

# Trabajo Fin de Grado

Plan de negocio para un rocódromo

Climbing Wall business plan

Autora

**Laura García Gómez**

Director/es

**Santiago Huarte Muniesa**

Universidad de Zaragoza, Facultad de economía y empresa

2022-2023



Autora del trabajo: Laura García Gómez

Director del trabajo: Santiago Huarte Muniesa

Título del trabajo: Plan de negocio para un rocódromo/ Climbing Wall business plan

Titulación: Derecho y Administración y dirección de empresas

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la realización del plan de negocio de un rocódromo en la ciudad de Zaragoza, exponiendo la idea empresarial y el análisis de su viabilidad.

La alta demanda del deporte de escalada y sus expectativas de crecimiento han propiciado el auge de un sector relativamente nuevo, con un limitado número de competidores con características homogéneas y expectativas de crecimiento. De ahí surge la idea de crear **Rock&Wall**, un centro de escalada que ofrece servicios dirigidos a un usuario definido, el deportista o escalador, como por ejemplo asesoramiento personalizado, clases individuales o actividades *outdoor*. La empresa sigue una estrategia de diferenciación, tratando de situarse en el mercado como un centro más especializado que los existentes. Como valor fundamental de la empresa, destaca el respeto al medio ambiente en el desarrollo de su actividad y en los componentes de sus materiales. Además, la ubicación del centro se muestra como una clara ventaja competitiva, por estar situado en un entorno próximo y de fácil acceso al público objetivo. La elevada inversión inicial que requiere el negocio será financiada en un 54,43% por recursos propios y en un 45,57% por recursos ajenos, a través de un préstamo bancario. Dicha inversión será recuperada a partir del cuarto año, tal y como indica el Flujo de Caja Acumulado. No obstante, los resultados obtenidos muestran la viabilidad financiera de la empresa, con una tasa interna de retorno del 10,92%.

## ABSTRACT

The following project aims to make a business plan of a climbing wall, which is located in the city of Zaragoza, thus presenting the idea and analysis of its viability. The high demand for climbing sport and its growth expectations have led to the rise of a relatively new sector, with a limited number of competitors with homogeneous characteristics, and with growth expectations. This gave rise to the idea of creating **Rock&Wall**, a climbing



center that offers services aimed at a defined user, the sportsman or climber, such as personalized advice, individual classes or outdoor activities. The company follows a differentiation strategy, trying to position itself in the market as a more specialized center than the existing ones. One of the company's fundamental values is respect for the environment in the development of its activity and in the components of its materials. In addition, the center's location is a clear competitive advantage, as it is located in an environment that is close and easily accessible to the target public. The high initial investment required for the business will be financed 54.43% by the company's own resources and 45.57% by external resources, through a bank loan. This investment will be recovered after the fourth year, as indicated by the accumulated cash flow. Nevertheless, the results obtained show the financial viability of the company, with an internal rate of return of 10,92%.



## INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>8</b>
3.1	ENTORNO GENERAL.....	8
	<i>Factores políticos y legales.....</i>	<i>9</i>
	<i>Factores económicos.....</i>	<i>9</i>
	<i>Factores sociales.....</i>	<i>10</i>
	<i>Factores ecológicos.....</i>	<i>11</i>
3.2	ENTORNO ESPECÍFICO.....	12
	<i>Análisis del sector.....</i>	<i>12</i>
	<i>La escalada.....</i>	<i>13</i>
	<i>Clientes.....</i>	<i>15</i>
	<i>Canal de distribución.....</i>	<i>16</i>
	<i>Proveedores.....</i>	<i>17</i>
	<i>Legislación.....</i>	<i>17</i>
	<i>Competidores.....</i>	<i>18</i>
	<i>Nivel de competencia.....</i>	<i>20</i>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>21</b>
<b>5.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>23</b>
5.1	IDEA DE NEGOCIO.....	23
5.2	MISIÓN Y VISIÓN.....	24
5.3	VALORES CORPORATIVOS.....	24
5.4	ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	25
<b>6.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>25</b>
6.1	IMAGEN CORPORATIVA.....	25
6.2	CLIENTES POTENCIALES.....	26
6.3	MARKETING MIX.....	27
<b>7.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>32</b>
7.1	UBICACIÓN.....	32
7.2	FABRICACIÓN DEL ROCÓDROMO Y PROVEEDOR DE EQUIPOS TÉCNICOS.....	32
7.3	DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE LA NAVE.....	33
7.4	REQUISITOS NORMATIVOS.....	33
7.5	PLAN DE INVERSIÓN.....	34
<b>8.</b>	<b>ESTUDIO LEGAL.....</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>36</b>
9.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	36
9.2	POLÍTICA DE REMUNERACIÓN.....	37
<b>10.</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>39</b>
10.1	PLAN DE INVERSIÓN.....	39
10.2	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	40
10.3	PLAN DE EXPLOTACIÓN.....	41
10.4	PREVISIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y BALANCE.....	42
10.5	ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA, VAN Y TIR.....	43
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>



12.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
13.	ANEXOS .....	49
	I. ENTORNO ESPECÍFICO .....	49
	I.I La escalada .....	49
	I.II Competidores .....	50
	I.III Clientes .....	51
	I.IV Proveedores .....	59
	II. ANÁLISIS DAFO .....	60
	III. PLAN DE MARKETING.....	60
	IV. PLAN DE OPERACIONES.....	62
	V. ESTUDIO LEGAL.....	62
	VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	63
	VI.I Estructura organizativa .....	63
	VI.II Política de remuneración .....	64
	VII. PLAN FINANCIERO .....	64
	VII.I Previsión de ventas.....	64
	VII.II Tabla de amortización del inmovilizado material.....	65
	VII.III Plan de financiación .....	66
	VII.IV Cuenta de pérdidas y ganancias y balance.....	66

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: licencias federadas deportivas en 2020 (miles) .....	14
Ilustración 2: principales cadenas de rocódromos en España .....	15
Ilustración 3: logotipo Rock&Wall .....	26
Ilustración 4: n.º de rocódromos por comunidad autónoma .....	49
Ilustración 5: mapa de competidores por ubicación.....	50
Ilustración 6: análisis DAFO.....	60
Ilustración 7: diseño página web del centro .....	60
Ilustración 8: cartel publicitario apertura del centro.....	61
Ilustración 9: anuncio de apertura del centro en redes sociales .....	61
Ilustración 10: plano del local .....	62
Ilustración 11: organigrama .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: tarifas .....	28
Tabla 2: precio de los servicios .....	29
Tabla 3: gastos en marketing año 1.....	31
Tabla 4: plan de inversión .....	34
Tabla 5: gastos de constitución .....	36
Tabla 6: contratos y salarios .....	38
Tabla 7: gastos de personal .....	38
Tabla 8: financiación de la inversión.....	40
Tabla 9: ingresos y gastos de la actividad .....	42
Tabla 10: resultado del ejercicio.....	43
Tabla 11: flujos de caja.....	44



Tabla 12: comparación precios competidores .....	50
Tabla 13: maquinaria sala fitness.....	62
Tabla 14: Seguridad Social a cargo de la empresa .....	64
Tabla 15: previsión de ventas por actividad.....	64
Tabla 16: previsión de ventas por meses.....	65
Tabla 17: amortización del inmovilizado .....	65
Tabla 18: amortización del préstamo.....	66
Tabla 19: cuenta de pérdidas y ganancias .....	66
Tabla 20: balance .....	67



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado, elaborado al finalizar el doble grado universitario de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, presenta el plan de negocio de un rocódromo. Para la elección de este tema han confluído dos perspectivas:

### 1) **La observación de la realidad social**

La preocupación por un estilo de vida saludable, tanto física como mentalmente, es una realidad que hoy en día ocupa un lugar primordial en la vida de muchas personas. Para satisfacer estas necesidades y acoger un estilo de vida de estas características, las personas tratan de encontrar aquello que mejor se adapte a sus circunstancias y gustos personales. Desde el punto de vista empresarial, esta tendencia se ha convertido en una gran oportunidad.

### 2) **Mis circunstancias personales**

Mi interés y afición por el deporte, junto a los conocimientos adquiridos durante los años de estudio del grado en Administración y Dirección de Empresas, me han llevado a observar con especial interés las instalaciones deportivas y a considerar las oportunidades de negocio que pueden ofrecer.

La empresa que se pretende crear es ‘**Rock&Wall**’, una instalación perfecta para practicar escalada y a su vez combinarlo con entrenamientos de fuerza en el gimnasio. El deporte de escalada practicado *indoor* es reciente y novedoso, un sector emergente que cuenta con una alta y creciente demanda. En la ciudad de Zaragoza, existen pocos rocódromos para satisfacer esta amplia demanda.

Para realizar el análisis, se parte del estudio del entorno general y específico, y posteriormente se define el plan estratégico. A continuación, como es fundamental en la etapa inicial de un negocio, se realiza el plan de marketing, y seguido de este, el plan de operaciones, el estudio legal de la empresa y el plan de recursos humanos. Por último, se presenta el plan financiero, que contiene el estudio económico-financiero de toda la información recogida en los apartados anteriores e incluye el estudio del plan de inversión, financiación, explotación, previsión de pérdidas y ganancias y el balance. De todo este análisis se obtienen conclusiones sobre la viabilidad de realizar el negocio.



## 2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo se han utilizado tanto fuentes primarias como fuentes secundarias.

### - Fuentes primarias.

En primer lugar, durante el mes de noviembre y principios de diciembre, se elaboró una encuesta (ver anexo I.III), realizada a clientes de rocódromos de diversas localidades aragonesas: Zaragoza, Jaca, Almudévar, Huesca... El tamaño de la muestra es de 100 encuestados. Las preguntas eran de opción múltiple, y se realizó tanto de manera presencial como online. La encuesta pretendía principalmente recoger las necesidades actuales de los clientes habituales de este tipo de centros, sus motivaciones, la frecuencia con la que practican el deporte... También se ha realizado una entrevista en persona al gerente del rocódromo Indoorwall de Jaca, Don José Luis Gómez de Miguel, para obtener datos sobre el sector, la experiencia personal en el mismo, así como las amenazas, oportunidades, retos y dificultades del negocio. La entrevista se realizó el día 14 de noviembre de 2022. Por último, el día 5 de diciembre de 2022 se realizó una entrevista a una profesora de escalada que ha trabajado para varios rocódromos, entre ellos Bulderland. La entrevistada proporcionó información acerca de los requisitos para poder ser profesora de escalada, la situación actual del deporte, así como la evolución y previsiones de crecimiento del mismo.

### - Fuentes secundarias.

Las principales fuentes secundarias han sido: artículos de periódicos como ‘*El Mundo*’ o ‘*La Información*’; revistas deportivas como ‘*Cmdsport*’; Anuario de Estadísticas Deportivas de 2020, 2021 y 2022; el Informe de situación de la economía española 2022; blogs y artículos de expertos o aficionados de la materia, páginas web de competidores como Bulderland, Climbat o Indoorwall; páginas web de proveedores (Natural Progression, Surfaces For Climbing).

