.530 €
COSTE OPERATIVO PROF. SUBCONTRATADOS	-2.339 €	-5.805 €	-6.348 €
MARKETING	-28.061 €	-11.961 €	-10.861 €
PERSONAL	-107.730 €	-123.690 €	-140.980 €
ALQUILER	-48.000 €	-50.400 €	-52.800 €
SUMINISTROS	-8.400 €	-8.880 €	-9.360 €
ASESORIA	-2.400 €	-2.520 €	-2.640 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	-2.400 €	-2.520 €	-2.640 €
SEGUROS	-1.200 €	-1.320 €	-1.380 €
REFORMAS / LICENCIA DE OBRA	-15.000 €	0 €	0 €
EQUIPOS INFORMATICOS	-3.000 €		
MAQUINARIA / MOBILIARIO			
IMPUESTO BENEFICIO			-43.931 €
PRESTAMO			-84.231 €
POLIZA CREDITO			
TOTAL	5.349 €	106.202 €	74.350 €

Fuente: *Elaboración propia*

7.6. Balance Provisional

Para realizar el Balance Provisional de cada uno de los años, hemos contemplado todos los elementos del ACTIVO (inversiones, flujos de caja, clientes) y en el PASIVO (Patrimonio Neto, deudas a largo plazo por el préstamo solicitado, proveedores y Hacienda Pública).

Se trata de un balance muy sencillo, teniendo en cuenta que se trata de una actividad que cobra por adelantado el mes, no permitiendo acceder a las instalaciones, ni de reservar ninguna actividad al personal que no haya pagado previamente, y tratándose de una instalación alquilada, que requiere muy pocas inversiones, sólo las necesarias para desarrollar la actividad.

Ilustración 32: Balance provisional QUALIFIT año 1

BALANCE AÑO 1			
ACTIVO NO CORRIENTE	58.050 €	PATRIMONIO NETO	- 19.001 €
WEB	10.000 €	CAPITAL	85.000 €
EQUIPOS INFORMATICOS	3.000 €	RESULTADO	- 104.001 €
MAQUINARIA	52.000 €		
AMORT ACUM	- 6.950 €		
ACTIVO CORRIENTE	5.349 €	PASIVO NO CORRIENTE	80.000 €
CAJA	5.349 €	PRESTAMO LP	80.000 €
		PASIVO CORRIENTE	2.400 €
		PROVEEDORES	2.400 €
TOTAL ACTIVO	63.399 €	TOTAL PASIVO	63.399 €

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 33: Balance provisional QUALIFIT año 2

BALANCE AÑO 2			
ACTIVO NO CORRIENTE	51.100 €	PATRIMONIO NETO	82.451 €
WEB	10.000 €	CAPITAL	85.000 €
EQUIPOS INFORMATICOS	3.000 €	RESULTADO	101.452 €
MAQUINARIA	52.000 €	<i>PERDIDAS ACUMULADAS</i>	<i>- 104.001 €</i>
AMORT ACUM	- 13.900 €	<i>RESERVA LEGAL</i>	
ACTIVO CORRIENTE	111.551 €	PASIVO NO CORRIENTE	80.000 €
CAJA	111.551 €	PRESTAMO LP	80.000 €
CLIENTES		PASIVO CORRIENTE	200 €
		PROVEEDORES	200 €
		HACIENDA ACREEDORA	- €
TOTAL ACTIVO	162.651 €	TOTAL PASIVO	162.651 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34: Balance provisional QUALIFIT año 3

BALANCE AÑO 3			
ACTIVO NO CORRIENTE	44.150 €	PATRIMONIO NETO	232.251 €
WEB	10.000 €	CAPITAL	85.000 €
EQUIPOS INFORMATICOS	3.000 €	RESULTADO	132.799 €
MAQUINARIA	52.000 €	<i>PERDIDAS ACUMULADAS</i>	<i>- 2.549 €</i>
AMORT ACUM	- 20.850 €	<i>RESERVA LEGAL</i>	<i>17.000 €</i>
ACTIVO CORRIENTE	188.101 €	PASIVO NO CORRIENTE	- €
CAJA	185.901 €	PRESTAMO LP	
CLIENTES	2.200 €	PASIVO CORRIENTE	- €
		PROVEEDORES	
		HACIENDA ACREEDORA	
TOTAL ACTIVO	232.251 €	TOTAL PASIVO	232.251 €

Fuente: Elaboración propia

7.7. Ratios

Para analizar la evolución del negocio, tanto a nivel económico – financiero, nivel de solvencia, como su viabilidad, se han calculado las principales ratios, teniendo en cuenta los datos que nos aporta la Cuenta de Resultados, la financiación, el Balance provisional y los flujos de Tesorería.

