

# Trabajo Fin de Grado

Viabilidad de proyectos de negocio o empresa:  
CENTRO DEPORTIVO EL DISTRITO

Autor/es

Diego Cubero Plo

Directora

Beatriz Cuéllar Fernández

Facultad de Economía y Empresa  
2022

## **INFORMACIÓN**

**Autor del trabajo:** Diego Cubero Plo

**Directora del trabajo:** Beatriz Cuéllar Fernández

**Título del trabajo:** Viabilidad de un proyecto de inversión o empresa: Centro Deportivo El Distrito - Viability of an investment project or company

**Administración y Dirección de Empresas**

## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo de fin de grado se presenta el estudio de viabilidad de un negocio, se trata de un centro deportivo situado en la zona zaragozano del Distrito Sur, esta oportunidad de negocio está motivada principalmente por la continua revalorización de la zona con menor media de edad por habitante de la ciudad.

El estudio consiste en analizar si el proyecto es viable o no y si resulta rentable para los inversores, para ello, se han tenido en cuenta tanto factores internos como externos para que la gestión de la actividad y su estudio sean lo más correctos posible. Además, el continuo crecimiento del sector provoca que surjan oportunidades de mercado, las cuales queremos aprovechar adelantándonos a futuros competidores.

La base del plan de empresa es un análisis riguroso de la compañía y de su entorno, a partir de ahí, el resto de las decisiones como el análisis operativo, el plan de marketing o el estudio económico-financiero marcarán el éxito o fracaso del proyecto de inversión.

## **SUMMARY**

In the following final degree project the feasibility study of a negotiation is presented, it is a sports center located in the Zaragoza area of the Southern District, this business opportunity is mainly motivated by the continuous revaluation of the area with lower average age per inhabitant of the city.

The study consists of analyzing whether the project is viable or not and if it is profitable for investors, for this, both internal and external factors have been taken into account so that the management of the activity and its study are as correct as possible. In addition, the continuous growth of the sector causes market opportunities to arise, which we want to take advantage of by anticipating future competitors.

The basis of the business plan is a rigorous analysis of the company and its environment, from there, the rest of the decisions such as the operational analysis, the marketing plan or the economic-financial study will mark the success or failure of the investment project.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	- 7 -
1.1	JUSTIFICACIÓN	- 7 -
1.2	ESTRUCTURA	- 8 -
2.	VISIÓN PRELIMINAR DEL PROYECTO	- 9 -
2.1	MODELO DE NEGOCIO, “BUSINESS MODEL CANVAS”	- 9 -
3.	ANÁLISIS Y DECISIÓN SOBRE ÁMBITOS DE NEGOCIO	- 10 -
3.1	ENTORNO GENERAL, ANÁLISIS PEST	- 10 -
3.2	ENTORNO ESPECIFICO	- 14 -
3.2.1	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	- 14 -
3.2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	- 16 -
3.2.3	ANÁLISIS DAFO	- 17 -
4.	ANÁLISIS JURÍDICO	- 18 -
4.1	FORMA JURÍDICA	- 18 -
4.2	CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN	- 18 -
4.3	NORMATIVA CLUBES DEPORTIVOS	- 19 -
4.3.1	LICENCIAS NECESARIAS	- 19 -
4.3.2	AYUDAS	- 20 -
5.	ANÁLISIS OPERATIVO	- 21 -
5.1	ORGANIGRAMA	- 21 -
5.2	DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS	- 21 -
5.3	LOCALIZACIÓN	- 23 -
5.4	DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO	- 24 -
6.	PLAN DE MARKETING	- 26 -
6.1	NOMBRE Y LOGO	- 26 -
6.2	PÚBLICO OBJETIVO	- 26 -

6.3 MARKETING MIX	- 27 -
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	- 30 -
7.1 INVERSIÓN INICIAL	- 30 -
7.1.1 HORIZONTE TEMPORAL	- 31 -
7.1.2 TASA DE DESCUENTO	- 31 -
7.2 FINANCIACIÓN	- 32 -
7.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	- 33 -
7.4 FLUJOS DE CAJA	- 35 -
7.5 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	- 35 -
7.5.1 METODO DE RECUPERACIÓN “PAYBACK”	- 35 -
7.5.2 UMBRAL DE RENTABILIDAD	- 36 -
7.5.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	- 36 -
7.5.4 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)	- 36 -
7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	- 37 -
8. CONCLUSIONES	- 37 -
9. BIBLIOGRAFÍA	- 39 -
10. ANEXOS	- 41 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DE NEGOCIO "BUSINESS MODEL CANVAS"	- 9 -
FIGURA 2: EVOLUCIÓN PARO EN ESPAÑA (2010-2021)	- 11 -
FIGURA 3: MEDIA MENSUAL EURIBOR A UN AÑO	- 12 -
FIGURA 4: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DISTRITO SUR DE ZARAGOZA	- 13 -
FIGURA 5: 5 FUERZAS DE PORTER	- 14 -
FIGURA 6: COMPARATIVA DE LOS PRECIOS DE DIFERENTES CLUBES DEPORTIVOS DE ZARAGOZA	- 16 -
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	- 21 -
FIGURA 8: LOCALIZACIÓN DEL CENTRO	- 23 -
FIGURA 9: REGISTRO DE LA PARCELA ADQUIRIDA	- 24 -
FIGURA 10: DESGLOSE DE ZONAS Y CORRESPONDIENTES M2	- 25 -
FIGURA 11: LOGO DE LA EMPRESA	- 26 -
FIGURA 12: MARKETING MIX	- 27 -
FIGURA 13: PRECIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	- 27 -
FIGURA 14: DESCUENTOS Y BONIFICACIONES	- 28 -
FIGURA 15: INVERSIÓN INICIAL	- 30 -
FIGURA 16: DESGLOSE EDIFICACIONES	- 30 -
FIGURA 17: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	- 32 -
FIGURA 18: PREVISIÓN ABONADOS 1º AÑO	- 33 -
FIGURA 19: PREVISIÓN RESTO DE INGRESOS	- 33 -
FIGURA 20: RESUMEN GASTOS CORRIENTES	- 34 -
FIGURA 21: RESUMEN FLUJOS DE CAJA	- 35 -
FIGURA 22: RESUMEN PAYBACK	- 35 -
FIGURA 23: COMPARACIÓN SITUACIONES POSIBLES	- 37 -

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

La finalidad de este trabajo es analizar la puesta en marcha de un club deportivo privado y su viabilidad económico-financiera. Su elección ha sido motivada por el interés de conocer el procedimiento a seguir y los estudios que se deben de realizar para que un proyecto de negocio salga adelante, además de ser un apasionado del deporte en general.

La zona elegida para el centro es el Distrito Sur de la ciudad, más concretamente el barrio de Arcosur, (está experimentando un continuo crecimiento y formado en gran medida por personas jóvenes y familias), su objetivo principal es ofrecer diferentes servicios de ocio relacionados con el deporte para todos los públicos, y así, favorecer la conciliación familiar. El espacio constará de pistas de tenis y pádel, una zona de gimnasio, además de diferentes salas para organizar reuniones sociales y un servicio de guardería para los más pequeños.

La realización de este estudio será útil para poner en práctica conocimientos adquiridos a lo largo del grado en asignaturas como “Dirección Financiera”, “Análisis y Valoración de las Operaciones Financieras” o “Investigación de mercados” entre otras.

Los objetivos del trabajo son:

- Analizar el microentorno y el macroentorno.
- Analizar la competencia y las diferentes oportunidades que ofrece el mercado.
- Fijar la mejor estructura organizativa posible para la empresa.
- Elaboración de un plan de marketing.
- Estudio de la viabilidad del proyecto.

## 1.2 ESTRUCTURA

Para realizar el estudio me apoyaré en diferentes metodologías y estudios que permitirán al final de este conocer si el proyecto es o no viable.

En primer lugar, se realizará una visión preliminar del proyecto a través del modelo Canvas, es decir, aquellas actividades clave que aporten valor a la empresa. Una vez aportada esta idea general, se realizará un análisis del entorno tanto general (análisis PEST) como específico (fuerzas de Porter y análisis DAFO).

En segundo lugar, la elección de la forma jurídica es un paso necesario para poder iniciar cualquier actividad económica, seguido de esto, tomará forma el análisis operativo, que recogerá toda la información sobre la localización, definición de puestos de trabajo y organización de recursos humanos.

Para terminar, los dos apartados del plan de negocio más importantes son la elaboración de un plan de marketing, utilizando como referencia el Marketing Mix, y el análisis económico-financiero, en el que se tendrán en cuenta aspectos como la inversión inicial, la previsión de ingresos, gastos y flujos de caja, además cálculos como el payback, umbral de rentabilidad, VAN o TIR para determinar si al final del estudio el proyecto es viable o no.

## 2. VISIÓN PRELIMINAR DEL PROYECTO

### 2.1 MODELO DE NEGOCIO, "BUSINESS MODEL CANVAS"

La herramienta utilizada para el desarrollo de un plan de gestión estratégica para nuestro modelo de negocio es el "Business Model Canvas", este permite identificar aquellas actividades que son relevantes en el negocio, además de aspectos a mejorar o nuevas alternativas, se ordenan de una manera visual con el fin de crear un modelo innovador capaz de generar un valor añadido a los clientes y sentar las bases del plan de negocio.

El centro pretende diferenciarse orientando su propuesta de valor en un lugar tranquilo y equipado a la vez que accesible para todos los públicos (clientes: tanto familias como deportistas), punto clave para fomentar la conciliación familiar.

Los canales y las relaciones con los clientes se llevarán a cabo mediante redes sociales, página web y poniendo gran interés en la atención personalizada. Los recursos más importantes en un negocio de estas características son las personas que lo componen (trabajadores, directivos o socios entre otros), sin quitarle importancia a actividades como mantener la calidad de las instalaciones, cuidar la organización o una correcta gestión de redes sociales.