## 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1 Entorno general

Analizar el entorno general es fundamental para conocer los factores que rodean al negocio y que influyen en el desarrollo del proyecto. La herramienta que se utiliza para





el análisis es la *matriz PEST o PESTL*, a través de la cual se analizan las tendencias en el futuro a corto y medio plazo, tratando de facilitar la adaptación de la empresa a los posibles cambios, así como la definición de objetivos para definir su posición estratégica desde los 5 siguientes factores:

### **Factores políticos y legales**

La situación política está muy relacionada con el panorama económico del país. En los últimos años, el gobierno se ha enfrentado a situaciones complejas como la pandemia mundial o la crisis inflacionista. De ahí la gran cantidad de medidas y cambios legislativos que se han producido en estos últimos años: reducción de impuestos sobre el precio de la electricidad en el año 2021; paquete de medidas del Real-Decreto-ley 6/2022, de 29 de marzo de 2022 que desarrolla ayudas a familias, trabajadores, personas desplazadas, apoyo al tejido empresarial, al sector del transporte, autonomía estratégica en materia de energía; medidas en respuesta a la evolución de la guerra y los efectos en los precios energéticos en los mercados internacionales...

Respecto al entorno legislativo, destaca la nueva regulación sobre la cotización de los autónomos a través del RD-L 13/2022, de 26 de julio (en vigor el 1 de enero de 2023), que fija un nuevo sistema de cotización y mejora de la protección por cese de actividad para estos mismos, o, la reciente aprobación definitiva de la Ley de Creación y Crecimiento Empresas (“Crea y Crece”) dirigida a facilitar la creación de empresas, reducir obstáculos regulatorios e impulsar su crecimiento y expansión.

### **Factores económicos**

Para el análisis del panorama económico de España, se toma como referencia el Informe de situación de la economía española 2022, elaborado por el Gobierno de España (Ministerio de Economía y Competitividad, 2022).

El principal hito que ha venido condicionando la evolución de la economía mundial desde 2020 es la pandemia del COVID-19, con la consecuente crisis que trajo consigo en el segundo trimestre de 2020, y que poco a poco se fue consiguiendo remontar en el año 2021. En este contexto, se adhiere un nuevo shock en el panorama internacional: la agresión de Rusia contra Ucrania. El desarrollo del COVID en sus diversas variantes, concretamente la Ómicron, y el inicio de la invasión rusa de Ucrania con paros en el



sector transporte que redujeron el suministro de algunos bienes, han sido las principales causas de la ralentización del PIB español en el primer trimestre de 2022.

Otro aspecto a resaltar de la situación económica actual, tanto a nivel nacional como internacional, es el aumento del precio de los combustibles y el alza de los precios de los servicios turísticos hacia niveles pre-COVID.

El principal reto actual para la economía española es la inflación que viene repuntando en los últimos meses con mucha fuerza, debido a la situación geopolítica y su impacto sobre los precios de la energía. Con el objetivo de tratar de frenar esta aceleración de precios energéticos y la electricidad, el Gobierno ha tratado de llevar a cabo medidas correctoras, cuya consecuencia directa ha sido el aumento del precio de otros factores, como la alimentación, los servicios turísticos y los carburantes.

### **Factores sociales**

A raíz del COVID-19 y las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad, se generó una conciencia social y afición por el deporte generalizada, siendo de vital importancia para reducir el estrés, para favorecer la salud mental y física y para fomentar el goce y disfrute personal.

Esta tendencia social ha sido aprovechada desde el punto de vista empresarial, de manera que hoy en día son muchos los centros e instalaciones deportivas que ofrecen sus servicios a esta amplia demanda. Se trata de una tendencia en crecimiento dado el interés y afán social de conocer y practicar deportes nuevos y ampliar conocimientos en este ámbito.

El factor social que rodea al sector deportivo resulta ser muy favorable para emprender un negocio que cubra estas necesidades, pues la sociedad se muestra abierta, interesada y motivada respecto a la inclusión del deporte en sus vidas.

### **Factores tecnológicos**

El recurso tecnológico hoy en día está presente en todos los sectores e industrias. La constante innovación tecnológica ha ido adaptándose e introduciéndose en todos los sectores, agilizando procesos y facilitando herramientas y materiales para mejorar el rendimiento productivo. La pandemia del COVID-19 y el confinamiento fueron claves para la incorporación de la tecnología en casi todos los sectores, entre ellos, el deportivo.



Una de las grandes aplicaciones de la tecnología en el deporte ha sido el desarrollo de aplicaciones de medición y entrenamiento. Gracias a la tecnología, los deportistas pueden explotar su potencial al máximo, observando sus rendimientos y midiendo resultados. Según informa el EAE Business School (EAE, 2019) la tecnología también se ha convertido en la herramienta de vigilancia y medición de competiciones más justa y eficiente del mercado, por ejemplo, a través de sistemas de cámara *superlenta*, circuitos de vídeo cerrado... etc. Los centros e instalaciones deportivas también se han adaptado a la innovación tecnológica, introduciendo herramientas para facilitar el registro de los datos personales del cliente en aplicaciones, maquinaria tecnológica... Se estima un crecimiento del 24,3% entre 2021 y 2030 de la tecnología en el sector deportivo, según datos de Allied Market Research (Pramod B, 2021). En España, se estiman ingresos de casi 97 millones de euros gracias al mercado de aplicaciones fitness, según informa CDM sport (CDM Sport, 2022).

### **Factores ecológicos**

La preocupación por el medio ambiente ha experimentado una evolución a lo largo de los años. En España, el interés y conciencia social medioambiental ha experimentado un crecimiento, pasando, de una escala del 1 al 10, de un 6,4 en 2005 a un 8,4 (NIUS, 2022) a fecha de hoy. La preocupación por el calentamiento global y la introducción de conductas ecológicas como el reciclaje son temas muy mencionados por la sociedad.

Sin embargo, el gasto en protección del medio ambiente ha disminuido en España por cuarto año consecutivo, esta vez, en un 3,7% en 2020 y representando el 1,71% del PIB, alcanzando los 19.159,6 millones, según la ‘Cuenta de Gasto en Protección Medioambiental’ publicada por el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

En el ejercicio de su actividad, las empresas tienen un impacto directo en el medio ambiente. Por ello, es necesario regular estrictamente los límites de afección medioambiental que las empresas no pueden sobrepasar, a través de la Ley de Patrimonio Natural y de la Biodiversidad o la Ley de Responsabilidad Medioambiental, por ejemplo. Desde el punto de vista del consumidor y de los inversores, resulta muy atractivo que las empresas incluyan técnicas y herramientas para reducir el impacto ambiental de su actividad, o para impactar de manera positiva en el entorno natural.



En conclusión, el estudio del entorno general muestra un factor social favorable, dada la tendencia y actitud proactiva hacia el sector deportivo y la actividad física. También en el medioambiental, al tratarse de un deporte muy respetuoso y cuidadoso con el recurso natural. Respecto a la situación económica, el panorama es manifiestamente complejo, por la subida creciente de los precios de la energía y la electricidad que suponen la inmediata reducción del ocio por parte de los consumidores. Estas circunstancias junto con los escasos recursos gubernamentales y apoyos financieros a los emprendedores, suponen mayor reto al que se puede enfrentar la apertura de un negocio.

### **3.2 Entorno específico**

#### **Análisis del sector**

El sector deportivo en nuestro país es una de las principales fuentes de negocio. La actividad deportiva es una de las más seguidas por la sociedad lo que, unido a la mercantilización de la misma, el desarrollo de la industria deportiva y el creciente interés empresarial de patrocinar eventos deportivos, están continuamente favoreciendo su desarrollo. Son muchas las empresas cuya actividad, en mayor o menor medida, está relacionada con el deporte: aquellas que construyen instalaciones deportivas (gimnasios, estadios, polideportivos, rocódromos...), las fabricantes de maquinaria e instrumental, las dedicadas al mantenimiento, a la preparación de productos nutricionales para el deportista...etc.

En España, el Directorio Central de Empresas (DIRCE) recogió un total de 40.882 de empresas cuya actividad económica principal es la deportiva a principios del año 2021, lo que supone un 1,2% del total de empresas recogidas, tal y como recoge se recoge en el Anuario de Estadísticas Deportivas de 2022 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022). La mayor parte de estas empresas se corresponden con actividades deportivas, como gestión de instalaciones o actividades de clubes o gimnasios, constituyendo un 79,4% del total de empresas. Se trata por lo tanto de un sector en tendencia crecente, no solo por el número de aficionados, sino también por el número de empresas y volumen de las mismas.

Una característica especial de las empresas de este sector es la necesidad de profesionalización y un mayor grado de especialización de las estructuras de gestión de las empresas. Las empresas se enfrentan a una complejidad a la hora de contratar personal,



pues se requieren tanto conocimientos en el área empresarial como en el ámbito deportivo. En la práctica, generalmente sucede que el personal dedicado al área de la empresa tiene conocimientos muy escasos acerca del sector deportivo y viceversa por lo que la combinación y conocimiento de ambos mundos resulta hoy en día una capacidad y ventaja distintiva muy relevante.

### La escalada

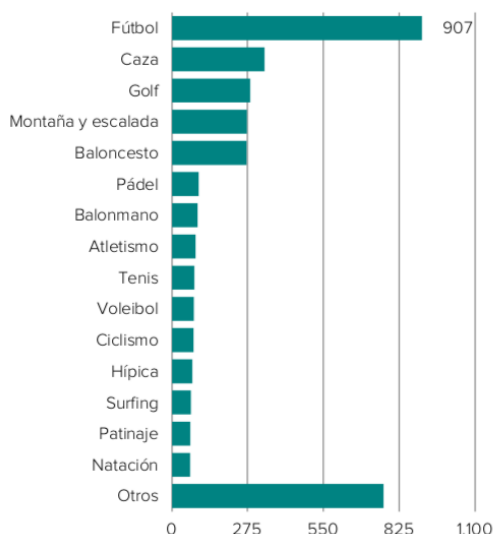
Según la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada, la *escalada deportiva* en su modalidad clásica consiste en “subir o recorrer paredes de roca, laderas escarpadas u otros relieves naturales caracterizados por su verticalidad, empleando medios de aseguramiento recuperables en casi su totalidad y la posibilidad en su progresión de utilizar medios artificiales” (FEDME, s.f.). Esta es la modalidad tradicional o clásica que en España tuvo su origen en los años 80 del siglo XX. Con el desarrollo y expansión del deporte, se ampliaron sus modalidades, como la *escalada artificial*, la *escalada alpina* o la *escalada en bloque*. Esta última es la práctica que principalmente se desarrolla en los rocódromos, que consiste en escalar bloques naturales o artificiales de alturas reducidas, sin la utilización de cuerdas ni medios intrusivos para su protección.