También hemos calculado el Valor Actual Neto de la inversión, teniendo en cuenta la Wacc, contemplando la financiación propia (bono a 10 años, prima de riesgo y la beta) y la financiación ajena, con la tasa de interés del préstamo, corregida por los impuestos.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica (ROI) representa la capacidad que tiene el Activo de generar beneficios sin tener en cuenta la financiación.

También vamos a calcular el margen de ventas, el cual nos ayudará a analizar la rentabilidad económica del negocio.

Ilustración 35: Rentabilidad económica - Margen de ventas

RENTABILIDAD ECONÓMICA - MARGEN DE VENTAS			
RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROI (EBIT / ACTIVO)	-157%	65%	85%
MARGEN DE VENTAS	-78%	33%	46%

Fuente: Elaboración propia

Analizando ambos datos podemos afirmar que es a partir del segundo año, cuando la empresa empieza a ser rentable, consolidándose en el tercer año.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera (ROE) mide el rendimiento que se obtiene de la inversión realizada.

Ilustración 36: Rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA			
RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROE (Bº NETO / PN)	-547,3%	123,0%	83,4%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la rentabilidad financiera, es a partir del segundo año cuando se empieza a obtener rentabilidad de la inversión realizada.

ANÁLISIS DE SOLVENCIA

El análisis de solvencia se realiza para conocer la capacidad que tiene la empresa para generar fondos para cubrir el endeudamiento del préstamo solicitado.

Ilustración 37: Ratios de análisis de solvencia

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de solvencia	0,8	2,0	
Ratio de endeudamiento	1,3	0,5	0,0

Fuente: Elaboración propia

En el ratio de endeudamiento se observa un descenso progresivo desde el primer al segundo año, siendo cero en el tercero al devolver al liquidar la deuda.

En cuanto al ratio de solvencia, se puede apreciar que la empresa va generando caja a partir del segundo año, por lo cual es solvente.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VAN – TIR)

En primer lugar, vamos a calcular el Cash Flow anual, teniendo en cuenta los flujos de caja con las amortizaciones.

Ilustración 38: Flujos de caja anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BENEFICIO NETO	-104.001 €	101.452 €	149.799 €
AMORTIZACIÓN	6.950,00 €	4.750,00 €	4.550,00 €
CASH FLOW LIBRE	-97.051 €	106.202 €	154.349 €

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procederá a calcular el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno), siendo el desembolso inicial propio de 85.000 €.

El VAN mide la rentabilidad absoluta que aporta el proyecto, la cantidad que se va a perder o ganar, en función a la inversión inicial realizada.

Para calcular la tasa de descuento, hemos tenido en cuenta la financiación propia y la financiación externa del préstamo, determinando que una tasa del 12 % estaría en línea con la rentabilidad esperada (*Expansión, 2022*) (*SSM, 2022*)

Ilustración 39: Cálculo de VAN y TIR

VAN	9.643 €
WACC	12,00%
TIR	14,93%
	0 -85.000 €
	1 -104.001 €
	2 101.452 €
	3 149.799 €

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cálculo del VAN para analizar la viabilidad del proyecto, podemos comprobar que es positiva, aplicando una tasa de descuento del 12 %, por lo que podemos afirmar que este proyecto es viable.

También hemos calculado la tasa TIR del proyecto, analizando la evolución de los flujos de caja y la inversión inicial, resultando una tasa del 14,93 %, por lo que podemos afirmar que es un proyecto en el que genera un buen rendimiento.

8. Conclusiones

Tras haber finalizado el estudio de viabilidad para la apertura de este centro, se va a realizar un análisis de la información obtenida en cada uno de los puntos tratados en este Trabajo Fin de Grado con el objetivo de comprobar si se han logrado alcanzar los objetivos inicialmente propuestos.

- La situación actual tanto en el mundo como en nuestro propio país dificulta en gran medida la creación de nuevos proyectos. Nos encontramos en una etapa postpandemia y, además, Europa está sumida en una guerra desde el pasado mes de febrero, lo que está suponiendo un hundimiento de la economía europea debido, en gran parte, a los elevados precios de los suministros que están haciendo inviable que un volumen elevado de empresas puedan continuar en funcionamiento.
- Durante los últimos años, en la localidad de Chiva no había disponible ningún espacio apto para la práctica deportiva de manera regular.
- El estilo de vida de gran parte de la población está cambiando de manera muy significativa. Podemos observar tanto en redes sociales como en el día a día como las personas cada vez optamos más por un estilo de vida saludable que conlleva realizar deporte de manera diaria y mantener una adecuada alimentación. Esto, junto a lo mencionado en el punto anterior, nos muestra una oportunidad de mercado perfecta para iniciar este proyecto.
- Como hemos podido observar en el análisis de la competencia, la Hoya de Buñol solo cuenta con 3 centros deportivos. Dos de ellos únicamente disponen de sala de musculación y otro de los centros es un box de Crossfit, una modalidad deportiva muy

específica. Además, los tres mencionados cobran a sus clientes una tasa de matrícula y ofrecen una cuota mensual más elevada que la nuestra.