Su estructura de costes está bien definida, con costes fijos como el alquiler, suministros o salarios, y variables como la compra de material de oficina o gastos en posibles reparaciones. Finalmente, la fuente de ingresos se basará principalmente en la cuota mensual de los socios, el alquiler de instalaciones o la celebración de diferentes eventos.

**Figura 1: Modelo de negocio "Business Model Canvas"**



Fuente: Elaboración propia con base en CiberConta,unizar

### 3. ANÁLISIS Y DECISIÓN SOBRE ÁMBITOS DE NEGOCIO

#### 3.1 ENTORNO GENERAL, ANÁLISIS PEST

En este apartado analizaré aquellos factores del entorno general que afectan a la empresa, pero están fuera de su control directo, para ello, la herramienta más útil es el análisis PEST, que nos permitirá entender el ambiente en el que vamos a operar y suministrará datos que ayudaran a predecir situaciones futuras. Como indica su acrónimo, el análisis hará referencia a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- **Factores políticos**

España tiene como sistema de gobierno una monarquía parlamentaria, además, pertenece a la Unión Europea y a la OTAN, lo que le da una gran seguridad jurídica y que favorecen los tratados de libre comercio. Destacar que el conflicto bélico que esta sucediendo en Ucrania no esta favoreciendo a que la estabilidad política sea la idónea en Europa.

Las empresas que tienen ánimo de lucro, en nuestro caso un club deportivo, están sujetas al impuesto sobre sociedades, este es del 25% y es el mismo en todo el territorio español excepto en País Vasco y Navarra. Por otra parte, los consumidores finales tendrán que soportar el IVA del 10 o el 21% según el servicio, lo mismo ocurrirá con la propia empresa con los productos y servicios que adquiera.

En cuanto a las ayudas y subvenciones que conceden las administraciones públicas destacan a nivel nacional el pago único por desempleo cuya finalidad es el cobro de la totalidad de la prestación que corresponda si se cumplen unas condiciones o los prestamos ICO que permiten financiar proyectos de inversión con características especiales. A nivel de la comunidad de Aragón el programa “Emprendedores” pretende ayudar a financiar proyectos de inversión de personas que se encuentran en desempleo.

Actualmente, la ciudad de Zaragoza está gobernada desde 2019 por el Partido Popular, entre las propuestas de su alcalde, Jorge Azcón, destacan las ayudas que percibirán hosteleros, centros de mayores, de ocio y deportivos durante los próximos años (alrededor de unos 300 millones de euros).

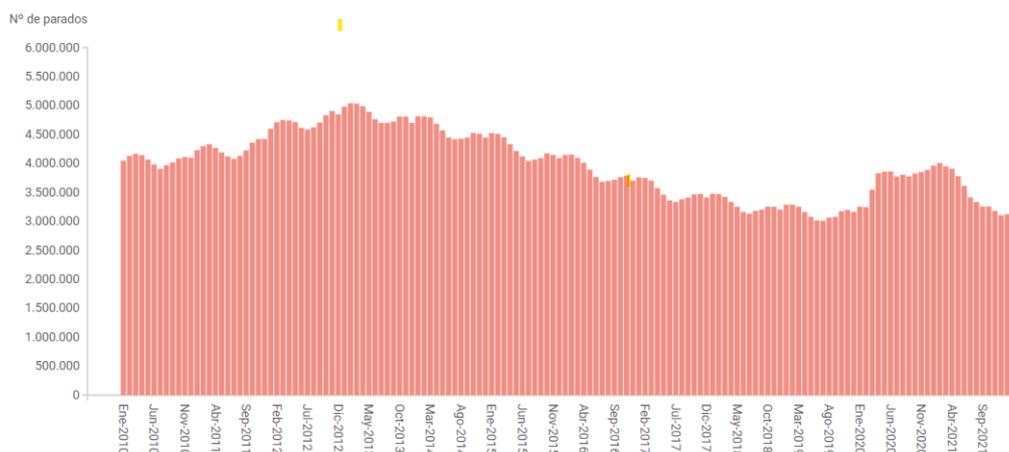
- **Factores económicos**

La OCDE prevé que el crecimiento económico en España será de un 5,5% en 2022 y su PIB también subirá un 5,9%, sin embargo, aparca la plena recuperación para el año 2023. (Información de diciembre de 2021).

El IPC, indicador que mide la inflación, ha sufrido un incremento del 6,6% en los últimos dos años a nivel nacional o del 7,1% en lo que respecta a la Comunidad de Aragón según el INE. El precio de la energía es la causa principal de esta situación, sin embargo, otras como el precio de la vivienda o el gas también han motivado a que la inflación vaya en aumento en toda Europa.

Otros factores para destacar son el desempleo y el tipo de interés, en el caso del primero, el porcentaje de personas que se encuentran sin trabajo en Aragón es de un 10,1% (inferior a la media española -12,7%-), datos preocupantes si los comparamos con la media europea (7,1%). A pesar de esto, en los últimos dos años se puede apreciar una tendencia decreciente.

**Figura 2: Evolución paro en España (2010-2021)**



**Fuente: DatosMacro**

Por otro lado, el tipo de interés de referencia, el Euribor, llevaba varios años en negativo, lo que favorecía obtener financiación más barata, sin embargo, durante estos últimos meses la tendencia ha sido creciente hasta situarse en el mes de abril de 2022 en un valor positivo del 0,013, lo que conlleva esta subida es que la financiación cada vez se está encareciendo más.

**Figura 3: Media mensual Euribor a un año**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	-0,095	-0,189	-0,116	-0,253	-0,505	-0,477
Febrero	-0,106	-0,191	-0,108	-0,288	-0,501	-0,335
Marzo	-0,110	-0,191	-0,109	-0,266	-0,487	-0,237
Abril	-0,119	-0,190	-0,112	-0,108	-0,484	0,013
Mayo	-0,127	-0,188	-0,134	-0,081	-0,481	
Junio	-0,149	-0,181	-0,190	-0,147	-0,484	
Julio	-0,154	-0,180	-0,283	-0,279	-0,491	
Agosto	-0,156	-0,169	-0,356	-0,359	-0,498	
Septiembre	-0,168	-0,166	-0,339	-0,415	-0,492	
Octubre	-0,180	-0,154	-0,304	-0,466	-0,477	
Noviembre	-0,189	-0,147	-0,272	-0,481	-0,487	
Diciembre	-0,190	-0,129	-0,261	-0,497	-0,502	

**Fuente: Euribordiarario.es**

- **Factores sociales**

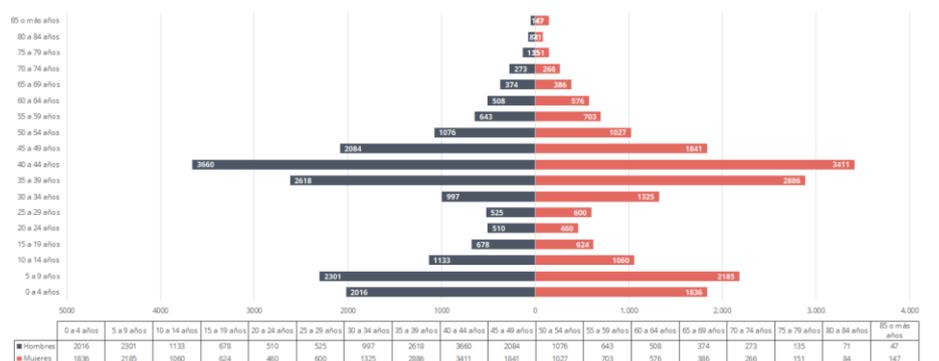
España es uno de los 15 países más ricos del mundo a nivel de PIB, aunque a nivel social la desigualdad es más que palpable en los hogares españoles y, según el INE, alrededor de 10 millones de personas en España se encuentran por debajo del umbral de la pobreza, es decir, con sus propios recursos no son capaces de satisfacer sus necesidades básicas.

Quiero destacar la importancia que cada vez más la sociedad española esta dando a los hábitos de vida saludables y a la práctica con frecuencia de actividades deportivas. Según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España, la práctica deportiva ha aumentado un 6,1% en los últimos cinco años debido principalmente a factores como la motivación, la metodología, la edad de inicio o los cada vez más medios disponibles para hacer deporte.

La ciudad de Zaragoza se encuentra en el quinto lugar en el ranking de las ciudades más pobladas de España con 675.301 habitantes (2022). La zona en la que pretendemos ubicarnos se encuentra en el llamado Distrito Sur, que consta de Valdespartera, Montecanal, Rosales del Canal y Arcosur. Alberga una población de 39.217 habitantes censados (diciembre de 2021), cifra que ha aumentado en más de 4.000 en los últimos 5 años y con una tendencia que sigue al alza. Además, pertenece a unos de los distritos con mayor renta media de la ciudad, situándose en 36.852€ anuales

En cuanto a indicadores como la tasa de envejecimiento (18%) o el índice de juventud (544%), - relación entre los menores de 14 años con los mayores de 65 -, son los más positivos de la ciudad y garantizan el relevo generacional de la zona, como se observa en la pirámide de población en la que se aprecia que los grupos que predominan son los de 0-14 y 30-54 años.

**Figura 4: Pirámide de población del Distrito Sur de Zaragoza**



**Fuente: Observatorio municipal de estadística**

- Factores tecnológicos.

La tecnología en la actualidad es un factor a tener en cuenta para cualquier negocio, nos encontramos en la era digital, por lo que, adaptar de una manera adecuada los recursos tecnológicos disponibles a nuestra idea de negocio puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Sin embargo, España es uno de los países europeos que menos inversión empresarial en I+D realiza (0,7% del PIB), dato que es la mitad a la media de la Unión Europea.