El auge de este deporte sucede principalmente durante la pandemia, pues al realizarse al aire libre y sin restricciones, comenzó a ser llamativo para muchas personas. Además, a esto le sigue otro hito fundamental: la medalla olímpica del joven español Alberto Ginés en escalada en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. De esta forma, poco a poco, partiendo de un deporte que habitualmente se había llevado a cabo en roca y al aire libre, comienza a popularizarse la *escalada indoor*, lo que impulsa la apertura de rocódromos y la mercantilización del deporte. Además, a estos modelos de negocio se suelen añadir otros servicios adicionales para adaptar las instalaciones a cualquier tipo de público: restaurante, guardería infantil, ludoteca, celebración de cumpleaños...

Según el recuento elaborado por CMDsport (Rafi, 2021), la cifra de instalaciones de escalada en España se eleva hasta 202 en 2021, un 25% más que los contabilizados a finales del año 2018 (incluyendo tanto pequeños plafones como los rocódromos de más superficie). El mayor competidor en España es la cadena **Indoorwall** con 13 centros abiertos en el país y una facturación de 7 millones de euros que pretende ampliar hasta

los 11 durante este año, según informa el periódico ‘La Información’ (de Elena, 2022). También se hace constar por parte de las federaciones deportivas de montaña y escalada un notable incremento del número de licencias, y, por consiguiente, un aumento de los clubes. En 2020 el 80,5% de las licencias deportivas se corresponden con 15 federaciones entre las que se sitúa *montaña y escalada* en su top cinco, según los datos registrados en el Anuario de Estadísticas deportivas de 2021.

**Ilustración 1: licencias federadas deportivas en 2020 (miles)**



*Fuente: Anuario de Estadísticas deportivas de 2021*

De la entrevista realizada a profesionales del sector, se constata que estamos ante un sector emergente y con una gran previsibilidad de crecimiento. Según José Luis Gómez de Miguel, gerente del rocódromo **Indoorwall** de Jaca ‘*Se trata de un negocio floreciente. Actualmente existen pocos rocódromos, y de los que existen, funcionan todos. El mercado de la escalada está creciendo y seguirá haciéndolo a niveles estratosféricos. Las salas están aumentando sus tamaños para absorber la gran demanda que existe.*’

### **Tamaño de mercado**

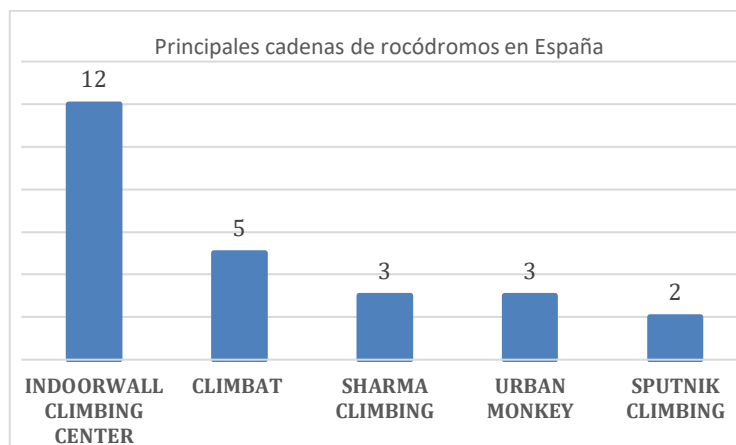
Respecto al *análisis del tamaño del mercado* al que nos dirigimos, las dos comunidades que por excelencia lideran en el sector de la escalada, son Madrid y Cataluña, representando el 36% del total de instalaciones. Le siguen los casi 20 rocódromos que tienen las comunidades de Valencia y Andalucía, 13 de Canarias y Aragón y 10 del País Vasco y Castilla y León. La Rioja, Murcia y Extremadura cierran el listado con cerca de 10 rocódromos entre las tres comunidades autónomas, según datos de CDM Sport. En el



anexo I.I se ilustra la distribución de rocódromos de España por Comunidades Autónomas.

En cuanto a las empresas líderes, en primer lugar, destaca **Indoorwall Climbing Centers** con 12 rocódromos. Le siguen, **Climbat** con 5, **Sharma Climbing** y **Urban Monkey** con 3 centros cada uno y **Sputnik Climbing** con dos grandes rocódromos en Madrid.

**Ilustración 2: principales cadenas de rocódromos en España**



*FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la web de CMDsport*

## Clientes

Analizando el perfil del cliente de este tipo de instalaciones, podría parecer que se trata de una persona muy deportista y aficionada a la escalada. Sin embargo, es destacable que la demanda de este deporte es variada, y los perfiles y características de los usuarios responden a una tipología muy diversa: de edad, de sexo, de tipos de motivación, actividad profesional... Esto es posible gracias a que las salas de escalada se adaptan a todo tipo de usuarios: a niños con cursos de iniciación, celebración de cumpleaños, campamentos, excursiones...; a aficionados con entrenamientos y ascensos por niveles o clases en grupo; escaladores más profesionales con competiciones, campeonatos, federaciones... No obstante, todos ellos presentan un elemento común: el gusto por la actividad física y la dedicación de su tiempo libre al deporte.

Se ha realizado una encuesta para obtener más información acerca de los clientes de este tipo de centros de la que se ha extraído información muy relevante. En el anexo I.III se encuentran las preguntas realizadas en la encuesta y las conclusiones de la misma.



### **Definición de las temporadas o índices de variación estacional de ventas**

En general, a la hora de abrir un negocio, es muy importante definir las temporadas o periodos en los que se prevé una mayor actividad y, por ende, mayores ingresos, y aquellas en las que se estima una menor actividad, pues podría resultar interesante realizar ofertas o campañas a efectos del marketing para estimular el consumo.

El deporte de la escalada en rocódromos no presenta grandes variaciones por temporadas estacionales, ya que se practica en interiores en cualquier época del año. Precisamente, una ventaja de la escalada *indoor* es que no depende del clima para poder practicarla, mientras que la escalada en exteriores se ve mucho más limitada en este aspecto. Los rocódromos son una oportunidad y facilidad para los escaladores de roca que en determinados periodos como en invierno tienen más condicionada su actividad.

Por ello, la climatización de la sala es un aspecto fundamental a tener en cuenta. Al practicarse en un recinto cerrado, es esencial garantizar en él buenas condiciones climáticas tanto en verano como en invierno para favorecer el bienestar de los usuarios mientras practican el deporte. En lugares como Zaragoza, donde el invierno es muy frío y el verano muy caluroso, la existencia de centros *indoor* es muy importante para los deportistas, pues ahí pueden realizar sus entrenamientos sin preocuparse del clima.

Aunque no se aprecien grandes variaciones estacionales, se prevén ciertos momentos en los que la actividad se estima más alta o más baja. Por ejemplo, durante los fines de semana, la gente tiene más tiempo para dedicar al ocio y a la actividad física, por lo que el número de clientes esporádicos sería mayor y aumentaría la venta de entradas de día. Sin embargo, también es común que, en los fines de semana, los escaladores salgan a escalar a la roca y no tanto en interiores. También es frecuente en los escaladores (normalmente los competidores) la rotación de salas para experimentar nuevos bloques, paredes o equipaciones, lo cual suele ocurrir durante los fines de semana. Por último, en verano la actividad se ve más limitada, sobre todo en la ciudad ya que la gente viaja o prefiere practicar el deporte en la naturaleza.

### **Canal de distribución**

El canal de distribución de este tipo de centros suele ser propio o directo, es decir, la franquicia o empresa se encarga de comunicar o distribuir el servicio. La mayoría de





veces, a pesar de contar con publicidad en prensa, radio o televisión, el método más efectivo de comunicar y distribuir el servicio es el *boca a boca*. En otras ocasiones, la distribución se realiza a través de agencias de canales externos o ajenos, como agencias de viajes, federaciones, clubes, ayuntamientos, colegios... Mediante la colaboración con este tipo de organizaciones, se consigue dar a difundir el conocimiento de la empresa.

### Proveedores

La mayoría de rocódromos existentes hoy en día son franquicias, como **Climbat**, **Indoorwall** o **Sharma Climbing**. Estas son las principales cadenas de rocódromos que cuentan con sus propios proveedores encargados de montar la instalación y proporcionar los materiales necesarios para la puesta en marcha de la actividad. Esto es una verdadera ventaja tanto a nivel administrativo como a nivel de obra.

Por otro lado, los pequeños negocios que no son franquicias deben seleccionar al proveedor de materiales y equipadores para el montaje y diseño del rocódromo, o bien hacerlo a través de la propia empresa. La selección de este paso es muy importante dadas las características de las instalaciones, pues la renovación de materiales y cambio de presas resulta esencial para ofrecer servicios de calidad al cliente. Existen muchas empresas que se encargan de la fabricación e instalación del rocódromo como **Dolmen Holds**, **EP climbing**, **Surfaces for Climbing**, que son proveedores de la estructura artificial. También existen empresas que proporcionan el material de forma aislada, como **ECLIPSE**, empresa referente en la fabricación de presas de escalada profesional, iniciación a la escalada y para niños; **Natural Progression**, empresa proveedora de productos de escalada, elaborados con productos naturales; o **Gymobi**, fabricante de colchones y bloques de gimnasia que proporciona material de amortiguación del impacto para rocódromos. El anexo I.IV contiene ejemplos de los trabajos de algunas de las empresas mencionadas.

### Legislación

La escalada es considerada tradicionalmente como una actividad de riesgo. Las alturas alcanzadas durante el ascenso pueden implicar un peligro considerable para el escalador. Para controlar estos riesgos, son imprescindibles una adecuada formación de los trabajadores en las técnicas y normas de seguridad básicas, así como el control y



mantenimiento de las instalaciones y equipos. La normativa que rige la construcción de rocódromos es la UNE 12572, que, si bien no es de obligado cumplimiento, es esencial para garantizar la seguridad de los usuarios. Esta normativa se divide en tres partes:

- **UNE-EN 12572-1:2017**, que establece los requisitos de seguridad y métodos de ensayo para *estructuras artificiales de escalada (SAE)* con puntos de protección (CTN 147 Deportes, 2017).
- **UNE-EN 12572-2:2017**, que describe los requisitos de seguridad y métodos de ensayo de los *muros de escalada* (CTN 147 Deportes, 2017).
- **UNE-EN 12572-3:2017**, que regula los requisitos de seguridad y métodos de ensayo para *presas de escalada* (CTN 147 Depotes, 2017).

La ley de protección de riesgos laborales regula el posible riesgo grave o inminente que podría darse si una vía de escalada se encontrara mal colocada o en mal estado.