- El plan de marketing va a estar muy enfocado en el uso de las redes sociales para acercarse al máximo a nuestros clientes potenciales y en el posicionamiento web.
- El factor diferencial de QUALIFIT reside en la calidad de sus instalaciones y en la variada oferta de servicios que se ofrecen con deportes que pueden ser practicados de manera diaria por personas de todas las edades.
- La forma jurídica elegida será empresario individual debido a las mayores dificultades para constituir una sociedad limitada y las estrictas normas en cuanto a la gestión contable que supone ser una empresa de esta modalidad. No obstante, creemos que esta decisión es la más conveniente de cara a los primeros años de vida de la empresa, pero valoraremos más adelante si nos resulta más beneficioso cambiar la forma jurídica.
- El plan de contratación inicial consistirá en incluir en nuestra plantilla un auxiliar administrativo y contable, dos monitores, un nutricionista y un empleado de hostelería. El número de empleados se verá aumentado con el incremento de las ventas en los dos siguientes ejercicios, según el escenario financiero proyectado.
- En cuanto al plan financiero planteado, el proyecto necesita de una inversión inicial de 165.000 € para su puesta en funcionamiento. Del total de esta cantidad, 85.000 € saldrán de fondos propios y además se requiere un préstamo de 80.000 € para cubrir descubiertos de tesorería. La inversión inicial en inmovilizado y gastos de adecuación de las instalaciones será de 80.000 €. En el año 2, ya se comienza a generar beneficio y tesorería, debido al incremento de clientes que hace que el negocio sea viable, y basado en un plan de Marketing y captación de clientes. La estructura financiera es muy sencilla, apoyándose en un préstamo a largo plazo (3 años) de tipo americano, que nos permite disponer de liquidez durante la evolución del modelo de negocio. Se alcanza una buena rentabilidad a partir del año 2. El VAN, pese a que los dos primeros ejercicios presentamos pérdidas, tiene un valor positivo. Además, la TIR es de un 14,93 %, por lo que es bastante aceptable.

- En lo referente al análisis de ratios, La empresa no presenta una rentabilidad financiera positiva hasta el segundo año. A partir del segundo año, la utilización de la deuda nos reporta mayor rentabilidad financiera a causa, principalmente, del incremento del Importe Neto de la Cifra de Negocios (Ventas). No obstante, durante el primer de la empresa la utilización de la deuda no es favorable ya que el coste de la deuda es mayor que la rentabilidad económica.

Para concluir, podemos decir que, si solo tuviéramos en el primer ejercicio, deberíamos de rechazar el proyecto ya que no sería viable económicamente. Sin embargo, creemos que es un proyecto que puede ser rentable a medio/largo plazo siempre y cuando seamos capaces de mantener la alta cuota de mercado en la comarca. Para ello, estaremos reinventándonos día a día para estar a la altura de los nuevos tiempos y conseguir ser pioneros dentro del ámbito deportivo en nuestra zona ofreciendo los mejores servicios posibles.

9. Bibliografía

- Anuario de Estadísticas Deportivas. (Mayo de 2021). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) y Consejo Superior de Deportes (CSD)*. Recuperado el 27 de marzo de 2022, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b24c68ad-75ff-48d0-aa1f-d57075f22e64/anuario-de-estadisticas-deportivas-2021.pdf>
- Ayuntamiento de Chiva. (11 de Marzo de 2022). *El Ayuntamiento de Chiva convoca subvenciones para los clubes deportivos, jóvenes deportistas y grupos de recreación deportiva del municipio*. Recuperado el 1 de abril de 2022, de <https://www.chiva.es/2022-03-11/ayuntamiento-chiva-convoca-subvenciones-para-los-clubes-deportivos-jovenes-deportistas-y>
- BOE. (2019). *Resolución de 11 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2019 del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios*. Recuperado el 15 de septiembre de 2022, de [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/11/\(7\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/11/(7))