Las aplicaciones en los teléfonos inteligentes se encuentran a la orden del día, con ellas podemos comprar lo que queramos, reservar cualquier actividad de ocio, información sobre rutinas o dietas y una infinidad de utilidades. En el caso de un club deportivo, que un cliente pueda reservar cualquier servicio que se ofrezca y pagarlo desde la aplicación es algo que se valora muy positivamente, todo ello sin olvidar las redes sociales (Instagram, Twitter, TikTok...) que pueden aportarnos una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores.

Por otro lado, es muy importante que el centro dedique recursos a la renovación de sus instalaciones, que este cuente con la última tecnología en maquinaria de gimnasios, los mejores tipos de superficie para sus pistas, un material nuevo y de

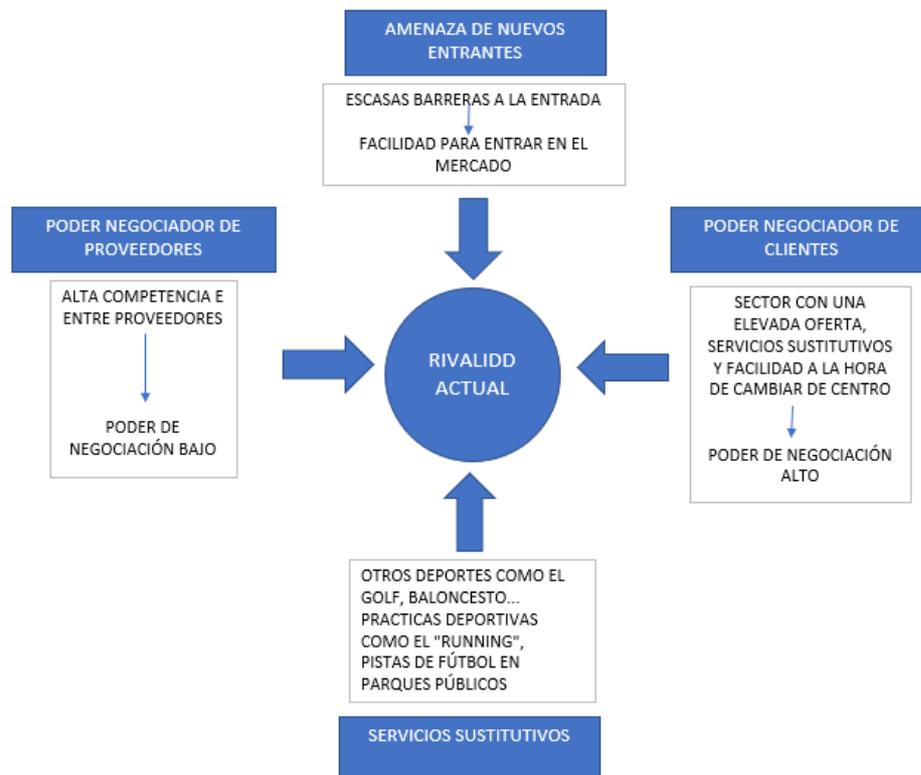
calidad o instalaciones de placas solares para su autoabastecimiento eléctrico son factores a tener en cuenta a la hora de hacer frente a la competencia del sector.

### 3.2 ENTORNO ESPECIFICO

#### 3.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para analizar el entorno específico de la empresa he utilizado el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo fue elaborado por el propio Michael Porter, economista y profesor de la universidad de Harvard, con la finalidad de proporcionar una reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector a largo plazo, dicho modelo no puede ser explicado de forma individual por las partes que lo componen, sino que debe de entenderse como un conjunto. Según Porter, la rivalidad entre competidores en un sector viene dado por la combinación de cinco fuerzas, como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

**Figura 5: 5 Fuerzas de Porter**



**Fuente: Elaboración propia**

- Rivalidad actual

Nos encontramos ante un considerable número de competidores directos en el sector como por ejemplo el C.D. Montecanal, Stadium Venecia o Stadium Casablanca entre otros y de los cuales realizare un análisis de la competencia en el siguiente apartado. Esta competencia está motivada principalmente por la mayor importancia que las personas dan a tener hábitos de vida saludables, por ello, la apertura de centros dedicados a las actividades deportivas se ha percibido como una buena oportunidad de negocio. Entre los factores que afectan al grado de rivalidad destacar el crecimiento de la industria (sector del deporte en continuo crecimiento), las elevadas barreras a la salida (inversiones fuertes difíciles de recuperar si se cierra el negocio) y la baja diferenciación de los servicios (basada principalmente en el precio y en la calidad de las instalaciones).

- Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá del nivel de barreras a la entrada del sector, en nuestro caso, nos encontramos ante un mercado de fácil acceso en el que el precio y la diferenciación en el servicio serán factores claves para conseguir los objetivos. Algunas de las barreras que pueden afectar a nuestro centro son las siguientes:

- Necesidad de capital. Sera necesaria una fuerte inversión para comenzar el proyecto, por lo que necesitaremos financiación para la compra de maquinaria, instalación de pistas, alumbrado, construcción de la piscina...
- Prestigio de empresas ya establecidas. Las nuevas empresas tendrán que tener en cuenta que las ya establecidas son conocidas por los consumidores, por lo que, si nos encontramos ante un segmento que es muy fiel a su centro deportivo, será difícil arrebatarles clientes.

- Poder negociador de clientes

Los clientes en este sector tienen una influencia significativa para condicionar los precios, por ejemplo, si un centro ofrece un servicio similar a otro de la misma zona pero con un precio mas elevado, los consumidores irán al de menos coste, lo que hará que el centro que es más caro tenga que revisar su política de precios. Además, que los clientes puedan disponer de multitud de ofertas y servicios sustitutivos hará que tengan un poder negociador alto.

- Poder negociador de proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores he de comentar que es bajo, esto se debe a que el material que necesita un centro deportivo se puede conseguir fácilmente, por lo que tendrán que competir entre ellos. Esta situación pone a nuestra empresa en una buena posición para conseguir condiciones ventajosas y abaratar costes (una vez que la estructura de los mismos este definida).

- Servicios sustitutivos

Los servicios sustitutivos hacen referencia a cualquier actividad deportiva, ya sea pública o privada, que proporcione un nivel de satisfacción similar a la de nuestro centro. Por ejemplo, las pistas de fútbol o baloncesto que se encuentran repartidos por diferentes parques de la ciudad u otros deportes como el balonmano o el golf que se practican en otros centros.

### 3.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre los competidores que realizan actividades similares destacamos el Centro Deportivo Montecanal, Stadium Casablanca, Stadium Venecia, Estadio Miralbueno El Olivar, Centro de Natación Helios o S.D Tiro de Pichón, Todos estos centros tienen en común la mayoría de sus actividades principales (tenis, pádel, gimnasio, piscina, eventos...), siendo el C.D. Montecanal el más cercano a dónde pretendemos ubicarnos. En el siguiente cuadro se muestran las distintas tarifas tales como la cuota mensual, sus servicios de tenis y pádel, si el aparcamiento es gratuito o de pago y si cobran coste de matrícula para nuevos abonados.

**Figura 6: Comparativa de los precios de diferentes clubes deportivos de Zaragoza**

	CUOTA MENSUAL	PARKING	PRECIO PADEL	PRECIO TENIS	COSTE DE MATRICULA
C.D. MONTECANAL	24 €	GRATIS	4,5€/h	1€/h **	10-35€
STADIUM CASABLANCA	34.4€	GRATIS	7,5€/h	5,5€/h	0
STADIUM VENECIA	25 €	DE PAGO	7,2€/h	3,2€/h	0
E.M. EL OLIVAR	24,50 €	DE V-D DE PAGO	8,5€/h	5,5€/h	0
C.N. HELIOS	33,20 €	DE PAGO	6€/h	4,50€/h	50-170€
S.D. TIRO DE PICHÓN	57,30 €	GRATIS	5€/h	3,3€/h	0
**NO COMPARABLE AL NO SER PISTAS DE TIERRA BATIDA					

**Fuente: Elaboración propia**

Estos datos muestran una visión general de los precios del sector en la ciudad y se deberán de tener en cuenta a la hora de planificar los costes de nuestros servicios.

### 3.2.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos permite analizar los factores internos y externos que afectan a la empresa, teniendo en cuenta debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El objetivo de la matriz es identificar aquello que la empresa hace bien y lo que podría mejorar, además de intentar explotar las oportunidades y protegerse de las amenazas que ofrece el sector, todo ello teniendo en cuenta los recursos disponibles.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<p>Oferta de actividades para todos los públicos</p> <p>Amplio horario, de lunes a domingo</p> <p>Personal cualificado</p> <p>Aparcamiento fácil y gratuito</p> <p>Disponibilidad de una página web actualizada</p> <p>Capacidad para un gran número de clientes</p>	<p>Inversión inicial elevada</p> <p>Costes de mantenimiento elevados</p> <p>Precio más elevado respecto a un centro municipal</p> <p>Necesidad de financiación</p> <p>Poca experiencia en el sector</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<p>Barrio en crecimiento y bien comunicado</p> <p>Personas jóvenes y familias</p> <p>Mayor importancia del deporte en la sociedad</p> <p>Ayudas al emprendimiento</p>	<p>Apertura de un club deportivo municipal en la zona</p> <p>Crisis económica provocada por la pandemia y la guerra en Ucrania (aumento en el precio de suministros)</p> <p>Fuerte poder negociador de los clientes</p> <p>Exceso de oferta en la ciudad</p>

## 4. ANÁLISIS JURÍDICO

### 4.1 FORMA JURÍDICA

Lo primero que debemos tener en cuenta a la hora de crear un club deportivo es la elección de la forma jurídica que se adapte mejor a las características de la empresa, en este caso lo más adecuado es una asociación. El centro será una asociación deportiva sin ánimo de lucro, lo que significa que los rendimientos de su actividad no podrán ser destinados al reparto entre sus asociados.