### Competidores

En este apartado se van a estudiar y analizar las posibles empresas competidoras. Para ello, en primer lugar, se acota la zona geográfica limitando la búsqueda a Aragón, puesto que el centro va a estar situado en esta comunidad, y precisando más aún, en la localidad de Zaragoza.

En Aragón existen 13 centros de escalada si bien dos de ellos se encuentran cerrados temporalmente por lo que contaremos 11. Concretamente, en Zaragoza, son 4 los centros en funcionamiento: **BulderLand, Climbat Zaragoza, Los Mallos Club de Escalada y 7fun**. Estos serán los principales competidores directos de la empresa. A continuación, se realizará un pequeño resumen de cada uno de ellos.

- **Bulderland Centro de Escalada**. Es un centro de escalada para todos los públicos que ofrece diversos servicios: bautismo y escuela de escalada, escuela de verano, grupos de entrenamiento y actividades *outdoor*. En sus instalaciones ofrece, además de la zona búlder, sala infantil y servicio de cafetería. Se encuentra ubicado en la Avenida de Navarra 22. Ofrece bono mensual, trimestral, anual, entrada de día y bono de 10 días. El centro ha anunciado que a partir del 1 de enero de 2023 se aumentarán las tarifas como consecuencia del incremento de precios y gastos, tal y como informan



en su página web (Bulderland, 2019). En el anexo I.II se concretan estos cambios. Su principal ventaja competitiva es la ubicación, al ser el único rocódromo ubicado en el centro de Zaragoza.

- **Los Mallos Club de Escalada.** Este club de escalada cuenta con casi 100 m<sup>2</sup> de paredes escalables de todos los niveles e inclinaciones, *campusboard* y *moondboard*, sala de musculación y entrenamiento de fuerza, de entrenamiento funcional...etc. Solo existe el bono mensual, sin posibilidad de entrada de día. Se encuentra ubicado en C. de San Antonio Abad, 53. El club presenta servicios más reducidos que el resto de competidores, estando orientado a aficionados de la escalada que escalen de manera frecuente y no tanto a clientes ocasionales.
- **Climbat.** Este centro de escalada está orientado a públicos de todos los niveles: desde iniciación en la escalada deportiva a perfeccionamiento y entrenamiento para escaladores profesionales (Climbat, 2020). Ofrece una amplia cartera de servicios: escalada en bloque, escalada con cuerda, cursos adaptados, cumpleaños, eventos, actividades extraescolares... Cuenta con más de 900 m<sup>2</sup> escalables y un muro de cuerda de 14m de altura y se encuentra ubicado en la Torre Outlet de Zaragoza. En cuanto a las tarifas, ofrecen dos posibilidades: horario reducido u horario completo. Existen bonos de 10 sesiones, entrada de día, cuotas de abonados mensuales, trimestrales y anuales. Las principales ventajas de este rocódromo son la variedad de servicios y actividades ofrecidas, la gran amplitud de sus instalaciones y la posibilidad de escalada en cuerda con muros de gran altura. Como punto negativo, su ubicación, pues se encuentra en las afueras de Zaragoza.
- **7 fun** (7funZaragoza, 2015). Se trata de un espacio donde se ofrecen diversas actividades como *Softplay*, barcas, *Sky trail* y *Funnyclimb*. Esta última consiste en actividades de escalada, que además ofrece de manera combinada con otras actividades. El centro se encuentra ubicado en Puerto Venecia y existe la posibilidad de entrada diaria, bono mensual o bono anual. Ofrece cursos accesorios como escuela de escalada o bautismo de escalada.

Los cuatro competidores presentan características homogéneas: están enfocados a un público similar y amplio y presentan un diseño del rocódromo y cartera de servicios y actividades muy parecidos. Además, sus tarifas tampoco se diferencian demasiado. Las



principales características distintivas son su ubicación y la especialidad de Climbat al ser el único que ofrece la posibilidad de escalada en cuerda a gran altura. La excepción es Los Mallos Club Escalada, que por tratarse de un club presenta características y servicios orientados a otro tipo de usuarios, distintos al resto de competidores. Por lo tanto, los mayores competidores para Rock&Wall son Climbat y Bulderland pues abarcan la mayor parte de la demanda. En el anexo I.II se ilustran, a través de una tabla comparativa, las diferencias en relación a los precios de las referidas empresas.

### Nivel de competencia

Para estudiar el *nivel de competencia*, se utiliza el **Modelo de las Cinco Fuerzas** (Harvard Business Review, 2008) plateadas por Michael Porter: la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

En cuanto a la **amenaza de nuevos competidores**, depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. En este sentido, una posible barrera sería la elevada inversión inicial. El capital inicial necesario para una instalación de las dimensiones de un rocódromo es muy elevado por la gran inversión en material y personal. No obstante, no se trata de una barrera de entrada como tal, pues consiguiendo financiación o socios inversores quedaría fácilmente superada, sino, más bien, de un posible riesgo si no se consigue recuperar dicha inversión con los ingresos del negocio. La principal barrera de entrada es la existencia de fuertes franquicias líderes en el sector, como Climbat o Indoorwall que desalientan la entrada de nuevos competidores y hacen que esta sea relativamente baja.

Siguiendo con el **poder negociador de los proveedores**, nos encontramos con una gran variedad de proveedores de material deportivo, maquinaria, *boulders*, estructuras... Además, los productos y materiales ofrecidos por cada uno de ellos son muy similares y sustitutivos, por lo que su poder de negociación será moderado por la variada posibilidad de acceso a estos y su similar oferta.

En cuanto al **poder negociador de los clientes**, hay que tener en cuenta que existen varios centros con una oferta de servicios relativamente homogénea por lo que los clientes



pueden cambiar fácilmente de empresa sin ningún tipo de coste. Por ello, se entiende que el poder negociador de los clientes es elevado.

Considerado el deportivo como un sector *al alza*, existe una alta probabilidad de apertura de instalaciones deportivas, y, por lo tanto, una **amenaza de entrada de productos sustitutivos**. No obstante, en el caso concreto de la escalada, la especialidad, novedad y desconocimiento de este deporte hacen que esta amenaza sea, por el momento, moderada.

Sobre la **rivalidad entre los competidores**, es ciertamente alta. Al tratarse de pocas empresas con precios y servicios similares, la intensidad de competencia se incrementa.

En conclusión, estamos ante un sector atractivo y floreciente, con una actual y futura demanda en crecimiento. Al tratarse de un mercado emergente, el número de competidores actual es moderado, si bien las expectativas de expansión y desarrollo del mismo propician la entrada de nuevos competidores. El principal obstáculo es la presencia de grandes franquicias asentadas en el sector que concentran una gran cuota de mercado y tienen un alto poder negociador.

#### 4. ANÁLISIS DAFO

Tras el estudio del mercado y de la competencia, se procede a identificar y clasificar las conclusiones obtenidas según la matriz DAFO, esto es, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

##### Debilidades

La inversión inicial requerida es elevada por las características de la instalación, que requiere de grandes dimensiones, multitud de materiales y maquinaria, además de contratación de mucho personal para atender a las diferentes necesidades que precisa el negocio.

Además, al estar en la etapa inicial del negocio aún no existe una relación de confianza y experiencia con los proveedores a la hora de obtener los mejores recursos, con la mejor calidad y precio.

Por último, será necesario atraer a los clientes y dar a conocer el negocio mediante una férrea campaña de publicidad, al tratarse de una nueva instalación.



### **Amenazas**

La principal amenaza es la situación económica derivada de la crisis del COVID-19 y de la situación geopolítica actual, que se traduce en una crisis inflacionista con grandes subidas de los precios. Esto afecta a las inversiones y gastos que el negocio va a tener que afrontar, así como al consumo de la gente, que se ve afectado en todos los ámbitos.

En línea con lo anterior, el sector de ocio presenta una elasticidad de la demanda muy elevada: ante cambios en el entorno como la inflación actual, el primer aspecto en el que se reduce el consumo por parte de los clientes es en el ocio.

Además, aunque no existe un gran número de competidores, la presencia de franquicias ya instaladas en el sector es la principal amenaza, pues se trata de empresas con gran poder y liderazgo en el mercado.

Por último, los centros existentes ofrecen actividades y servicios muy similares, por lo que, habrá que crear estrategias diferenciativas y servicios únicos para distinguirse del resto.

### **Fortalezas**

El equipo estará formando por profesionales de la dirección y gestión de empresas, con grandes conocimientos sobre emprendimiento, estrategia y competencia en el sector, además de personal especializado en el deporte y la escalada. La combinación de ambos conocimientos es la esencia del buen funcionamiento interno de la compañía.

Respecto a los servicios ofertados, se busca la formación de los clientes con base en el entrenamiento de fuerza y la práctica de la escalada. Se ofrecen así cursos y tablas personalizadas para cada nivel con el objetivo de crear equipos de escaladores aptos para la competición.

En cuanto a los precios, se busca otorgar ventajas a los socios, buscando su fidelización al grupo, por lo que se les ofrecerán ventajas y posibilidades.

Por último, la ubicación del centro es una ventaja competitiva por su buena comunicación gracias al tranvía y su localización en una zona muy frecuentada por el público objetivo.



Además, el polígono donde se encuentra el rocódromo cuenta con un parking gratuito por lo que también se puede acudir en coche.

### **Oportunidades**

Tras el análisis del entorno general, se concluye que las principales oportunidades son, por un lado, la actitud social hacia el deporte y la actividad física, y por otro, la novedad y gran aceptación por parte del público al deporte de escalada.

El sector deportivo presenta una tendencia creciente, con un gran número de aficionados en todas sus versiones, lo cual resulta muy favorable para emprender un negocio de este tipo. Concretamente, la escalada es una actividad relativamente nueva que está experimentando una gran evolución con una respuesta muy positiva por el público.

La moda hacia el deporte y hacia determinadas prácticas deportivas hace que este sector se encuentre en constante desarrollo e innovación, introduciéndose cada vez más materiales y técnicas, herramientas tecnológicas, actividades... etc.

Por ello, aunque por el momento solo se planea abrir el negocio en la localidad de Zaragoza, existe la posibilidad de que en un futuro se expanda el negocio, pudiendo abrir en otros lugares de la comunidad autónoma de Aragón, o incluso en España.

En el anexo II se resumen gráficamente las características mencionadas.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO**

### **5.1 Idea de negocio**

Tras el análisis del sector deportivo y en concreto de la escalada, se ha observado una gran oportunidad de negocio. A raíz del estudio de las necesidades de los clientes de rocódromos y del estado actual del sector y la competencia, se constata que estamos ante un mercado novedoso, con un limitado número de competidores y una respuesta social muy positiva y con expectativas de crecimiento.