- Crossfit Chiva. (s.f.). *Crossfit Chiva*. Recuperado el 27 de julio de 2022, de <http://www.crossfitchiva.com/>
- Duthilleul, B. &. (2008). Identificación de segmentos y selección del público objetivo. *AV Marketing*, 28-32. Recuperado el 01 de agosto de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25408w/11_28-32.pdf
- Emprenem Junts. (30 de diciembre de 2021). *Tramites previos: Emprenem Junts*. Recuperado el 24 de agosto de 2022, de <https://www.emprenemjunts.es/?op=63&n=34>
- Esteban, A., & al, e. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC. Recuperado el 01 de agosto de 2022, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=86V4nK6j0vIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=marketing&ots=dX_VGrb7Km&sig=bNLhg6tsmHQEhyiK2Yjv1f1hZqU#v=onepage&q=marketing&f=false
- Expansión, D. m. (18 de Octubre de 2022). *datosmacro.expansion.com*. Recuperado el 18 de octubre de 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/espana>
- Franklin, E. (2013). *Organización de Empresas*. McGrawHill. Recuperado el 04 de agosto de 2022, de https://www.academia.edu/40482285/Enrique_franklin_organizacion_de_empresas
- Google. (s.f.). *Google Maps: Centro Deportivo Municipal de Chiva*. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://www.google.es/maps/place/Centro+Deportivo+Municipal+de+Chiva/@39.4594786,-0.7356167,15.96z/data=!4m5!3m4!1s0xd60faebccd49eef:0x5257600cc55507c5!8m2!3d39.4590928!4d-0.7318947?hl=es>
- Google Maps. (2022). Recuperado el 4 de agosto de 2022, de <https://www.google.es/maps/@39.4743922,-0.6353066,14z?hl=es>
- GRUPO CICADEX. (s.f.). *GRUPO CICADEX*. Recuperado el 05 de agosto de 2022, de <https://cicadex.com/>
- INE. (Noviembre de 2022). *www.ine.es*. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2903#!tabs-tabla>

- INE. (Noviembre de 2022). *www.ine.es*. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p05/a2014/l0/&file=00046001.px#!tabs-tabla>
- INE. (Noviembre de 2022). *www.ine.es*. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p05/a2014/l0/&file=00046001.px#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *INE*. Recuperado el 15 de abril de 2022, de <https://www.ine.es/>
- Li, X. (2011). *Plan financiero. Cátedra de Emprendeduría y Creación de Empresas, Tarragona*. Recuperado el 06 de octubre de 2022, de [https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li\(1\).pdf](https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li(1).pdf)
- Moncloa, M. d. (7 de 10 de 2022). *Prensa: Cultura y deporte: La Moncloa*. Recuperado el 16 de noviembre de 2022, de La Moncloa: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2022/071022-pge-2023.aspx>
- Morillo, M. A. (2021). *El estudio del caso Amazon: Lecciones del líder en el comercio electrónico*. Recuperado el 18 de octubre de 2022, de <https://riunet.upv.es/handle/10251/165050>
- Ortega Aguilar, J. M. (2020). *Plan de Empresa de una Cafetería-Pastelería*. Recuperado el 24 de agosto de 2022, de <https://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/17754>
- Sánchez Mourelo, S. M. (2018). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO: CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO*. Madrid. Recuperado el 15 de septiembre de 2022, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/23010>
- Soledispa, M. L. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 309-324. Recuperado el 03 de agosto de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042548>
- Spà, M. d. (1992). *Cultura, símbols i Jocs Olímpics: la mediació de la comunicació*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació. Recuperado el 4 de junio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=798574>

- SSM. (2022). *ssm.com*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3708863>
- ThePowerMBA. (4 de marzo de 2019). *The Power Business School*. Recuperado el 26 de abril de 2022, de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. *Promonegocios.net*. Recuperado el 7 de agosto de 2022, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html>
- Universidad Europea. (24 de Agosto de 2021). *El uso de la tecnología en el deporte*. Recuperado el 4 de julio de 2022, de <https://universidadeuropea.com/blog/tecnologia-en-deporte/>

10. Anexo ODS

En cuanto a la relación del proyecto llevado a cabo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030, cabe señalar un cierto nivel de relación tanto en el desarrollo de la puesta en marcha del centro deportivo, como durante el propio funcionamiento de este y los objetivos a largo plazo que se pretenden alcanzar. En primer lugar, las instalaciones cuentan ya con un sistema de placas solares para el suministro de energía. Esto permite ahorrar costes y, sobre todo, contribuir al aumento del uso de energía sostenible en nuestra comarca tal y como marca el **objetivo 7: Energía asequible y no contaminante** referente a garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna. En concreto, con las metas 7.2 y 7.3 en las que se indican los objetivos de aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas y duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética, respectivamente. De la misma manera, nos adherimos también al **objetivo 12: Producción y consumo responsables**, que pretende garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. En la meta 12.5 se hace referencia a la reducción de desechos mediante actividades de reciclado y reutilización. En este sentido, el centro dispondrá de papeleras de reciclaje en cada una de las salas. Además, se recalcará de manera intensiva tanto a clientes como a empleados y personas que visiten las instalaciones de la importancia del reciclaje y de depositar cada residuo en su

respectiva papelera. Conjuntamente, en la oficina se intentará reducir al máximo el uso de papel, y, en caso de que fuera necesario, se utilizará papel reutilizado.

Por otro lado, también observamos un nexo bastante claro con el **objetivo 3: Salud y Bienestar**, que tiene el objetivo de garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades. En concreto, nos centramos en la meta 3.5: garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible. Nuestra intención es promover la práctica deportiva en toda la comarca, además de fomentar un estilo de vida saludable mediante campañas de marketing periódicas en las cuáles queremos transmitir la importancia de cuidarnos y de reducir el consumo de sustancias nocivas como el alcohol y el tabaco. Además, con la colaboración del Ayuntamiento, también se pondrán en marcha actividades deportivas al aire libre a las que podrá apuntarse cualquier persona, aunque no esté afiliada al centro. Creemos que tenemos un papel muy relevante en nuestra zona para la consecución de esta meta marcada en la agenda 2030.