Entre sus características principales destacan:

- Personalidad jurídica propia.
- Formada por un grupo de personas (3 o más) para la realización de una actividad duradera sin finalidad lucrativa y con la posibilidad de adhesión de nuevos socios.
- Constituida con una finalidad específica que de acuerdo con los estatutos de estas entidades son la promoción, el desarrollo y la práctica de la actividad física y deportiva, sin ánimo de lucro.
- Las ganancias obtenidas no podrán ser repartidas entre los socios y podrán utilizarse para autofinanciarse (gastos de personal, infraestructuras, suministros...).
- Los miembros de la junta directiva desempeñan gratuitamente su cargo, aunque pueden reembolsarse los gastos que les ocasione el desempeño de sus funciones.

### 4.2 CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Las asociaciones se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas, para constituir e inscribir una asociación en la Comunidad Autónoma de Aragón deberán de presentar la siguiente documentación en el registro general de asociaciones (Diputación General de Aragón, Zaragoza).

- 1) Acta fundacional. En la que conste fecha y lugar de celebración de la asamblea, además de los nombres y apellidos, domicilio, nacionalidad y NIF de los promotores (mínimo tres).
- 2) Estatutos firmados por los mismos socios promotores que participaron en el acta.

- 3) Un ejemplar original de la autorización del propietario/a del local en el que se establezca el domicilio social. Si la asociación es la propietaria del local, copia del contrato de arrendamiento o escritura de propiedad, a nombre de la asociación.
- 4) Justificante de haber abonado la tarifa 02 de la Tasa 23.
- 5) Formulación por uno de los socios promotores de la solicitud de inscripción de la asociación, acompañando la documentación.

### 4.3 NORMATIVA CLUBES DEPORTIVOS

El sector de la actividad física y el deporte en la Comunidad de Aragón está regido por la Ley 16/2018 de 4 de diciembre, publicada tanto en el BOE como en el BOA, y todo ello en conformidad con el artículo 45 del estatuto de autonomía de Aragón.

#### 4.3.1 LICENCIAS NECESARIAS

El centro, al ser de nueva creación, necesitará tanto la licencia de obras como la de apertura para comenzar con el proyecto.

##### Licencia de obras

Antes de comprar la parcela en la que se desarrollará la actividad es importante que un técnico especializado la visita y evalúe los trabajos necesarios para desempeñar la actividad. Al tratarse de una obra de gran tamaño necesitaremos la Licencia de Obras Mayores, para la cual es necesario realizar un proyecto de obras que cumpla con el CTE (Código Técnico de la Edificación).

##### Licencia de apertura

Para adquirir la licencia de apertura es de obligado cumplimiento la presentación del proyecto de actividades ante las administraciones públicas. Este proyecto está realizado por un equipo de técnicos especializados y debe de estar visado por un ingeniero superior, además, el documento debe de presentar una memoria descriptiva de la actividad que se va a desarrollar y una memoria técnica en la que se enumeren todas las instalaciones de las que va a constar el centro.

#### 4.3.2 AYUDAS

##### Ayudas para jóvenes emprendedores

El objetivo de estas ayudas promovidas por el Ministerio de Industria es apoyar a nuevas PYMES creadas por jóvenes emprendedores a adquirir activos fijos. Para optar a ellas es necesario que la empresa cumpla los siguientes requisitos:

- Tener personalidad jurídica y haber sido constituida entre los 24 meses anteriores a su solicitud.
- Desarrollar la actividad principal y tener el domicilio fiscal en España.
- Que el emprendedor sea menor de 40 años y que el modelo de negocio sea innovador y novedoso.

##### Ayudas para actividades deportivas de la Diputación Provincial de Zaragoza

La diputación de Zaragoza ha convocado para 2022 unas ayudas dotadas con 350.000€ destinadas para las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro de la provincia con el fin de promover las actividades deportivas entre los jóvenes zaragozanos. Los requisitos están todavía por determinar y se conocerán durante los próximos meses.

##### Subvenciones para actividades de federaciones deportivas de la DGA.

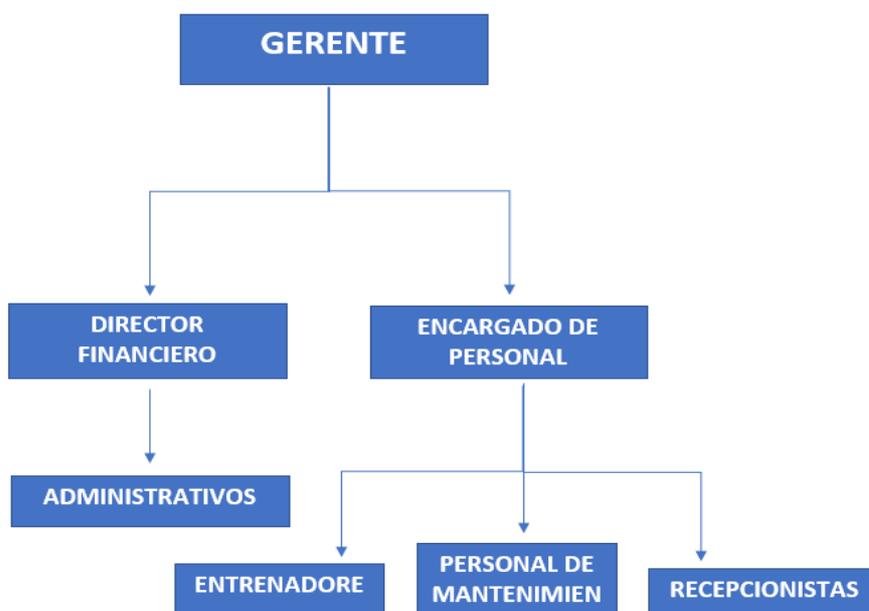
El departamento de Educación, Cultura y Deporte de la Diputación General de Aragón pone a disposición de aquellos deportistas que realicen actividades federadas una partida de 1,13 millones de euros durante el periodo 2020-2023 con el objetivo de facilitar y promover el deporte federado en los centros deportivos aragoneses a todos los colectivos.

## 5. ANÁLISIS OPERATIVO

En este apartado se describirán los diferentes puestos de trabajo y su correspondiente organización, es decir, el organigrama de la empresa y las distintas tareas relativas a cada puesto.

### 5.1 ORGANIGRAMA

**Figura 7: Organigrama de la organización**



**Fuente: Elaboración propia**

### 5.2 DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS

#### *Gerente*

Persona elegida por la junta directiva, encargado de supervisar el trabajo del resto de empleados para que el club ofrezca el mejor servicio posible, además, llevara a cabo la tarea de recursos humanos, es decir, todo lo relacionado con la contratación de personal (recepción de C.V., realización de entrevistas a los candidatos...). Por último, también es el responsable de las tareas de comunicación, tales como actualizar contenido en redes sociales y pagina web o la confección de ofertas y promociones.

#### *Director financiero y administrativos*

Son los encargados de todo lo relacionado con la administración del centro, entre sus funciones se encuentran la contabilidad diaria de la empresa, pagar el sueldo a los

empleados y los impuestos a la administración, presupuestos, facturas de proveedores y la gestión de altas, bajas y matriculas de los clientes. La diferencia entre el director financiero y el administrativo es que el primero, por un lado, está en contacto permanente con el gerente y con el encargado de personal con la finalidad de mejorar la coordinación, por otro lado, deberá de revisar que todas las actividades correspondientes a esta área están realizadas correctamente.

### ***Encargado de personal***

Del encargado de personal dependen jerárquicamente como se observa en el organigrama los recepcionistas, entrenadores y personal de mantenimiento. Entre sus funciones se encuentran la confección de los horarios, el reparto de tareas o la supervisión de las actividades correspondientes a los puestos mencionados anteriormente, además, colabora con el gerente en la labor de recursos humanos.

### ***Recepcionistas***

Realizan la labor de controlar el acceso al centro, ya sea de socios mediante carné de abonado o de no socios mediante pago de entrada. Entre sus demás funciones destacan la atención al cliente mediante teléfono o correo electrónico y la gestión de reservas de las pistas y de las clases del gimnasio. Disponemos de 3 recepcionistas, 2 de ellos se reparten los turnos de lunes a viernes, mientras que el tercero trabaja fines de semana y festivos.

### ***Personal de mantenimiento***

Se encargan como su nombre indica de las labores de mantenimiento del club, tales como la limpieza, cuidado de zonas verdes, reparación de averías o la puesta a punto necesaria para que las pistas de tenis y pádel estén en un estado óptimo para su uso. Cuatro trabajadores se ocupan de estas tareas con horario flexible durante la semana.

### ***Entrenadores***

Sus tareas principales son impartir las clases de tenis y pádel además de dirigir las sesiones guiadas en el gimnasio (zumba, spinning...), por otro lado, orientan a los usuarios en la zona de peso libre del gimnasio. La plantilla de entrenadores consta de 6 personas contratadas por horas, estas dependerán de la carga de trabajo.

### 5.3 LOCALIZACIÓN

La elección de una ubicación idónea es una de las primeras decisiones a tener en cuenta y un factor esencial a la hora de que el negocio tenga éxito.

El centro deportivo se ubica en la zona del Distrito Sur, que comprende Rosales del Canal, Montecanal, Valdespartera y Arcosur, situado como su nombre indica al sur de la ciudad de Zaragoza. Se trata de una zona cada vez más revalorizada, con buenas comunicaciones (línea de tranvía, autobuses como el 41, o 59 y múltiples accesos a carreteras y autovía) y con las tasas de crecimiento y de juventud más elevadas de toda la ciudad, factor diferencial a la hora de iniciar un negocio basado en la actividad física.