Los rocódromos existentes en el sector presentan la mayoría de ellos características muy parecidas, y ofrecen servicios similares dirigidos a un público amplio. Las salas de escalada convencionales están diseñadas para todo tipo de clientes y para todo tipo de actividades (cumpleaños, ocio, entrenamiento...). Por ello, Rock&Wall busca la



diferenciación a través de la oferta de servicios adicionales y distintivos del resto de competidores y el enfoque a un público más definido.

Para definir el posicionamiento estratégico de la empresa y su proyección de futuro, se definirán los siguientes conceptos:

## 5.2 Misión y visión

**Misión**: la misión de Rock&Wall es ofrecer un servicio único y personalizado al cliente, orientado a su evolución, preparación física y la práctica del deporte en un entorno favorable e idóneo. A través de la escalada se busca crear un concepto único del deporte con múltiples retos, aprendizajes y técnicas.

**Visión**: situarse en el mercado como empresa de referencia y conseguir su expansión a nivel autonómico y nacional a efectos de abrir nuevos negocios.

El primer año se estima una facturación de ventas cerca de 250.000€.

## 5.3 Valores corporativos

Los valores corporativos que regirán en la empresa son:

- **Responsabilidad.** Como pilar fundamental del código ético de la empresa se garantiza la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esto es, la conciencia de las decisiones que se lleven a cabo por la empresa a nivel económico, ambiental, corporativo y normativo.
- **Conciencia ecológica:** es la base de la actividad empresarial de Rock&Wall. La conciencia ambiental se aplica al día a día del negocio, colaborando con empresas que trabajen con productos naturales y ecológicos y cuidando el consumo y el impacto de la actividad en el medio ambiente.
- **Transparencia:** tanto interna, hacia el equipo, como externa, hacia los clientes. El objetivo es la integridad de la empresa, para potenciar un entorno de confianza y seguridad en las relaciones tanto personales como profesionales y asegurar así la mejor calidad de los servicios.
- **Formación y adaptación al cliente:** en línea con la misión de la empresa, se busca la formación del cliente mediante la práctica y el aprendizaje, guiado y pautado por profesionales. Mediante la oferta de servicios personalizados según las necesidades





de los clientes, las revisiones periódicas de su evolución y la adaptación de los entrenamientos en función del nivel, se busca conseguir este valor.

#### 5.4 Estrategias genéricas

La empresa busca la diferenciación a través de la oferta de servicios y la satisfacción de otro tipo de necesidades que el resto de competidores no pueden o no quieren cubrir. El enfoque de Rock&Wall no es tanto la creación de una sala comercial orientada a cualquier tipo de público, sino de salas destinadas al entrenamiento y a la formación de escaladores competentes e incluso profesionales en un entorno social. Otro servicio diferenciador será la atención personalizada al cliente, adaptando el entrenamiento de escalada a sus objetivos e intereses. Se busca el estudio del escalador para garantizar un entrenamiento eficiente de acuerdo con sus necesidades a través del diseño de planes y entrenamientos personalizados.

Otro objetivo es reducir al máximo el personal en la sala. La aplicación **Rock&Wall Wellness** será la herramienta de trabajo del escalador, de forma que tenga ahí registrado su plan de entrenamiento diario, sus rutas, instrucciones, recomendaciones y resultados. Esto permite economizar tanto el coste de personal como el espacio de la sala, de forma que no haya exceso de gente y se aproveche al máximo el área de trabajo.

Por último, dada la magnitud de las instalaciones y el gran consumo de materiales a diario, otro aspecto diferenciador va a ser el desarrollo de la actividad industrial de la forma más limpia posible. Por ejemplo, a través del empleo de materiales *eco-friendly*, como las presas realizadas con materiales ecológicos y naturales, o la reducción del uso de magnesio tanto en interiores como en la roca.

### 6. PLAN DE MARKETING

En línea con la estrategia de diferenciación descrita en el apartado anterior, las principales características de Rock&Wall son: el entrenamiento enfocado y adaptado al cliente, su evolución y el mensaje ecológico y ambiental de la empresa. Estas características se reflejan en la imagen corporativa y las técnicas de difusión y comercialización de la empresa, expuestas a continuación.

#### 6.1 Imagen corporativa

El **nombre** escogido para la empresa es ‘**Rock&Wall**’ traducido al español como ‘roca y pared’. Este, parte del reconocido género musical ‘**Rock&Roll**’, término que debido



a su renombre y reconocimiento a nivel mundial es empleado como imagen de muchas marcas y cuyo logotipo o diseño es fácilmente reconocible por el público en general. De ahí, surge el concepto de Rock&Wall que incluye los dos conceptos básicos de la escalada: la roca y la pared y, además, tiene resonancias a un género musical de tanta repercusión como el Rock and Roll.

El **logotipo**, elaborado por la propia empresa, recoge el elemento esencial de la escalada, la montaña y con ello, la roca, como recurso natural donde se practica el deporte. Los colores y las formas del diseño recuerdan al diseño habitual con el que aparece escrito la mayoría de las veces el género ‘Rock&Roll’. Se busca crear un logo llamativo, atractivo y sencillo para que sea fácilmente reconocible por los consumidores.

**Ilustración 3: logotipo Rock&Wall**



*Fuente: elaboración propia*

El **eslogan** de la empresa es “**Reach high**”, que significa “llega alto”. Con ello se quiere simbolizar el fin último del escalador que es llegar a la cima, así como la superación y evolución del deportista durante la práctica de la escalada.

## **6.2 Clientes potenciales**

Antes de diseñar cualquier campaña o estrategia de marketing es necesario saber el *target* al que nos vamos a dirigir. Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, el servicio ofrecido por Rock&Wall está dirigido a un público definido, ya sea por sus objetivos e intereses o por el diseño de la sala. Las necesidades a las cuales nos enfrentamos se dividen en tres nichos de mercado.

1. **Deportistas** que busquen ampliar su entrenamiento o adentrarse en el mundo de la escalada. Este tipo de cliente busca un reto físico o una nueva actividad a la que aficionarse. Los diferentes espacios para el entrenamiento- como la sala *fitness* o el



recinto de *boulder*-, la oferta de cursos de escalada y la realización de actividades fuera del rocódromo, son servicios perfectos para este tipo de *target*.

2. **Escaladores** que busquen un centro especializado y adaptado a sus objetivos. A través del servicio personalización de los entrenamientos y el seguimiento individual del escalador, Rock&Wall pretende cubrir estas necesidades.
3. Por último, Rock&Wall también se dirige a **personas no experimentadas en la escalada ni aficionadas al deporte**, que acudan al rocódromo para realizar una actividad física en un ambiente social y novedoso.

### 6.3 MARKETING MIX

#### Servicio

El servicio ofrecido por Rock&Wall es la práctica de la escalada y el entrenamiento de fuerza en todas sus versiones. El centro ofrece una variedad de posibilidades para el usuario dependiendo de sus concretas necesidades, objetivos e intereses.

1. **Asesoramiento técnico personal:** incluye el estudio por parte del personal técnico profesional, de las características físicas del cliente, la elaboración de un cuestionario para valorar sus concretos intereses, objetivos y motivaciones y el diseño de un programa de escalada para los primeros dos meses. Con la matrícula mensual o anual se incluye este servicio de manera gratuita con posibilidad de ampliación o renovación contratando de nuevo el servicio. El usuario no socio también podría contratar este servicio sin matricularse, pagando su precio.
2. **Sala fitness:** espacio disponible para todos los clientes, equipado con tecnología deportiva de última generación y equipamiento orientado al entrenamiento de fuerza y resistencia. Se trata de un servicio adicional y complementario al ejercicio que la propia escalada implica, para calentar o intensificar el entrenamiento.
3. **Sala de escalada:**
  - **En bloque:** la zona *boulder* cuenta con numerosas paredes según niveles y alturas. En esta zona no es necesario material de protección como arnés o casco pues la altura no supera los 10 metros, pero si que es indispensable el uso de pies de gato (2,5€).
  - **Con cuerda:** en esta modalidad se combina la escalada en bloque y la escalada deportiva, mediante el ascenso de bloques con mayor dificultad y a una mayor altura que alcanzará hasta los 12 metros. Para esta actividad si que es obligatorio el uso de



material de seguridad, casco y arnés, así como el conocimiento del mecanismo del dispositivo de seguridad que en cualquier caso será explicado por el personal.

4. **Entrenamiento personal.** Este servicio incluye clases personalizadas y acompañamiento de un entrenador titulado durante el entrenamiento. Estas clases están dirigidas a cualquier perfil de cliente, tanto al escalador que quiere mejorar aspectos más específicos y técnicos como a aquellos que se estén iniciando en el deporte.
5. **Entrenamientos por grupos.** También existe la posibilidad de contratar clases por grupos, de 4 a 8 personas, adaptadas por niveles. Existen diversas clases: de iniciación, de evolución y de perfeccionamiento y diversas tarifas en función de las horas de clase y de si se trata de socios o no socios.
6. **Actividades outdoor:** una vez al mes, se ofrece a los socios la posibilidad de realizar salidas a roca para aplicar las técnicas aprendidas en el rocódromo. Las actividades se realizarán por grupos de nivel de aproximadamente 10 personas, siempre acompañados por un monitor del rocódromo. Los no socios también pueden participar, inscribiéndose en la actividad y realizando una prueba de nivel.
7. **Rock&Wall Wellness:** es el servicio online ofertado por el centro para facilitar el registro de los datos del usuario, de sus rutas y programas, reserva de clases y cursos a través de la aplicación. Todos los socios tendrán una cuenta para acceder a la misma y a su contenido personalizado, pudiendo registrar sus entrenamientos diarios, logros personales, resultados físicos...etc.

### Precio

Rock&Wall ofrece diferentes tarifas según las necesidades de los clientes y la frecuencia con la que estos asistirán al centro. Las diferentes tarifas son:

Tabla 1: tarifas

Entrada diaria	8,5€
Bono 15 días	80€
Bono mensual	40€
Bono anual	430€

*Fuente: elaboración propia*



La matrícula tiene un coste de 20€, y existe descuento del 50% por familias numerosas, y del 30% para jóvenes universitarios.

Respecto al precio de las actividades y servicios, el precio varía según se trate de socios o no socios:

**Tabla 2: precio de los servicios**

	<b>Socio</b>	<b>No socio</b>
<b>Asesoramiento personalizado</b>	Una sesión gratuita con la primera matrícula. Para renovarlo o ampliarlo: 20€	40€
<b>Clase individual</b>	Clases de 1 hora: 35€ Pack 5 horas: 125€ Pack 10 horas: 230€	
<b>Clases grupales</b>	Un día a la semana (1 hora): 20€/ mes Dos días a la semana: 27€	Un día a la semana: 30€ Dos días a la semana: 40€
<b>Actividades outdoor</b>	25€	40€

*Fuente: elaboración propia*

Por último, respecto al material: el alquiler de casco cuesta 2,5€; el arnés 3€ y los pies de gato 3€.