Por último, también encontramos una conexión reseñable con el **objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico**. Como se ha mencionado en varias ocasiones, QUALIFIT nace como un proyecto comprometido con el desarrollo de la comarca de la Hoya de Buñol a nivel deportivo, pero también a nivel de creación de puestos de trabajo. A medida que el centro vaya adquiriendo más visibilidad y aumente el número de clientes procedentes de las diferentes localidades cercanas, tenemos previsto aumentar el volumen de trabajadores en varios ámbitos dentro del centro. Además, también ofreceremos las instalaciones para que todo tipo de profesionales del sector deportivo puedan llevar a cabo su profesión con las mejores condiciones posibles. Un claro ejemplo de esto, son las clases monitorizadas que van a impartirse en el centro, las cuáles serán impartidas por diferentes monitores especializados en cada actividad.

11. Anexos

Ilustración 40. Ingresos por ventas año 1

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
CLIENTES	36	91	169	294	422	501	510	516	643	773	906	929	482
CAFETERÍA	73,79 €	188,90 €	348,29 €	606,55 €	872,20 €	1.036,01 €	1.054,09 €	1.066,14 €	1.327,85 €	1.596,44 €	1.871,93 €	1.920,13 €	11.962 €
VENTAS	715,72 €	1.832,25 €	3.378,21 €	5.883,24 €	8.459,84 €	10.048,74 €	10.224,10 €	10.341,00 €	12.879,43 €	15.484,66 €	18.156,69 €	18.624,29 €	116.028 €
	790 €	2.021 €	3.726 €	6.490 €	9.332 €	11.085 €	11.278 €	11.407 €	14.207 €	17.081 €	20.029 €	20.544 €	127.990 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41. Ingresos por ventas año 2

MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
CLIENTES	964	998	1.032	1.066	1.101	1.111	1.114	1.116	1.150	1.185	1.219	1.224	1.107
CAFETERÍA	2.946,64 €	3.051,48 €	3.156,32 €	3.261,16 €	3.366,00 €	3.397,45 €	3.405,32 €	3.413,18 €	3.518,02 €	3.622,86 €	3.727,70 €	3.743,43 €	40.610 €
VENTAS	20.276,96 €	20.998,40 €	21.719,85 €	22.441,30 €	23.162,75 €	23.379,18 €	23.433,29 €	23.487,40 €	24.208,85 €	24.930,30 €	25.651,74 €	25.759,96 €	279.450 €
	23.224 €	24.050 €	24.876 €	25.702 €	26.529 €	26.777 €	26.839 €	26.901 €	27.727 €	28.553 €	29.379 €	29.503 €	320.060 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 42. Ingresos por ventas año 3

MES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	AÑO 3
CLIENTES	1.254	1.284	1.314	1.344	1.374	1.389	1.394	1.398	1.428	1.458	1.488	1.494	1.385
CAFETERÍA	4.891,39 €	5.008,39 €	5.125,39 €	5.242,39 €	5.359,39 €	5.417,89 €	5.435,44 €	5.452,99 €	5.569,99 €	5.686,99 €	5.803,99 €	5.827,39 €	64.822 €
VENTAS	27.710,79 €	28.373,62 €	29.036,45 €	29.699,28 €	30.362,11 €	30.693,53 €	30.792,95 €	30.892,38 €	31.555,21 €	32.218,04 €	32.880,87 €	33.013,44 €	367.229 €
	32.602 €	33.382 €	34.162 €	34.942 €	35.722 €	36.111 €	36.228 €	36.345 €	37.125 €	37.905 €	38.685 €	38.841 €	432.050 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 43. Gasto de Personal QUALIFIT

EQUIPO DE TRABAJO QUALIFIT	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	COSTE EMPRESA AÑO 1	COSTE EMPRESA AÑO 2	COSTE EMPRESA AÑO 3
GERENTE	20.000 €	22.000 €	25.000 €	26.600,00 €	29.260,00 €	33.250,00 €
AUX. ADMINISTRATIVO / CONTABLE	16.000 €	17.000 €	18.000 €	21.280,00 €	22.610,00 €	23.940,00 €
MONITOR GYM	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
MONITOR GYM / SOCORRISTA	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
Servicio CAFETERIA	15.000 €	18.000 €	21.000 €	19.950,00 €	23.940,00 €	27.930,00 €
Nº Empleados	5	5	5			
				107.730 €	123.690 €	140.980 €

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 44. Comisión servicio nutricionista