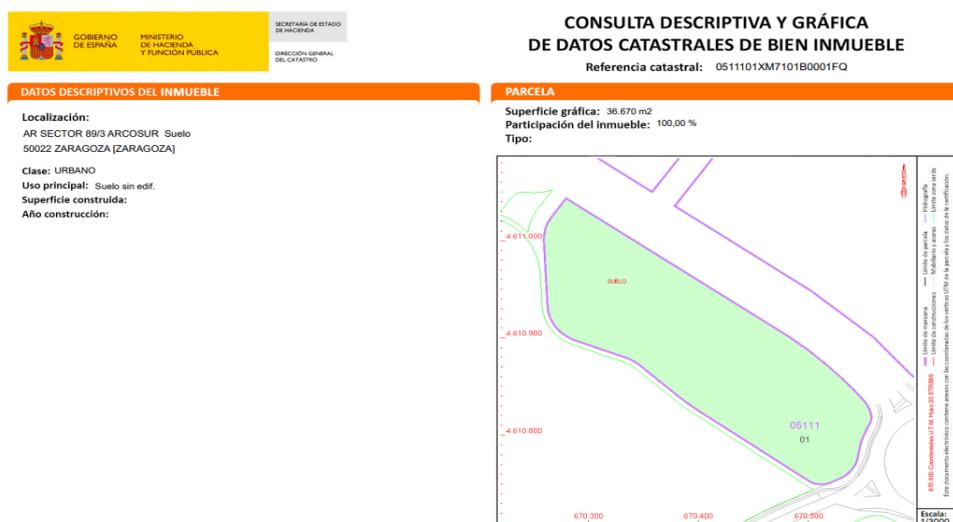
**Figura 8: Localización del centro**



**Fuente: Google Maps**

Como se observa en la imagen siguiente se trata de una parcela en venta sin edificar, dispone de 36.670 m<sup>2</sup> y su precio de venta es de 510.000€. A pesar de que la inversión será elevada, la idea es financiarse para adquirir el terreno en propiedad y comenzar con las pertinentes obras para que el centro pudiera estar a pleno rendimiento en el menor tiempo posible.

**Figura 9: Registro de la parcela adquirida**



**Fuente: Sede electrónica del catastro**

## 5.4 DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO

En este apartado se desglosan todas y cada una de las instalaciones que forman parte del centro deportivo. Cabe recordar que la parcela cuenta con algo más de 36.000 m<sup>2</sup>, los cuales no está previsto que se utilicen en su totalidad en un primer momento, aunque sí en futuras ampliaciones:

Los diferentes servicios que ofrece el centro se distribuyen en las siguientes áreas:

- Recepción. Zona en la que se procede al control de accesos y donde el personal de recepción realiza el resto de sus funciones (información, gestión de altas y bajas, gestión de reservas...).
- Restaurante. Local en el interior del centro que cuenta con posibilidad de una amplia terraza exterior. Este espacio será explotado por personas ajenas al centro a cambio de un alquiler mensual de 1500€.
- Gimnasio. Espacio dividido en dos zonas, la primera dónde los usuarios podrán realizar deporte libre, ya sea cardio (bicicleta estática o cinta) o musculación (maquinas, pesas...). La segunda es una sala en la que se llevaran a cambio las distintas actividades guiadas como zumba o spinning.
- Vestuarios. Zona en la que los usuarios podrán cambiarse, guardar sus pertenencias o ducharse si lo desean.

- Zona de pistas. Es el espacio más amplio del centro, este cuenta con 4 pistas de pádel y 3 de tenis que los socios podrán utilizar previa reserva en la recepción o en la aplicación.
- Almacenes. Uno de ellos dedicado a guardar el material deportivo, y el otro a la maquinaria y las herramientas necesarias para que el personal de mantenimiento realice su trabajo.
- Salón de reuniones. Sala dónde las personas que lo deseen, previa reserva, pueden organizar reuniones sociales con familiares o amigos.
- Ludoteca. Espacio para los más pequeños dónde los monitores se encargarán de realizar diferentes juegos y actividades.
- Zona de empleados. Esta cuenta con vestidores y un espacio para que los trabajadores tengan su tiempo de descanso.

**Figura 10: Desglose de zonas y correspondientes M2**

ZONA	m <sup>2</sup>
RECEPCIÓN	80
RESTAURANTE	350
GIMNASIO	550
VESTUARIOS	200
ZONA DE PISTAS	4000
ALMACENES	250
SALÓN DE REUNIONES	150
LUDOTECA	150
ZONA DE EMPLEADOS	100

**Fuente: Elaboración propia**

## 6. PLAN DE MARKETING

La elaboración de un plan de marketing es una de las herramientas que debemos tener en cuenta a la hora de que la empresa obtenga los objetivos propuestos. Su finalidad es clara, conseguir llegar a su público objetivo e intentar fidelizarlo además de aumentar la rentabilidad de todas las acciones comerciales.

### 6.1 NOMBRE Y LOGO

El nombre y el logo son las primeras señas de identidad que una empresa transmite a sus clientes potenciales, sus objetivos son despertar el interés de los consumidores y que tengan ganas de conocer más acerca de la empresa ante la apertura de un nuevo negocio. El nombre, Centro Deportivo El Distrito, es claro, además de simple y fácil de recordar. Su elección viene motivada por su ubicación, ya que, el centro se sitúa la zona del Distrito Sur de Zaragoza.

**Figura 11: Logo de la empresa**



**Fuente: Elaboración propia**

### 6.2 PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo son aquellos consumidores que la empresa pretende atraer a su servicio al considerarlos ideales. Nuestro centro es idóneo y ofrece servicios para todos los públicos, pero, los esfuerzos en la captación de clientes se van a centrar en los núcleos familiares jóvenes, es decir, parejas de entre 30-45 años con hijos y en personas jóvenes en general, ya que, estos últimos son los que más hábitos deportivos suelen tener en su día a día.

### 6.3 MARKETING MIX

La estrategia utilizada será la conocida como Marketing Mix, este modelo, también llamado las 4 Ps del marketing, fue elaborada en 1960 por McCarthy y, en este, se definieron las cuatro variables que las empresas deben de tener en cuenta a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse objetivos. Las cuatro variables de las que habla el autor son el precio (Price), el producto (Product), la distribución (Place) y la promoción (Promotion).

**Figura 12: Marketing Mix**



Fuente: cmtc.com

- Precio

La única variable del Marketing Mix que genera ingresos a la empresa es el precio, por tanto, una estrategia coherente con el servicio prestado y con los precios de los competidores del sector tendrá mucho que ver con que la empresa obtenga éxito o no.

En el apartado de análisis de la competencia hice una visión general de los principales competidores de la ciudad, el objetivo de este es poner precio a nuestros servicios, que son los que se observan en la siguiente tabla:

**Figura 13: Precios de los servicios prestados**

<b>CUOTA ABONADO GENERAL</b>	<b>40€/mes o 425€/año (matrícula gratis)</b>
<b>PISTAS DE PADEL Y TENIS</b>	<b>4€/h-pádel 3€/h-tenis (solo abonados)</b>
<b>CUOTA SOLO GIMNASIO</b>	<b>19,99€/mes</b>
<b>RESERVA DE SALAS SOCIALES</b>	<b>50€/día (solo abonados)</b>
<b>ENTRADAS PARA NO ABONADOS</b>	<b>3€/día de L-J y 5€/día de V-D</b>

Fuente: Elaboración propia

- La cuota de abonado general permite el acceso al centro todos los días del año, incluye el servicio de gimnasio, además de la posibilidad de disfrutar de tanto las pistas de tenis y pádel como de la zona de restauración, las salas de reunión y la ludoteca para los más pequeños.
- La cuota de gimnasio como su propio nombre indica solo da derecho al servicio de gimnasio, tanto para la zona de peso libre, como para las actividades dirigidas por nuestros profesores.

A pesar de que estas son las tarifas generales, el centro ofrece diferentes descuentos y bonificaciones, que son las siguientes:

**Figura 14: Descuentos y bonificaciones**

<b>Precios especiales para niños</b>	<b>Niños hasta 12 años gratis y de 12-18 años mensualidad de 25€/mes</b>
<b>Descuentos para estudiantes y jubilados</b>	15% de descuento para jubilados y para estudiantes en todos los servicios
<b>Bonificaciones familias numerosas en la cuota de todos los miembros</b>	Familias con 2 hijos - 2% descuento Familias con 3 hijos - 5% descuento Familias con 4 hijos - 8% descuento Familias con 5+ hijos - 10% descuento

**Fuente: Elaboración propia**

- Producto/Servicio

El producto o servicio es la variable más importante de esta estrategia, ya que, va a ser lo que al final satisfaga o no las necesidades de los consumidores. Nuestro centro se encarga de prestar servicios relacionados principalmente con la actividad física, entre ellos destacan: gimnasio, clases dirigidas (spinning, zumba...), pistas de tenis y pádel, restaurante, salas de reuniones y ludoteca.

Entre los objetivos futuros de la empresa, una vez que esta se consolide en el sector, se encuentra la construcción de una zona de piscina para ser más competitiva y poder atraer a más clientes en la temporada de verano.

- Distribución

La distribución como tal no existe en una empresa de servicios como la nuestra, así que, lo que debemos tener en cuenta es como nos organizamos internamente para así poder

ofrecer el mejor servicio posible a nuestros clientes. Una organización interna de calidad puede llevarse a cabo mediante:

- Una buena gestión del personal. Equipo de profesionales coordinado que ofrezca una buena atención al cliente.
- La optimización de horarios favorecerá la afluencia de clientes y el aprovechamiento de servicios como por ejemplo las clases dirigidas o las reuniones sociales.
- Distribución del espacio. Un lugar bien estructurado y organizado hará que los clientes se sientan más cómodos.
- Promoción

El objetivo de cualquier empresa de nueva creación es darse a conocer al mayor número de personas posibles, para ello, la publicidad adquiere un papel fundamental. Bien es cierto que esta inversión en publicidad es más grande al principio, pero con la estrategia adecuada se obtendrán los objetivos propuestos.