### **Distribución**

La distribución del servicio se llevará a cabo en el lugar donde Rock&Wall ha ubicado sus instalaciones. El lugar elegido para construir el rocódromo es en una nave ubicada en el Polígono Argualas (calle Argualas, 50007), en el barrio de Casablanca, Zaragoza (detallado en el Plan de Operaciones). Respecto al horario del centro, este permanecerá abierto de lunes a domingo, con un horario de 10.00 a 22.00 de lunes a sábado y hasta las 20.00 los domingos.

### **Comunicación**

Para dar a conocer la cartera de servicios del centro, deberemos dirigirnos de la mejor forma a nuestros potenciales clientes. Para ello, es necesario emplear los medios, lenguaje y diseño más apropiados con objeto de llamar la atención del potencial consumidor.



El primer paso será el **diseño de la página web** del centro en la que se incluirá el mensaje e imagen de la empresa, la descripción de quiénes somos, cuáles son nuestros servicios, las tarifas, instalaciones, gestión de reservas e información adicional. Para realizar esta tarea, el equipo de comunicación de la empresa contratará a un administrador de sitio web. Esta página será el principal canal de información del centro, por lo que es muy importante el diseño y buen funcionamiento de la misma (ver anexo III). Simultáneamente, antes de la apertura del rocódromo, se elaborará un **vídeo promocional** por parte del equipo de comunicación de la empresa en el que el personal del centro explicará las características que les hacen diferentes, sus instalaciones, por qué hay que probar Rock&Wall, las actividades... etc. Este vídeo llevará a una *landing page*, donde se encontrará información sobre el centro, y una promoción para la inscripción de los nuevos socios: 20% de descuento con la primera matrícula. De esta forma, aquellos que hayan visualizado el vídeo y hayan terminado en ese enlace, registrarán sus datos y correo electrónico si quieren optar a la promoción o ampliar la información. Gracias al registro de estos potenciales clientes se podrán archivar sus datos en un CRM- *Customer Relationship Management*- para facilitar las interacciones con ellos y enviarles información y noticias de su interés para que acaben solicitando nuestros servicios. Adicionalmente, se invertirá en **SEO- Search Engine Optimization**-, con el objetivo de optimizar el posicionamiento de la página web y conseguir que los usuarios y potenciales clientes accedan a esta y consulten y finalmente soliciten nuestros servicios. Según datos consultados, el precio mensual de esta inversión está en torno a 360€ (Top Seo, 2022). Así, se estima que este concepto tendrá un coste de 300€ mensuales.

### **Publicidad y redes sociales**

La principal herramienta de comunicación que se empleará son las **redes sociales**, por su efectividad y bajo coste. A través de la creación de perfiles en Instagram, Tiktok y Youtube, la empresa difundirá videos sobre las actividades que se llevan a cabo, las instalaciones, el personal, futuras promociones, descuentos...etc. El objetivo es generar *engagement* entre nuestros seguidores, mantener contacto con ellos y poner a su disposición cualquier información de manera rápida, mostrando la parte más cercana y humana de la empresa. Más adelante, cuando los perfiles cuenten con un número



considerado de seguidores, se invertirá en publicidad en redes sociales, a través de anuncios en Instagram.

También se emplearán carteles publicitarios (ver anexo III), con un diseño llamativo en el que se ofrezca información sobre el centro. Se colocarán en lugares estratégicos en atención a nuestro público objetivo: cerca de Bulderland (principal competidor donde se concentra un gran porcentaje de nuestra potencial clientela); tiendas deportivas (Decathlon, Intersport, Copy...); colegios y facultades de Universidad; ayuntamiento de Zaragoza... etc. No se descarta invertir en publicidad en periódicos o medios de comunicación como la televisión o la radio. No obstante, se espera que el elemento de comunicación más efectivo finalmente sea el *boca a boca* de los clientes y del público en general.

Por todo ello, el primer año se estima una inversión en marketing que rondaría los 2.500€, por el diseño de la página web que sería subcontratado a un administrador externo experto en diseño web y por la producción del video promocional.

Respecto a los gastos en marketing, se estima que durante el primer año se llevarán a cabo los siguientes gastos: mantenimiento de la página web (50€/mes); contratación de SEO (300€/mes); y publicidad que incluye las actividades de elaboración de carteles publicitarios y difusión a través de medios de comunicación, con 2.500€ anuales.

**Tabla 3: gastos en marketing año 1**

	<b>AÑO 1</b>
<b>Mantenimiento web</b>	600€
<b>SEO</b>	3.600€
<b>Publicidad</b>	2.500€
<b>TOTAL</b>	<b>6.700€</b>

*Fuente: elaboración propia*

Durante los próximos años, se prevé un aumento de los gastos en marketing de un 5% principalmente como consecuencia del aumento de los gastos en publicidad, por la realización de nuevas campañas de pago en las redes sociales o en otros medios de comunicación, como un anuncio televisivo.



## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1 Ubicación

El rocódromo estará ubicado en el Polígono Argualas, en el barrio de Casablanca. Se trata de una nave logística industrial situada a escasos metros de distintas paradas tanto de bus como de tranvía, accesible igualmente por medio del carril bici y con acceso a la vía. Consta de una superficie de 1.927 m<sup>2</sup> en planta, más 143 m<sup>2</sup> en alzado para oficinas, y una altura de más de 8 metros, características muy apropiadas para la construcción de una infraestructura de estas características. Además, cuenta con parking exterior lo cual es muy cómodo para que los usuarios puedan aparcar ahí.

La ubicación de la nave es idónea, pues se encuentra en una zona muy frecuentada por jóvenes, rodeada de centros escolares, y muy próxima al centro deportivo más grande de Zaragoza, el Stadium Casablanca. El acceso a la zona es muy cómodo gracias a la perfecta conexión con el tranvía. En todo caso, será necesario llevar una a cabo una obra de acondicionamiento, equipamiento y mejora de la nave.

La nave será arrendada por un plazo de duración de diez años, con posibilidad de prórroga por periodos de un año.

### 7.2 Fabricación del rocódromo y proveedor de equipos técnicos

**Surfaces for Climbing** (Surfaces for Climbing, 2015) será la empresa encargada de la fabricación del rocódromo. Se recurre a la subcontratación de esta empresa para la construcción de la estructura por su experiencia en el campo y la calidad de sus instalaciones. El material escogido para la estructura artificial será la madera, con el objetivo de garantizar el empleo de materiales y recursos lo más sostenibles posible. El pack de servicios que ofrece esta empresa es un primer año de mantenimiento básico del rocódromo de forma gratuita, un descuento del 20% en el pedido inicial de presas de escalada y colchonetas y otros complementos necesarios. Esta empresa se encargará de las siguientes tareas:

- **Construcción e instalación del rocódromo:** diseño y fabricación del rocódromo, que implica la elaboración del proyecto de estructura artificial de escalada y cálculo de ingeniería necesario, así como la instalación del mismo.
- **Mantenimiento durante el primer año,** que consiste en la supervisión en cuanto a la seguridad del equipo, eliminación de riesgos, comprobación de materiales...





Uno de los aspectos más importantes de la calidad del rocódromo es el *routesetting*, esto es, el diseño de las vías y su continua renovación. Esta tarea será llevada a cabo por los equipadores o *routesetters* de Rock&Wall, escaladores profesionales que cuentan con experiencia en el mundo del equipamiento de rutas.

Por último, respecto al material de gimnasio, el proveedor será **Technogym**, empresa fabricante de equipos de *fitness*. Se le encargará el siguiente material: 3 bicicletas estáticas, una máquina de remo, 3 bancos de musculación, 6 balones medicinales, un total de 12 mancuernas de 5 y 10 kg y 10 bandas elásticas (ver anexo IV).

### 7.3 Diseño y organización de la nave

El espacio de la nave seguirá la siguiente distribución:

- **Recepción.** Nada más entrar se encuentra la recepción, donde se gestionan las reservas, el alquiler de material, el pago de la entrada, solicitud de información...
- **Sala de escalada:** se encuentra dividida en dos espacios:
  - *Zona Boulder.* Consiste en 500 m<sup>2</sup> escalables con más de 700 ángulos diferentes.
  - *Zona de escalada en cuerda.* Consiste en dos paredes con vías de cuerda de 8 metros de altura.
- **Zona fitness.** La sala de gimnasio se encuentra en la planta primera, con casi 200 m<sup>2</sup>. Cuenta con material de entrenamiento de fuerza y cardio, con máquinas pensadas para el calentamiento previo y complementario al ejercicio de escalada.

En el anexo IV se encuentra el plano donde se ilustra la distribución de las salas.

### 7.4 Requisitos normativos

En primer lugar, para la apertura del centro es obligatorio solicitar licencia al Ayuntamiento de Zaragoza que autorice el inicio de la actividad en la ubicación escogida, debiendo aportar el informe técnico elaborado por un arquitecto que incluya los planos del local. Además, por las características del deporte de escalada, también es muy importante la realización de una detallada previsión de los riesgos con el objetivo de garantizar la seguridad de las instalaciones, de los trabajadores y de los clientes. Respecto a la función del equipador, deberá seguir rigurosamente la normativa concreta que contempla las medidas a tomar en este tipo de oficios, en concreto, el RD 211/2004.

Para la reforma de la nave se debe solicitar licencia de obras, para asegurar que la instalación cumple con las condiciones de tranquilidad, seguridad y salubridad. El



proyecto de ejecución material deberá atender a la normativa de obligado cumplimiento en materia de edificación. Tal y como declara el Decreto 36/2011, de 8 de marzo, del Gobierno de Aragón (Dpto. de Política Territorial, Justicia e Interior, 2011), se aplicará el Código Técnico de la Edificación para los equipamientos deportivos cerrados. Este código establece las exigencias básicas de seguridad en caso de incendio, de salubridad, protección frente al ruido y ahorro de energía. Asimismo, y en relación con el anterior, también será de aplicación la Ley de Ordenación de la Edificación (LOE).

Respecto a los específicos requisitos de seguridad de las estructuras artificiales de escalada nos remitimos al apartado anteriormente mencionado relativo a la legislación.

### 7.5 Plan de inversión

Los gastos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del proyecto serán: inversión en página web y video promocional inicial; la inversión material relativa a la obra civil de la nave, equipamiento (material del rocódromo) y la maquinaria para la sala fitness; gastos de constitución; fianza por un mes de alquiler; además, en bancos habrá una cantidad de 3000€ para los primeros gastos del negocio y un stock mínimo de materiales como existencias.