FEE	TIPO DE SERVICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1	
50%	NUTRICIONISTA	200,71 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	194,43 €	2.339,48 €
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2	
		483,41 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	483,76 €	5.804,82 €
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	AÑO 3	
		525,01 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	529,32 €	6.347,56 €	

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 45. Gastos operativos Web - App año 1

Tipo de servicio	Cantidad	Periodicidad	1 €	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
WEB-APP	10.000 €	Inversión inicial	10.000 €												
Amazon Web Services	80 €	Mes por usuario	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	960 €
Registro Marca		Renovación cada 10 años	350 €												350 €
Dominio web		Pago anual	20 €				250 €								270 €
Other Host services costs	100 €	Annual	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	100 €
Notion	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Google suite	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
															0 €
TOTAL			558 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.880 €

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 46. Gastos operativos Web - App año 2

Tipo de servicio	Cantidad	Periodicidad	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
WEB-APP	10.000 €	Inversión inicial													
Amazon Web Services	80 €	Mes por usuario	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	960 €
Registro Marca		Renovación cada 10 años													0 €
Dominio web		Pago anual	20 €				250 €								270 €
Other Host services costs	100 €	Annual	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	100 €
Notion	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Google suite	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
															0 €
TOTAL			208 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.530 €

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 47. Gastos operativos Web - App año 3

Tipo de servicio	Cantidad	Periodicidad	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	AÑO 3
WEB-APP	10.000 €	Inversión inicial													
Amazon Web Services	80 €	Mes por usuario	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	960 €
Registro Marca		Renovación cada 10 años													0 €
Dominio web		Pago anual	20 €				250 €								270 €
Other Host services costs	100 €	Anual	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	100 €
Notion	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Google suite	10 €	Empleado mes	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
															0 €
TOTAL			208 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.530 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 48. Gastos de explotación QUALIFIT

GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
CONCEPTO	PERIODICIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALQUILER INSTALACIONES	MENSUAL	4.000 €	4.200 €	4.400 €
LIMPIEZA	MENSUAL	200 €	210 €	220 €
ASESORIA FISCAL	MENSUAL	200 €	210 €	220 €
SEGUROS	MENSUAL	100 €	110 €	115 €
SUMINISTROS	MENSUAL	700 €	740 €	780 €
ADECUACIÓN INSTALACIONES	MENSUAL	15.000 €		
	TOTAL	20.200 €	5.470 €	5.735 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 49. Cuenta de Resultados QUALIFIT año 1

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
INGRESOS	790 €	2.021 €	3.726 €	6.490 €	9.332 €	11.085 €	11.278 €	11.407 €	14.207 €	17.081 €	20.029 €	20.544 €	127.990 €
GASTOS	37.008 €	17.232 €	17.232 €	17.232 €	17.482 €	16.232 €	14.982 €	14.982 €	17.232 €	18.232 €	17.232 €	15.732 €	220.811 €
WEB Y MAQUINARIA	558 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.880 €
PROFESIONALES SUBCONTRATADOS	201 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	194 €	2.339 €
ALQUILER INSTALACIÓN	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	48.000 €
MARKETING	4.672 €	2.672 €	2.672 €	2.672 €	2.672 €	1.672 €	422 €	422 €	2.672 €	3.672 €	2.672 €	1.172 €	28.061 €
PERSONAL	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	8.978 €	107.730 €
ASESORIA	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
SUMINISTROS	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	8.400 €
SEGUROS	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
REFORMAS / LICENCIAS	17.400 €												17.400 €
EBITDA	-36.219 €	-15.211 €	-13.506 €	-10.742 €	-8.150 €	-5.147 €	-3.704 €	-3.575 €	-3.025 €	-1.151 €	2.797 €	4.812 €	-92.820 €
AMORTIZACIÓN	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-579 €	-6.950 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (EBIT)	-36.798 €	-15.790 €	-14.085 €	-11.321 €	-8.729 €	-5.726 €	-4.283 €	-4.154 €	-3.604 €	-1.730 €	2.217 €	4.233 €	-99.770 €
INGRESOS/GASTOS FINANCIEROS												-4.231 €	-4.231 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	-36.798 €	-15.790 €	-14.085 €	-11.321 €	-8.729 €	-5.726 €	-4.283 €	-4.154 €	-3.604 €	-1.730 €	2.217 €	2 €	-104.001 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO													
BENEFICIO NETO	-36.798 €	-15.790 €	-14.085 €	-11.321 €	-8.729 €	-5.726 €	-4.283 €	-4.154 €	-3.604 €	-1.730 €	2.217 €	2 €	-104.001 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 50. Cuenta de Resultados QUALIFIT año 2