Los medios elegidos para la publicidad son:

MEDIO	PRECIO	DESCRIPCIÓN
<b>Radios locales</b>	Los40 Zaragoza 97- 173€/anuncio Cadena Ser Zaragoza 198- 405€/anuncio	Anuncio de unos 20 segundos de duración en el que se informa de la nueva apertura y sus precios promocionales. <u>Duración de la campaña:</u> 3 semanas <u>Inversión:</u> 7.000-9.000€
<b>Autobús urbano</b>	Líneas 39 y 41 1360€/autobús/mes	Rotulación a 3 caras en 8 autobuses de Zaragoza. <u>Duración de la campaña:</u> 4 semanas <u>Inversión:</u> 10.880€
<b>Marquesinas</b>	45 rótulos 7.000€	Anuncio de la apertura en marquesinas de autobuses repartidas por toda la zona del distrito sur. <u>Duración de la campaña:</u> 2 semanas <u>Inversión:</u> 7.000€

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis económico-financiero nos permite prever la capacidad de la empresa a la hora de generar beneficios, es decir, evaluar su viabilidad futura con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y gestionar de la manera más eficiente posible los recursos disponibles.

### 7.1 INVERSIÓN INICIAL

Lo primero es hacer una valoración de la inversión inicial, en ella tendremos en cuenta los gastos previos y de puesta en marcha, además de las inversiones necesarias. Como se observa en la tabla, la inversión asciende a 1.151.000€, cantidad para la que tendremos que solicitar financiación ajena.

**Figura 15: Inversión inicial**

	<b>INVERSIÓN</b>
COMPRA TERRENO	510.000
EDIFICACIÓN	518.000
MAQUINARIA	80.000
SOFTWARE	3.000
MOBILIARIO	15.000
PUBLICIDAD	25.000
GASTOS DE REGISTRO	100
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>1.151.100</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La compra del terreno como se explica en el apartado de localización asciende a 510.000€ (gastos incluidos).

La edificación es lo más costoso tanto en tiempo como en recursos (518.000€), en la tabla siguiente se detallan todos los espacios que la empresa tiene previsto construir:

**Figura 16: Desglose edificaciones**

	CANTIDAD	PRESUPUESTO
PISTAS DE PÁDEL	4	48.000
PISTAS DE TENIS	3	60.000
GIMNASIO	1	165.000
VESTUARIOS	2	30.000
RESTAURANTE	1	130.000
RESTO ZONAS DE OCIO	4	85.000
<b>TOTAL</b>		<b>518.000</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a la maquinaria desglosamos entre material de gimnasio (mancuernas, maquinas, bancos, esterillas...) con un coste aproximado de 45.000€ y la maquinaria necesaria para el mantenimiento de las instalaciones (motosierras, segadoras, mangueras, cepillos y demás herramientas) con un coste de unos 35.000€.

El software elegido es GPA Sport, este sistema tiene entre sus funciones la gestión administrativa del centro, reserva de espacios y pistas, control de accesos..., además, los usuarios podrán descargar la app para mayor comodidad.

El mobiliario consta de todo lo relacionado con el material de oficina (ordenadores, mesas, sillas) y el amueblamiento de las diferentes salas.

El gasto en publicidad como comenté en el apartado anterior de Marketing Mix será de 25.000€ entre radios locales, autobuses y marquesinas, además, se crearán perfiles en diferentes redes sociales para aumentar la visibilidad.

La tabla de amortización correspondiente a cada partida aparece en el anexo 1.

#### **7.1.1 HORIZONTE TEMPORAL**

El horizonte temporal es el número de años en los que realizaré el estudio del proyecto, esto no significa que el proyecto termine pasado este tiempo, sino que, servirá para saber si en esos años el proyecto es viable o no.

El horizonte elegido es de 10 años (medio plazo), el motivo de esta elección, a pesar de que es una inversión grande, es porque un excesivo alargamiento del horizonte temporal puede trasladar incertidumbre en el cálculo de los flujos de caja futuros. Este periodo de tiempo nos proporcionará una visión de los primeros años de vida de la empresa y su asentamiento en el mercado.

#### **7.1.2 TASA DE DESCUENTO**

Para calcular la tasa de descuento, que nos servirá para el análisis de la inversión (VAN, TIR), vamos a tener en cuenta la rentabilidad que conseguiríamos con un bono español a 10 años (coste de oportunidad), además, tendré en cuenta una prima de riesgo adicional, ya que, nuestra inversión tiene más riesgo que la adquisición de un bono. Al no tener demasiada información sobre la rentabilidad media del sector, voy a utilizar una tasa del 9%, la tabla detallada aparece en el anexo 2.

## 7.2 FINANCIACIÓN

La elección para financiar este proyecto es a través del conocido como préstamo ICO, estos préstamos los realiza el gobierno a través de entidades bancarias (con una mayor inversión a partir de la crisis del coronavirus), su objetivo principal es cubrir las necesidades de liquidez y financiación de autónomos, PYMES y empresas, estos préstamos permitan financiar el 100% de nuevos proyectos de inversión que se consideren viables, en nuestro caso no será necesario solicitar la totalidad de la inversión debido a las aportaciones de los socios.

Las condiciones del préstamo a solicitar son las siguientes:

IMPORTE A SOLICITAR	VENCIMIENTO	INTERÉS	CARENCIA
950.000€	20 años	Euribor a 6 meses + 4,3% = 4,292%	2 años

El préstamo tendrá un importe de 950.000€, con una duración de 20 años (máximo que nos permite el gobierno) y a un interés del 4,292%, además contaremos con un periodo de carencia de 24 meses, es decir, durante los dos primeros años las cuotas que se abonen corresponderán únicamente a los intereses para así tener una menor presión en el inicio del proyecto. Para la amortización tendremos en cuenta que la comisión de apertura es 0, la periodicidad de los pagos es mensual y las cuotas serán constantes a partir del segundo año como se observa en la tabla siguiente:

**Figura 17: Amortización préstamo**

PERIODO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	CAP.PENDIENTE
1 a 24	3397,83	...	3397,83	950.000
25	6.321,15	2.923,32	3397,83	947.076,68
26	6.321,15	2.933,77	3387,38	944.142,91
27	6.321,15	2.944,27	3376,88	941.198,65
...	...	...	...	...
238	6.321,15	6.253,80	67,35	12.575,93
239	6.321,15	6.276,17	44,98	6.299,76
240	6.321,15	6.299,76	22,53	0,00

**Fuente: Elaboración propia**

La cuota de los dos primeros años se calcula dividiendo el tipo de interés anual ente 12 y a su vez multiplicarlo por el capital pendiente, que, durante este tiempo no se verá disminuido.  $\longrightarrow (0,04292/12) \times 950.000 = 3.397,83\text{€}$ .

El resto de las mensualidades tendrán una cuota de 6.321,15, teniendo en cuenta que el capital pendiente todavía no se habrá amortizado y los periodos pendientes son 216 (240-24).

### 7.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

El informe sobre el estudio de viabilidad es, dentro de la fase inicial del proyecto, una de las actividades más importantes. Su objetivo es analizar y justificar tanto la rentabilidad del proyecto como la viabilidad técnica y empresarial del mismo.

Antes de calcular ratios como el umbral de rentabilidad, TIR o VAN es necesario hacer una previsión lo más aproximada posible de los ingresos y gastos para así poder obtener los flujos de caja.

#### INGRESOS

El ingreso más importante del centro serán las cuotas de los socios, la previsión de abonados durante el primer año de actividad, teniendo en cuenta la estacionalidad del sector y que somos una empresa de nueva creación, es la siguiente:

**Figura 18: Previsión abonados 1º año**

	ABONADOS TIPO GENERAL		ABONADOS GIMNASIO		TOTAL SOCIOS	INGRESOS
	PÚBLICO EN GENERAL	JUBILADOS Y ESTUDIANTES	PÚBLICO EN GENERAL	JUBILADOS Y ESTUDIANTES		
ENERO	100	70	100	80	350	9.738,20 €
FEBRERO	110	90	120	75	395	11.133,05 €
MARZO	125	80	100	70	375	10.908,30 €
ABRIL	115	75	85	60	335	9.868,55 €
MAYO	130	70	100	75	375	10.853,25 €
JUNIO	150	80	120	85	435	12.562,95 €
JULIO	140	70	100	65	375	11.083,35 €
AGOSTO	110	65	95	65	335	9.613,40 €
SEPTIEMBRE	165	110	140	100	515	14.837,60 €
OCTUBRE	190	110	150	120	570	16.377,30 €
NOVIEMBRE	210	130	175	120	635	18.357,05 €
DICIEMBRE	240	140	205	140	725	20.836,55 €
PRECIOS	40 €	34 €	19,99 €	16,99 €	TOTAL	156.169,55 €

**Fuente: Elaboración propia**

Otros ingresos menos cuantiosos pero fundamentales para que el centro pueda seguir creciendo son:

**Figura 19: Previsión resto de ingresos**

INGRESOS	IMPORTE MENSUAL
ALQUILER RESTAURANTE	1.500 €
ENTRADAS NO ABONADOS	750 €
PATROCINADORES	300 €
PISTAS TENIS	550 €
PISTAS PÁDEL	650 €
VENTA MATERIAL	450 €
ALQUILER SALAS	450 €
CLASES	1.300 €

**Fuente: Elaboración propia**

## GASTOS

Entre los gastos a tener en cuenta destacamos, a parte de los mencionados en el apartado de valoración inicial, otros gastos corrientes que son los siguientes:

- Seguro. Contratación con Zurich de un seguro de responsabilidad civil y de explotación valorado en 4.000€ al año. Este seguro cubre robos y reparación de instalaciones (primeros 500€), además, cuenta con asistencia 24h.
- Los suministros variaran según la estación del año, pero la previsión es una cuota constante de 2100€/mes, de los cuales 1400 corresponden a luz (tarifa fija de 0,23€/KWh), y 700 al suministro de agua.
- Se reserva una partida de 250€/mes para gastos que no estén previstos como por ejemplo mobiliario que se rompe, averías que no incluya el seguro...
- Según el convenio colectivo de los centros deportivos, la cuantía mensual a la que tendrá que hacer frente la empresa en concepto de salarios es de 14.666,53€.