**Tabla 4: plan de inversión**

INMOV. INMATERIAL	PRECIO	%IVA	IVA SOP.	IMPORTE CON IVA
Página web y vídeo promocional	2.500,00	0,21	525,00	3.025,00
<b>TOTAL I.I.</b>	<b>2.500,00</b>		<b>525,00</b>	<b>3.025,00</b>
INMOV. MATERIAL				
Obra civil	70.700,00	0,21	14.847,00	85.547,00
Equipamiento rocódromo	180.500,00	0,21	37.905,00	218.405,00
Maquinaria (gimnasio)	25.240,00	0,21	5.300,40	30.540,40
Eq. Procesos información	436,00	0,21	91,56	527,56
<b>TOTAL I.M.</b>	<b>276.876,00</b>		<b>58.143,96</b>	<b>335.019,96</b>
INMOV. FINANCIERO				
Fianza	6.000,00			6.000,00
<b>TOTAL I. FINANCIERO</b>	<b>6.000,00</b>			<b>6.000,00</b>
GASTOS 1er ESTABLECIMIENTO				
Gastos de constitución	1.366,00	0,21	286,86	1.652,86
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.366,00</b>		<b>286,86</b>	<b>1.652,86</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>	<b>286.742,00</b>	0,21	<b>58.955,82</b>	<b>345.697,82</b>
CAPITAL CIRCULANTE				
Existencias	2.000,00	0,21	420,00	2.420,00
DISPONIBLE				
Caja				
Bancos	3.000,00			3.000,00
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>5.000,00</b>		<b>420,00</b>	<b>5.420,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>291.742,00</b>		<b>59.375,82</b>	<b>351.117,82</b>

Fuente: elaboración propia

## 8. ESTUDIO LEGAL

### Forma jurídica

De entre todas las formas jurídicas que puede adoptar la empresa, se ha escogido la Sociedad Limitada (S.L.). Este tipo de forma societaria es sin duda la más extendida entre las empresas españolas. Según el Directorio Central de Empresas del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2022) en 2021 había 1.134.632 sociedades de responsabilidad limitada, un 33,70% de las empresas del país. Los motivos que llevan a elegir esta forma son la responsabilidad limitada de los socios al capital aportado, la exigencia de un desembolso inicial mínimo relativamente asequible de 3.000€, y la sencillez respecto a los trámites burocráticos, con unos costes de constitución asequibles. Además, este tipo de sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario, pues los bancos ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento. Existe la posibilidad de constituir la Sociedad Limitada telemáticamente, de forma personal o a través de un punto PAE (punto de Atención al consumidor).

### Trámites y obligaciones de constitución

Respecto a los trámites generales de creación de la empresa, se encuentran descritos en el anexo V. Las obligaciones fiscales serán las comunes a cualquier persona jurídica que realiza una actividad económica.

El convenio a aplicar para los trabajadores será el *IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios*, recogido en la Resolución 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018).

Los gastos de constitución son los siguientes: registro del nombre de la empresa una vez obtenida la certificación negativa del nombre (16€); gastos notariales por la redacción de los estatutos y firma de escrituras (250€); alta en el registro mercantil (100€); solicitud ante el Ayuntamiento de la licencia de apertura (800€, incluyendo la tasa del Ayuntamiento y el coste del proyecto técnico elaborado por el arquitecto correspondiente), y la licencia de obras para la reforma del local (200€).

Tabla 5: gastos de constitución

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Certificación de denominación social	16 €
Coste de notaría	250 €
Inscripción en el RM	100 €
Licencia de inicio de actividad	800 €
Licencia de obras	200 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.366 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

Respecto a gastos futuros, la empresa deberá legalizar los libros contables correspondientes, esto es, presentar ante el Registro Mercantil Provincial (de manera telemática), en el plazo de tres meses después del cierre del ejercicio. Este trámite supondrá un coste de 100€ aproximadamente. Además, se asumirán los gastos relativos al pago del Impuesto de Sociedades, respecto al Modelo 200, que deberá ser presentado entre los días 1 y 25 de julio de cada año y la declaración del IVA trimestralmente.

## 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La definición de los puestos de trabajo y la contratación del personal adecuado es un paso crucial para desarrollar la actividad empresarial de la manera más eficiente posible.

Como se ha mencionado anteriormente, la idea es reducir al máximo el personal en la sala y así economizar costes y espacio. A través de la aplicación **Rock&Wall Wellness** el escalador tendrá acceso a todo el contenido que necesite para entrenar sin precisar de ayuda externa. No obstante, el personal elegido será clave para el funcionamiento del negocio tanto a nivel administrativo como operativo.

### 9.1 Estructura organizativa

Las áreas de la empresa serán las siguientes:

- **Área administrativa.** El socio será el director, CEO del negocio. Este se encargará de las labores de dirección, recepción y contabilidad del negocio.
- **Área de mantenimiento.** En el primer año se contratará el servicio del proveedor del equipamiento del rocódromo, **Surfaces for Climbing**, para supervisar las instalaciones de manera periódica, con posibilidad de ampliar la contratación de este servicio para el resto de años. Además, se contratará a una empresa de limpieza para asegurar el cuidado e higiene de las instalaciones de manera diaria.



- **Área de operaciones:**

- **Entrenadores.** Habrá un total de 4 entrenadores, cuyas funciones principales son la orientar a los clientes, asegurar el manejo correcto de los equipos, realizar los planes de entrenamiento y asistir a los usuarios de las clases individuales y/o grupales. Para acceder a este puesto se requiere tener un conocimiento medio de la escalada por lo que se exigirá titulación en Técnico de grado Medio de Escalada, Guía de Montaña, o estar cursando cualquiera de estas especialidades y, además, experiencia demostrable en grupos de entrenamiento o con grupos deportivos o de tiempo libre. También se valorará especialmente contar con el curso de monitor de tiempo libre.
- **Equipador.** Este cargo consiste en el diseño y renovación de las vías del rocódromo cada dos semanas. Los requisitos para acceder a este puesto son:
  - Experiencia como escalador de al menos 5 años.
  - Formación. Se exigirá haber realizado alguno de los siguientes cursos: curso de equipador nacional o autonómico; Ciclo Final de Grado Medio en escalada; Curso de Equipador de Sala FEDME.
  - Disponer del Equipo de Protección Individual (EPI) apropiado: protección auditiva, gafas de seguridad y guantes de trabajo.

En el anexo VI.I se muestra el organigrama de los puestos de trabajo de la empresa.

## **9.2 Política de remuneración**

La tabla salarial que se aplicará es la de instalaciones deportivas y gimnasios, actualizada para el año 2019 en la Resolución de 11 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019).

Los salarios dependerán del grupo profesional al que pertenezca cada trabajador; al grupo 1 pertenecerá el director general y al grupo 2 los monitores de las actividades físico-deportivas o entrenadores, y el equipador. De esta forma, encontramos los siguientes contratos:

- Los **entrenadores** serán fijos o indefinidos, con contratos a jornada completa o jornada parcial. Existen dos contratos diferentes A y B.
- El **equipador** prestará sus servicios de forma permanente para la empresa realizando su tarea un día a la semana, durante una jornada de 4 horas semanales.



Tomando como referencia el salario base mínimo reflejado en la tabla salarial contenida en el convenio colectivo de instalaciones deportivas y gimnasios e incrementando el del grupo 1 en un 35% y el del grupo 2 en un 15%, el **salario bruto mensual y anual** será el siguiente:

**Tabla 6: contratos y salarios**

PUESTO	Nº. trabajadores	Condiciones	Salario bruto €/mes	TOTAL
A) Director general	1	8 horas de lunes a viernes (40 h/semana)	1.820,67 €	21.848,04 €
B) Monitor entre semana	2	6 h de lunes a viernes (30 h/semana)	1.066,25 €	25.590,00 €
C) Monitor fin de semana	2	6 h de sábado a domingo (12 h/semana)	426,15 €	10.227,60 €
D) Equipador	1	4 horas a la semana	370,87 €	4.450,44 €
Fuente: elaboración propia				<b>62.116,08 €</b>

Respecto al **gasto de personal**, este se divide en: sueldos y salarios, cargas sociales y otros. Respecto a la **Seguridad Social a cargo de la empresa**, se ha fijado un porcentaje del 32,90%, obtenido mediante la suma de los porcentajes que fija el Régimen General de la Seguridad Social (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2022) a los siguientes conceptos: contingencias comunes, desempleo, FOGASA, formación profesional y accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Tabla 7: gastos de personal**

GASTO	VALOR €/AÑO
Sueldos y salarios	62.116,08
SS a cargo de la empresa	20.436,19
	<b>82.552,27</b>

*Fuente: elaboración propia*

Además, al servicio de limpieza y a la gestoría se les pagarán 4.000€ y 700€ anuales respectivamente.



## 10. PLAN FINANCIERO

En este apartado se recogerá toda la información descrita en los apartados anteriores y se traducirá en cifras y resultados provisionales, con el objetivo de analizar la viabilidad y las necesidades de financiación del proyecto.

En primer lugar, se partirá de la previsión de ventas, la cual se ha realizado mediante el cálculo de los ingresos que los servicios proporcionados se estima que generarán:

1. **Socios de la sala:** son las personas que usarán el rocódromo como lugar de entrenamiento, acudiendo a él de forma frecuente. Pagan una tarifa mensual de 40€ al mes más 20€ de matrícula. El número de socios estimado se irá incrementando cada mes, siendo el final del último mes de 200.
2. **Entradas de día:** destinado a clientes que quieran practicar el deporte de forma asidua y ocasional. El precio que pagarán estas personas es de 8,5€.
3. **Clases particulares.** El precio medio de estas clases, es de 28€. Existen distintas opciones según el pack escogido (5 horas, 10 horas...). Se estima que un 20% de los socios contratarán este servicio y de los no socios, un 5%.
4. **Clases grupales.** El precio medio de las clases para los socios es de 23,5€, estimando que un 20% de estos contratará el servicio. Por su parte, el precio medio de los no socios es de 35€, siendo el 5% los que consumirán.
5. **Actividades *outdoor*.** El número de socios que contratará el servicio se estima que será un 10%, con un precio de 20€, y un 5% de los no socios a 40€.
6. **Asesoramiento personalizado.** Se estima que un 15% de los socios que contrataron el servicio con la primera matrícula, volverán a contratarlo pasados los dos meses de duración del mismo. Respecto a los no socios, el porcentaje estimado es del 5%.

Así, conocidos los precios medios por cada servicio y realizando una previsión sobre el número de usuario, se obtiene una facturación de 249.334,15€ para los doce primeros meses, aumentando en un 5% para los próximos años. En el anexo VII.I se desglosa la previsión de ventas mensual por cada actividad.

### 10.1 Plan de inversión

Tal y como se ha detallado en el plan de operaciones, se plantea una inversión material por valor de 335.019,96 € (con IVA), correspondiente a la obra civil, al equipamiento, a



la maquinaria y a los equipos de procesos de información. Como la nave será alquilada, será necesario depositar fianza por valor de un mes de alquiler, lo que asciende a 6.000€. Por otro lado, serán necesarias partidas para comenzar la actividad como son los gastos de constitución de la sociedad (1.366€) y la inversión en la página web y el vídeo promocional los cuales ascienden a 2.500€ (sin IVA). Además, habrá un mínimo de existencias por valor de 2.000€ y en bancos habrá una cantidad de 3.000€ para los primeros gastos del negocio. La suma de todos estos conceptos asciende a un total de 351.117,82€ de inversión inicial.