CONCEPTO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
INGRESOS	23.224 €	24.050 €	24.876 €	25.702 €	26.529 €	26.777 €	26.839 €	26.901 €	27.727 €	28.553 €	29.379 €	29.503 €	320.060 €
GASTOS	17.641 €	17.621 €	17.621 €	17.621 €	17.871 €	16.921 €	16.771 €	16.771 €	17.621 €	18.621 €	17.621 €	16.921 €	209.626 €
WEB Y MAQUINARIA	208 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.530 €
PROFESIONALES SUBCONTRATADOS	483 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	484 €	5.805 €
ALQUILER INSTALACIÓN	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	50.400 €
MARKETING	1.172 €	1.172 €	1.172 €	1.172 €	1.172 €	472 €	322 €	322 €	1.172 €	2.172 €	1.172 €	472 €	11.961 €
PERSONAL	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	10.308 €	123.690 €
ASESORIA	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	2.520 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	2.520 €
SUMINISTROS	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	740 €	8.880 €
SEGUROS	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €	1.320 €
REFORMAS / LICENCIAS													0 €
EBITDA	5.583 €	6.429 €	7.255 €	8.081 €	8.657 €	9.855 €	10.067 €	10.129 €	10.105 €	9.932 €	11.758 €	12.582 €	110.433 €
AMORTIZACIÓN	-579 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-4.750 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (EBIT)	5.003 €	6.049 €	6.876 €	7.702 €	8.278 €	9.476 €	9.688 €	9.750 €	9.726 €	9.553 €	11.379 €	12.203 €	105.683 €
INGRESOS/GASTOS FINANCIEROS												-4.231 €	-4.231 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	5.003 €	6.049 €	6.876 €	7.702 €	8.278 €	9.476 €	9.688 €	9.750 €	9.726 €	9.553 €	11.379 €	7.972 €	101.452 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO													0 €
BENEFICIO NETO	5.003 €	6.049 €	6.876 €	7.702 €	8.278 €	9.476 €	9.688 €	9.750 €	9.726 €	9.553 €	11.379 €	7.972 €	101.452 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 51. Cuenta de Resultados QUALIFIT año 3

CONCEPTO	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	AÑO 3
INGRESOS	32.602 €	33.382 €	34.162 €	34.942 €	35.722 €	36.111 €	36.228 €	36.345 €	37.125 €	37.905 €	38.685 €	38.841 €	432.050 €
GASTOS	19.188 €	19.173 €	19.173 €	19.173 €	19.423 €	18.773 €	18.673 €	18.673 €	19.173 €	20.173 €	19.173 €	18.773 €	229.539 €
WEB Y MAQUINARIA	208 €	188 €	188 €	188 €	438 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €	2.530 €
PROFESIONALES SUBCONTRATADOS	525 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	6.348 €
ALQUILER INSTALACIÓN	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	52.800 €
MARKETING	972 €	972 €	972 €	972 €	972 €	572 €	472 €	472 €	972 €	1.972 €	972 €	572 €	10.861 €
PERSONAL	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	11.748 €	140.980 €
ASESORIA	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	2.640 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	2.640 €
SUMINISTROS	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	780 €	9.360 €
SEGUROS	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	1.380 €
REFORMAS / LICENCIAS													0 €
EBITDA	13.414 €	14.209 €	14.989 €	15.769 €	16.299 €	17.339 €	17.556 €	17.673 €	17.952 €	17.732 €	19.512 €	20.068 €	202.511 €
AMORTIZACIÓN	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-379 €	-4.550 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (EBIT)	13.035 €	13.830 €	14.610 €	15.390 €	15.920 €	16.959 €	17.176 €	17.293 €	17.573 €	17.353 €	19.133 €	19.689 €	197.961 €
INGRESOS/GASTOS FINANCIEROS												-4.231 €	-4.231 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	13.035 €	13.830 €	14.610 €	15.390 €	15.920 €	16.959 €	17.176 €	17.293 €	17.573 €	17.353 €	19.133 €	15.458 €	193.730 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO	-2.621 €	-3.458 €	-3.652 €	-3.847 €	-3.980 €	-4.240 €	-4.294 €	-4.323 €	-4.393 €	-4.338 €	-4.783 €		-43.931 €
BENEFICIO NETO	10.413 €	10.373 €	10.957 €	11.542 €	11.940 €	12.720 €	12.882 €	12.970 €	13.180 €	13.015 €	14.350 €	15.458 €	149.799 €

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 52. Flujos de Tesorería año 1