Hay que mencionar que durante los periodos 7,8,9,10 se tiene previsto realizar inversiones en ANC (sobre todo pistas) para que el centro siga creciendo.

**Figura 20: Resumen gastos corrientes**

<b>GASTOS</b>	<b>IMPORTE</b>
SEGUROS	4000€/año
SUMINISTROS	2.100€/mes
GASTOS EXTRAORDINARIOS	250€/mes
SALARIOS	14.666,33€/mes
CUOTA PRÉSTAMO	3.397,83€/mes (primeros dos años) y 6.321,15€/mes resto de años

**Fuente: Elaboración propia**

### 7.3.1 EVOLUCIÓN INGRESOS Y GASTOS

**INGRESOS** Se considera que al final del cuarto año se llega al máximo de ingresos posibles, que crecieron un 20% el segundo y tercer año y un 15% el cuarto. Además, las inversiones en infraestructuras a partir de este periodo harán que los ingresos puedan seguir su tendencia creciente (entre un 10 y un 5%).

**GASTOS** Tendrán una tendencia creciente del 4% anual, este crecimiento se debe por un lado al 1% anual que aumentan los salarios y por otro lado la inflación y el crecimiento a nivel de infraestructuras.

## 7.4 FLUJOS DE CAJA

Una vez realizada la previsión de ingresos y gastos, es necesario obtener los flujos de caja de los diferentes años, estos nos permitirán calcular algunos de los diferentes métodos de selección como pueden ser el Payback, VAN o TIR.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los flujos de caja de los 11 periodos, además, en el anexo 4 se muestra la tabla completa del cálculo de estos flujos de caja, además, en este anexo se muestra la compensación de bases imponibles negativas.

**Figura 21: Resumen flujos de caja**

PERIODO	0	1	2	3	4
FLUJOS DE CAJA	- 176.000,00 €	- 22.600,41 €	14.345,66 €	- 4.936,28 €	25.611,25 €
5	6	7	8	9	10
65.503,56 €	82.511,48 €	85.847,68 €	94.617,06 €	124.539,76 €	140.810,80 €

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

### 7.5.1 METODO DE RECUPERACIÓN "PAYBACK"

El payback es un indicador que utilizan las empresas para calcular el tiempo que tardaran en recuperar la inversión realizada. En nuestro caso usaremos los datos del apartado anterior de los flujos de caja.

**Figura 22: Resumen payback**

PERIODO	FC	ACUMUADO
0	- 176.000,00 €	- 176.000,00 €
1	- 22.600,41 €	- 198.600,41 €
2	14.345,66 €	- 184.254,75 €
3	- 4.936,28 €	- 189.191,03 €
4	25.611,25 €	- 163.579,78 €
5	65.503,56 €	- 98.076,22 €
6	82.511,48 €	- 15.564,75 €
7	85.847,68 €	70.282,93 €

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la tabla observamos que la recuperación de la inversión se produce antes de acabar el octavo periodo, concretamente esta recuperación tiene lugar a los 6 años 2 meses y 5 días de comenzar el proyecto.

### 7.5.2 UMBRAL DE RENTABILIDAD

Definimos como umbral de rentabilidad como la cifra de ventas necesaria para cubrir costes (beneficio = 0), en nuestro caso, al ser una empresa de servicios solo tendremos en cuenta los costes fijos, ya que, los variables son 0. Gráficamente, el punto de equilibrio se muestra cuando las curvas de ingresos y costes se cruzan, tal y como muestra el gráfico del anexo 3.

Atendiendo a la previsión de ingresos anterior, la media en € que aportará cada socio es de 312,23€, por tanto, para cubrir estos costes necesitaríamos un mínimo de 795 socios

COSTES FIJOS	INGRESOS MARGINALES	NÚMERO DE SOCIOS	BENEFICIO
248.969,96€	312,23€	795	0€

### 7.5.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

A la hora de valorar una inversión debemos de tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, no es lo mismo tener 1.000€ ahora que dentro de 5 años. Para ello nos servirá el VAN, nos permite actualizar el valor de los flujos de caja futuros al momento actual utilizando una tasa de descuento (r), en nuestro caso del 9%.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

Aplicando la formula, descontamos los flujos de caja obtenidos a una tasa de descuento del 5,594%, una vez descontados y sumados se restará el valor de la inversión inicial. Realizados los cálculos obtenemos que el **VAN es de 132.712,09€**, al ser >0 llegamos a la conclusión de que por este método el proyecto debería de ser aceptado.

### 7.5.4 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Conocemos como tasa interna de rentabilidad a aquella tasa de descuento que iguala a 0 el VAN. Para que el proyecto sea aceptado por este método de decisión es necesario que la TIR supere una rentabilidad mínima, en nuestro caso un 9%.

Se calcula igualando a 0 la suma actualizada de todos los flujos de caja restando el desembolso inicial, dejando como incógnita la tasa de descuento (TIR). La fórmula matemática es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Aplicando la formula obtenemos una **TIR de 17,25%**, esta es mayor que el 9%, que es la rentabilidad mínima exigida, por tanto, la inversión será aceptada.

## 7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En este apartado compararé como variarían el VAN y la TIR en situaciones tanto pesimista como optimista. En el caso de la primera, la pesimista, se utilizará una recaudación procedente de los abonados un 10% menor que en la situación estudiada anteriormente, por el contrario, en la situación optimista estos ingresos se verían aumentados un 10%.

**Figura 23: Comparación situaciones posibles**

<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>PESIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
INGRESOS	140.552,60 €	156.169,55 €	171.786,51 €
VAN	3.905,66 €	132.712,09 €	261.518,56 €
TIR	9,26%	17,25%	24,63%

**Fuente: Elaboración propia**

Con los datos de la tabla llegamos a la conclusión de que la pérdida de los ingresos de abonados en un 10% supondría un descenso importante tanto en el VAN como en la TIR, a pesar de ello, el primero sigue siendo positivo y el segundo mayor a la rentabilidad mínima exigida, por lo que, en cualquiera de las tres situaciones el proyecto seguiría siendo viable.

## 8. CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo ha sido determinar si la creación de un centro deportivo en la ciudad de Zaragoza, con toda la inversión que ello supone, es viable o no.

Lo primero de todo comentar la elección de la ubicación, la zona del Distrito Sur de Zaragoza, que engloba Valdespartera, Rosales del Canal, Montecanal, y Arcosur, es la que más está creciendo en toda la ciudad y la que cuenta con una población más joven. Además, la escasa competencia en la zona y la continua revalorización que están sufriendo sus terrenos han sido claves a la hora de tomar esta decisión. Hay que destacar que el nombre elegido es Centro Deportivo El Distrito, debido a su ubicación.

Ante un proyecto como este, que cuenta con un equipado gimnasio, pistas de pádel y tenis, restaurante, salas de ocio, ludoteca y formado por los mejores profesionales del sector, necesita una gran inversión inicial, estimada en 1.151.100€. Ante tal importe tuvimos que apoyarnos de financiación ajena para sacar adelante el proyecto, préstamo ICO de 950.000€ a un tipo de interés fijo del 4,292% con una duración de 20 años. El objetivo de la financiación es adquirir el terreno y realizar las obras necesarias para la puesta en funcionamiento del negocio.

El aspecto del marketing ha tenido un papel clave al ser una empresa de nueva creación, una inversión de unos 25.000€ destinada a anuncios en la radio, marquesinas, autobuses urbanos y redes sociales. El centro busca ser a largo plazo un referente en la ciudad, para ello, hace falta diferenciarse, aunque en el inicio del proyecto los precios son muy competitivos teniendo en cuenta los de la competencia para intentar atraer a la mayor cantidad de clientes posibles.

La plantilla del centro cuenta con profesionales formados que van desde el máximo responsable, el gerente, a administrativos, recepcionistas, encargados de mantenimiento y entrenadores.

Para terminar, en cuanto a la parte económico-financiera, se han realizado previsiones de ingresos y gastos que han permitido calcular los flujos de caja en los distintos periodos.

Mediante el método payback se puede decir que la inversión se recuperará antes de terminar el octavo año de actividad. El VAN es mayor que 0, por lo tanto, la inversión durante el tiempo estudiado generará valor. La TIR es de 17,25%, mayor que la rentabilidad mínima exigida, en este caso del 9%.