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1	
CAPITAL	85.000 €													
VENTAS	790 €	2.021 €	3.726 €	6.490 €	9.332 €	11.085 €	11.278 €	11.407 €	14.207 €	17.081 €	20.029 €	20.544 €	127.990 €	
WEB / APP	-10.000 €												-10.000 €	
COSTE OPERATIVO (WEB)	-558 €	-188 €	-188 €	-188 €	-438 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-2.880 €	
COSTE OPERATIVO PROF. SUBCONTRATADOS	-201 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-194 €	-2.339 €	
MARKETING	-4.672 €	-2.672 €	-2.672 €	-2.672 €	-2.672 €	-1.672 €	-422 €	-422 €	-2.672 €	-3.672 €	-2.672 €	-1.172 €	-28.061 €	
PERSONAL	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-8.978 €	-107.730 €	
ALQUILER	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-4.000 €	-48.000 €	
SUMINISTROS	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-8.400 €	
ASESORIA	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-2.400 €	
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-2.400 €	
SEGUROS	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-1.200 €	
REFORMAS / LICENCIA DE OBRA	-15.000 €												-15.000 €	
EQUIPOS INFORMATICOS	-3.000 €												-3.000 €	
MAQUINARIA / MOBILIARIO	-52.000 €													
IMPUESTO BENEFICIO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		
PRESTAMO		80.000 €											-4.231 €	
POLIZA CREDITO														
TOTAL	66.181 €	-15.211 €	-13.506 €	-10.742 €	-8.150 €	-5.147 €	-3.704 €	-3.575 €	-3.025 €	-1.151 €	2.797 €	581 €	5.349 €	
	66.181 €	50.970 €	37.465 €	26.722 €	18.572 €	13.425 €	9.721 €	6.146 €	3.122 €	1.971 €	4.767 €	5.349 €		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 53. Flujos de Tesorería año 2

CONCEPTO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
CAPITAL													
VENTAS	23.224 €	24.050 €	24.876 €	25.702 €	26.529 €	26.777 €	26.839 €	26.901 €	27.727 €	28.553 €	29.379 €	29.503 €	320.060 €
WEB / APP													
COSTE OPERATIVO (WEB)	-208 €	-188 €	-188 €	-188 €	-438 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-2.530 €
COSTE OPERATIVO PROF. SUBCONTRATADOS	-483 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-484 €	-5.805 €
MARKETING	-1.172 €	-1.172 €	-1.172 €	-1.172 €	-1.172 €	-472 €	-322 €	-322 €	-1.172 €	-2.172 €	-1.172 €	-472 €	-11.961 €
PERSONAL	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-10.308 €	-123.690 €
ALQUILER	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.200 €	-50.400 €
SUMINISTROS	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-740 €	-8.880 €
ASESORIA	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-2.520 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-210 €	-2.520 €
SEGUROS	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-1.320 €
REFORMAS / LICENCIA DE OBRA													0 €
EQUIPOS INFORMATICOS													
MAQUINARIA / MOBILIARIO													
IMPUESTO BENEFICIO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
PRESTAMO													-4.231 €
POLIZA CREDITO													
TOTAL	5.583 €	6.429 €	7.255 €	8.081 €	8.657 €	9.855 €	10.067 €	10.129 €	10.105 €	9.932 €	11.758 €	8.351 €	106.202 €
	10.931 €	17.360 €	24.615 €	32.696 €	41.353 €	51.208 €	61.276 €	71.405 €	81.510 €	91.442 €	103.200 €	111.551 €	

Fuente: Elaboración propia

Estudio de viabilidad de un centro deportivo en la localidad de Chiva.

Ilustración 54. Flujos de Tesorería año 3

CONCEPTO	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ANO 3
CAPITAL													
VENTAS	32.602 €	33.382 €	34.162 €	34.942 €	35.722 €	36.111 €	36.228 €	36.345 €	37.125 €	37.905 €	38.685 €	38.841 €	432.050 €
WEB / APP													
COSTE OPERATIVO (WEB)	-208 €	-188 €	-188 €	-188 €	-438 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-188 €	-2.530 €
COSTE OPERATIVO PROF. SUBCONTRATADOS	-525 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-529 €	-6.348 €
MARKETING	-972 €	-972 €	-972 €	-972 €	-972 €	-572 €	-472 €	-472 €	-972 €	-1.972 €	-972 €	-572 €	-10.861 €
PERSONAL	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-11.748 €	-140.980 €
ALQUILER	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-4.400 €	-52.800 €
SUMINISTROS	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-780 €	-9.360 €
ASESORIA	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-2.640 €
LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €	-2.640 €
SEGUROS	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-115 €	-1.380 €
REFORMAS / LICENCIA DE OBRA													0 €
EQUIPOS INFORMATICOS													
MAQUINARIA / MOBILIARIO													
IMPUESTO BENEFICIO	-2.621 €	-3.458 €	-3.652 €	-3.847 €	-3.980 €	-4.240 €	-4.294 €	-4.323 €	-4.393 €	-4.338 €	-4.783 €		-43.931 €
PRESTAMO												-84.231 €	-84.231 €
POLIZA CREDITO													
TOTAL	10.792 €	10.752 €	11.337 €	11.921 €	12.319 €	13.099 €	13.262 €	13.349 €	13.559 €	13.394 €	14.729 €	-64.163 €	74.350 €
	122.343 €	133.095 €	144.432 €	156.353 €	168.672 €	181.771 €	195.032 €	208.382 €	221.941 €	235.335 €	250.064 €	185.901 €	

Fuente: Elaboración propia