En definitiva, podemos decir que, con los estudios realizados y los resultados obtenidos, el proyecto es viable y con buenas perspectivas de futuro, una buena opción para invertir.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- FUENTE, OSCAR. (2021): “10 ayudas y subvenciones para emprender” *IEBS*, Emprendedores-Creación de empresas. [10 ayudas y subvenciones para emprender en España \(iebschool.com\)](https://iebschool.com).
- MARTÍN, JESSICA Y POZO, CRISTINA. (2021): “Radiografía de la pobreza en España: diez datos sobre una ola que extiende la desigualdad” *RTVE.es*, DatosRTVE. <sup>1</sup> [Diez datos sobre la pobreza en España \(rtve.es\)](https://rtve.es).
- REVISIÓN DEL PADRÓN MUNICIPAL INE. Ciudades con más habitantes España 2022 (diciembre 2021), *Enterat.com*. [Ciudades con más habitantes España 2022 \(ranking población\) \(enterat.com\)](https://enterat.com).
- BARTOLOMÉ, LAURA. (2022): “La inversión en I+D de España representa el 0,7% del PIB, la mitad de la Unión Europea”, *ElEconomista.es*, [La inversión empresarial en I+D de España representa el 0,7% del PIB, la mitad de la Unión Europea \(eleconomista.es\)](https://eleconomista.es).
- DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTE, GOBIERNO DE ARAGÓN. Registro de asociaciones deportivas. Actualización 2021. *Aragón.es*. [Clubes deportivos. Gobierno de Aragón \(aragon.es\)](https://aragon.es).
- OBSERVATORIO MUNICIPAL DE ESTADÍSTICA (ZARAGOZA). Datos demográficos obtenidos en el padrón municipal de habitantes 2021. *Zaragoza.es*. [Revista Cifras de Zaragoza 2021. Datos Demográficos del Padrón de Habitantes.](https://zaragoza.es)
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, BOE. Convenio colectivo estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios, 2018, Capítulo 5, artículo 32, página 19. [Disposición 7816 del BOE núm. 141 de 2018 \(todoconvenios.com\)](https://todoconvenios.com).
- EL FISCO. Los clubes deportivos privados sin fines lucrativos, 2020. *Elfisco.com* [LOS CLUBES DEPORTIVOS PRIVADOS SIN FINES LUCRATIVOS - El fisco.](https://elfisco.com)
- DIPUTACIÓN GENERAL DE ARAGÓN, 2019. Inscripción de una asociación en Aragón *Aragón.es*. [Hoja informativa sobre la inscripción de una asociación en Aragón \(aragon.es\)](https://aragon.es).

DIPUTACIÓN DE ZARAGOZA, 2022. Ayudas para las asociaciones de la provincia convocatoria 2022. *Dpz.es*. [Ayudas para las asociaciones de la provincia. Convocatoria 2022 — Diputación Provincial de Zaragoza \(dpz.es\)](#).

GIL, JOSÉ. (2021): “La DGA convoca 1,13 millones de euros en ayudas para actividades de federaciones deportivas”. *SER*. [Educación convoca 1,13 millones de euros en ayudas para actividades de federaciones deportivas - Deportes - Radio Huesca](#).

SEDE ELECTRONICA DEL CATASTRO, 2022. Distribución de las parcelas. *Gob.es*. [Sede Electrónica del Catastro - Fondo mapa de España \(sedecatastro.gob.es\)](#).

SÁNCHEZ GALÁN, JAVIER. (2021). “Marketing Mix”. *Economipedia.com*. [Marketing mix - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia](#).

OBLICUO, 2022. Publicidad en diferentes medios de Zaragoza. *Oblicuo.es*. [Publicidad en Radio en Zaragoza. Oblicua, Publicidad en Autobuses en Zaragoza. Oblicua \(publicidadautobuses.es\)](#).

MARTÍN, ISBELT. (2022): “Todo lo que debes saber sobre las líneas ICO”. *Roams.es*-finanzas. [▷ Préstamo ICO | qué es y cómo podemos solicitarlo \(roams.es\)](#).

S.D. TIRO DE PICHÓN, 2022. Servicios y cuotas. [S.D. Tiro de Pichón - Inicio \(tirodepichon.es\)](#)

C.D MONTECANAL, 2022. Servicios. [Página no encontrada – CD Montecanal](#)

STADIUM CASABLANCA, 2022. Actividades e instalaciones. [Stadium Casablanca I Tu club en Zaragoza | Un magnífico club polideportivo para toda la familia](#)

STADIUM VENECIA, 2022. El club. [Club Deportivo en Zaragoza. Piscinas y actividades | Stadium Venecia](#)

EL OLIVAR, 2022. Cuotas y precios de servicios. [:: Estadio Miralbueno El Olivar :: \(Zaragoza\) Deporte, Salud, Ocio](#)

C.N. HELIOS, 2022. Precios y servicios. [Helios | C. N. Helios \(cnhelios.com\)](#)

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO

AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	AÑOS	IMPORTE (AÑOS 1-7)	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
MAQUINARIA	10	80.000/10=8.000	80.000/10=8.000	80.000/10=8.000	80.000/10=8.000
MOBILIARIO	10	15.000/10=1.500	15.000/10=1.500	15.000/10=1.500	15.000/10=1.500
SOFTWARE	20	3.000/20=150	3.000/20=150	3.000/20=150	3.000/20=150
PISTAS DE TENIS Y PÁDEL	25	108.000/25=4.320	120.000/25=4.800	140.000/25=5.600	152.000/25=6.080
RESTO EDIFICACIONES	50	410.000/50=8.200	410.000/50=8.200	410.000/50=8.200	410.000/50=8.200
<b>TOTAL</b>		<b>22170</b>	<b>22650</b>	<b>23450</b>	<b>23930</b>

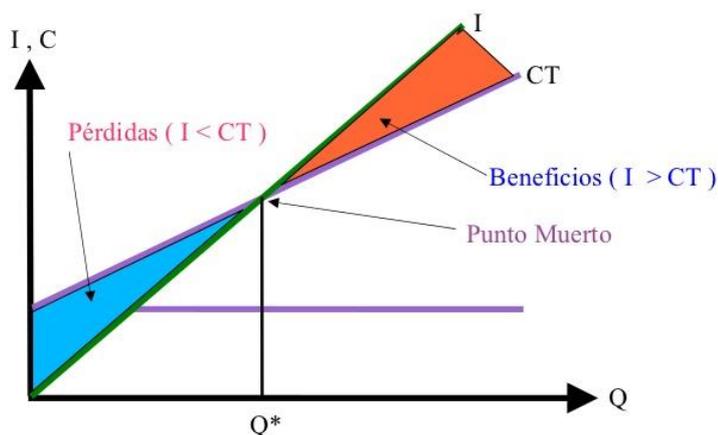
### ANEXO 2: TABLA RESUMEN CÁLCULO TASA DE DESCUENTO

TASA DE DESCUENTO	IMPORTE	INTERÉS
FINANCIACIÓN PROPIA	201.100	3,16% BONO A 10 AÑOS
RIESGO		5,84%
<b>TOTAL</b>	<b>1.151.100</b>	<b>9% TASA</b>

### ANEXO 3: UMBRAL DE RENTABILIDAD

Punto en el cual ingresos y gastos se cruzan, en el caso de nuestro club 795 abonados.

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PUNTO MUERTO





#### ANEXO 4: PREVISIÓN FLUJOS DE CAJA

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		226.369,55 €	271.643,46 €	325.972,15 €	374.867,97 €	412.354,77 €
GASTOS		208.196,00 €	216.523,84 €	225.184,79 €	234.192,19 €	243.559,87 €
AMORTIZACIÓN		22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €
BAIT		- 3.996,45 €	32.949,62 €	78.617,36 €	118.505,79 €	146.624,90 €
INTERESES		40.773,96 €	40.773,96 €	40.075,63 €	38.509,46 €	36.874,73 €
BAT		- 44.770,41 €	- 7.824,34 €	11.562,52 €	54.380,79 €	109.750,17 €
IMPUESTO (25%)		- €	- €	2.890,63 €	13.595,20 €	27.437,54 €
BENEFICIO NETO		- 44.770,41 €	- 7.824,34 €	8.671,89 €	40.785,59 €	82.312,63 €
INVERSIÓN EN ANC	1.126.000,00 €					
PRÉSTAMO	950.000,00 €					
CUOTA AMORT. PRÉSTAMO		- €	- €	35.778,17 €	37.344,34 €	38.979,07 €
AMORTIZACIÓN		22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €	22.170,00 €
FLUJOS DE CAJA	- 176.000,00 €	- 22.600,41 €	14.345,66 €	- 4.936,28 €	25.611,25 €	65.503,56 €

	6	7	8	9	10
	445.343,15 €	476.517,17 €	509.873,38 €	550.663,25 €	594.716,31 €
	253.302,27 €	263.434,36 €	273.971,73 €	284.930,60 €	296.327,83 €
	22.170,00 €	22.170,00 €	22.650,00 €	23.450,00 €	23.930,00 €
	169.870,89 €	190.912,82 €	213.251,64 €	242.282,65 €	274.458,48 €
	35.168,44 €	33.387,46 €	31.528,52 €	29.588,21 €	27.562,96 €
	134.702,44 €	157.525,35 €	181.723,12 €	212.694,44 €	246.895,52 €
	33.675,61 €	39.381,34 €	45.430,78 €	53.173,61 €	61.723,88 €
	101.026,83 €	118.144,02 €	136.292,34 €	159.520,83 €	185.171,64 €
		12.000,00 €	20.000,00 €	12.000,00 €	20.000 €
	40.685,36 €	42.466,34 €	44.325,28 €	46.431,07 €	48.290,84 €
	22.170,00 €	22.170,00 €	22.650,00 €	23.450,00 €	23.930,00 €
	82.511,48 €	85.847,68 €	94.617,06 €	124.539,76 €	140.810,80 €



## COMPENSACIÓN DE BASES IMPONIBLES NEGATIVAS

COMPENSACIÓN BASES IMPONIBLES NEGATIVAS	BASE IMPONIBLE	MÁXIMO A COMPENSAR	IMPORTE COMPENSADO	NUEVA BASE IMPONIBLE
AÑO 1	- 44.770,41 €			
AÑO 2	- 7.824,34 €			
AÑO 3	38.541,73 €	26.979,21 €	26.979,21 €	11.562,52 €
AÑO 4	79.996,33 €	55.997,43 €	25.615,54 €	54.380,79 €

El beneficio antes de impuestos de los años 3 y 4 está ajustado teniendo en cuenta la compensación de las bases imponibles negativas de los dos primeros años. El máximo a compensar corresponde al 70% de la base imponible positiva, es decir, solo podremos compensar ese porcentaje como máximo cuando nuestro beneficio antes de impuestos sea positivo.