También es necesario tener en cuenta las amortizaciones, es decir, el reflejo contable de la depreciación del inmovilizado, que muestran el desgaste de los bienes materiales o inmateriales que la empresa ha adquirido para realizar la actividad. El plan de amortización contiene el valor estimado de vida útil, establecido dentro de los límites de las tablas de amortización emitidas por el Ministerio de Economía y Hacienda (Ministerio de Economía y Hacienda, 2022). Aplicando el criterio de amortización lineal, la empresa amortizará 15.627,60€ por el inmovilizado material. La tabla de amortización aparece desglosada en el anexo VII. II.

## 10.2 Plan de financiación

Para hacer frente a la inversión inicial de 351.118€, será necesario recurrir a financiación ajena, por lo que se solicitará un préstamo de 160.000€. Respecto al tipo de interés, según las últimas estadísticas del Banco de España sobre los tipos de interés de nuevas operaciones (Banco de España, 2022), será del 4,14%, teniendo en cuenta el último período disponible (octubre de 2022). En cuanto al plazo de amortización del principal, será de 5 años con cuotas anuales y sin periodo de carencia.

Tabla 8: financiación de la inversión

	VALOR	% inversión
Recursos propios	191.117,82	54,43%
Recursos ajenos	160.000,00	45,71%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>351.117,82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia*

La amortización del préstamo se realizará según el sistema francés, y aparece detallado en el Anexo VII.III.





### 10.3 Plan de explotación

En este apartado se detallará la previsión de los ingresos y gastos del negocio para un periodo de 5 años.

Respecto a los ingresos, la facturación estimada para el primer año del negocio se estima que será cerca de 250.000€ aproximadamente.

Debido al auge del deporte de la escalada y de la demanda cada vez más creciente, se estima un incremento de la facturación del 5% en los siguientes años, ya que, además, la empresa será más conocida, habrá clientes fieles, y la publicidad comenzará a hacer efecto.

Respecto a los gastos:

1. **Sueldos y salarios.** Se contratarán 4 personas a jornada completa durante todo el año (entrenadores), y una persona a tiempo parcial (equipador). El primer año se estima un gasto en sueldos y salarios de 62.116,08 €. Para los 4 años siguientes, se fija una variación del 2,5% dada la corriente inflacionista que se está viviendo en la actualidad.
2. **Seguridad Social.** Para el primer año, el gasto de Seguridad Social será de 20.436,19€ y la variación para los años siguientes del 2,5%.
3. **Alquiler de la nave:** 6.000€/ mes.
4. **Suministros.** El precio estimado de la luz durante el primer año será de 783,33 € mensuales. Respecto al gasto en agua, tasas de basura, ICA (impuesto de Industria y Comercio) y ADSL (Línea de Abonado Digital Asimétrica), el gasto será de 1.200€ al año. Además, al servicio de limpieza se le pagarán 4.000€ anuales. Así, el total de gastos en suministros para el primer año asciende a 14.600€. La situación geopolítica ocasionada por la escasez de suministro de gas actual es el motivo por el que este concepto es tan elevado, siendo toda una incertidumbre la variación para los próximos años. Así, se estima un crecimiento moderado para los años siguientes, de un 3%.
5. **Reparaciones y mantenimiento de las instalaciones.** Se estima un gasto mensual de 250€, es decir, unos 3.000€ anuales.
6. **Servicios de profesionales:** gastos de administración y gestión. Se contratará el servicio de una gestión cuyo gasto se estima en 700€ anuales.



7. **Publicidad y promoción del negocio.** El gasto en publicidad para el primer año será de 6.700€ con un incremento del 5% para los años siguientes.
8. **Seguros.** Se contratará un seguro de responsabilidad civil con *Segurartic* (Segurartic, 2022) por 246€ anuales.
9. **Gastos financieros:** intereses del préstamo. Los intereses para el primer año serán de 6.624€ y para los próximos años se irán reduciendo según el capital amortizado cada año tal y como se detalla en el apartado de amortización del préstamo (anexo VII.III).
10. **Amortización del inmovilizado.** Aunque no supone salida de caja real, la dotación para la amortización será de 15.627,60€ anuales.

Con todo lo expuesto, la previsión de gastos para el primer año asciende a 202.049,87€, variando en los porcentajes indicados para los próximos años.

**Tabla 9: ingresos y gastos de la actividad**

	Variación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	5%	249.334,15	261.800,86	274.890,90	288.635,45	303.067,22
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios	2,5%	62.116,08	63.668,98	65.260,71	66.892,22	68.564,53
Seguridad Social	2,5%	20.436,19	20.947,10	21.470,77	22.007,54	22.557,73
Alquiler	0%	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Suministros	3%	14.600,00	15.038,00	15.489,14	15.953,81	16.432,43
Mantenimiento y reparaciones	0%	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Publicidad	5%	6.700,00	7.035,00	7.386,75	7.756,09	8.143,89
Servicios profesionales	0%	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Seguros	0%	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00
Gastos financieros		6.624,00	5.404,45	4.134,40	2.811,78	1.434,40
Amortización		15.627,60	15.627,60	15.627,60	15.627,60	15.627,60
<b>TOTAL</b>		<b>202.049,87</b>	<b>203.667,12</b>	<b>205.315,37</b>	<b>206.995,05</b>	<b>208.706,58</b>

*Fuente: elaboración propia*

#### 10.4 Previsión de pérdidas y ganancias y balance

Una vez realizada la estimación de los gastos e ingresos por cada concepto, se puede realizar el análisis de la rentabilidad económica del proyecto, al tiempo que se determina el beneficio o pérdida para cada ejercicio, en función de los datos. La cuenta de pérdidas y ganancias desarrolla las previsiones de los ingresos y los gastos previstos detallados anualmente, relacionando los mismos independientemente del momento en el que se



hayan hecho o se hagan efectivos. La diferencia entre ambos conceptos determinará si la empresa tiene beneficios o pérdidas.

La previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias para los cinco primeros ejercicios se ha realizado a partir de los datos descritos en los apartados anteriores y se ha obtenido el siguiente resultado (ver anexo VII.IV):

**Tabla 10: resultado del ejercicio**

<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>40.191,64</b>	<b>49.413,67</b>	<b>52.181,65</b>	<b>61.230,30</b>	<b>70.770,48</b>
-------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

*Fuente: elaboración propia*

A la vista de los resultados obtenidos, se observan datos positivos desde el primer año. Para el cálculo del beneficio después de intereses e impuestos (BDIT) se ha tenido en cuenta el Impuesto de Sociedades (IS), calculando un 15% del BAIT para los dos primeros ejercicios, al tratarse de una entidad de nueva creación del artículo 29.1 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, de Impuesto de Sociedades (Agencia Estatal, 2022). El balance de situación se encuentra detallado en el anexo VII. IV.

### **10.5 Análisis de flujos de caja, VAN y TIR.**

Se ha realizado una estimación de los Flujos de Caja para los cinco primeros años de actividad del negocio.

Para empezar la actividad, habrá una salida de caja de -191.117,82€ que corresponde a los recursos propios que aportará la empresa para la puesta en marcha del proyecto. El primer ejercicio habrá un excedente de 85.737,25€ como consecuencia principalmente del IVA de la inversión. El segundo año se obtiene un excedente de 34.363,91€ y los siguientes años se incrementan proporcionalmente. Así, desde el primer año los flujos de caja son positivos, lo que indica que los activos corrientes de la empresa permitirán liquidar deudas, reinvertir en el negocio, pagar los gastos, y seguramente servirán de fondo contra posibles desafíos financieros.

Por otro lado, si observamos el Flujo de Caja Acumulado, es positivo a partir del cuarto año, por lo que será entonces cuando se recupere el desembolso inicial de la empresa para la puesta en marcha del proyecto.

**Tabla 11: flujos de caja**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>40.191,64</b>	<b>49.413,67</b>	<b>52.181,65</b>	<b>61.230,30</b>	<b>70.770,48</b>
<b>Ajustes</b>						
+ IVA Inversión		59.375,82				
+ Amortizaciones		15.627,60	15.627,60	15.627,60	15.627,60	15.627,60
- Devolución principal del préstamo		-29.457,81	-30.677,36	-31.947,40	-33.270,03	-34.647,40
<b>Flujos de Caja</b>	<b>-191.117,82</b>	<b>85.737,25</b>	<b>34.363,91</b>	<b>35.861,84</b>	<b>43.587,87</b>	<b>51.750,67</b>
<b>Flujos de Caja Acumulados</b>	<b>-191.117,82</b>	<b>-105.380,57</b>	<b>-71.016,66</b>	<b>-35.154,81</b>	<b>8.433,06</b>	<b>60.183,73</b>

*Fuente: elaboración propia*

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos herramientas financieras que permiten evaluar el proyecto de inversión. El VAN es un indicador que se determina a través de la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto menos la inversión inicial y el TIR determina la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de la inversión.

La cifra del VAN es de 33.958,94€. Al tratarse de un resultado positivo, el dinero que se proyecta recuperar es superior al que se invierte; por consiguiente, el proyecto es viable. En cuanto al TIR, representa la tasa de descuento en la que el VAN de la inversión es cero. Su valor es de 10,92% lo que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Ello reafirma la viabilidad del proyecto.

## 11. CONCLUSIONES

En este trabajo se han estudiado los puntos más importantes a tener en cuenta a la hora de considerar la apertura de un negocio, como el análisis del entorno, la definición de la estrategia de la empresa, el plan operativo, el financiero...etc. Los datos que se han calculado son estimaciones que podrían variar por la fluctuación de la demanda, por la capacidad de la propia empresa o el recibimiento del público a la apertura del centro. No obstante, estamos ante una actividad en tendencia, por lo que la respuesta social se estima positiva.

Para la interpretación de los resultados obtenidos se deben tener en cuenta algunos factores importantes como el contexto de crisis inflacionista actual que afecta al consumo de los clientes, a las condiciones de financiación, a los elevados precios de la luz y la electricidad...etc. Teniendo en cuenta esto, los resultados obtenidos nos muestran una elevada inversión material que es posible financiar en gran medida a través de recursos ajenos. Además, la previsión de ventas también presenta unos ingresos que permiten



cubrir los elevados gastos necesarios para hacer frente al negocio. Con todo ello, el resultado del ejercicio se muestra positivo desde el primer año y los Flujos de Caja anuales revelan excedente desde el inicio de la actividad, lo que supone que la empresa presenta liquidez para satisfacer a las necesidades básicas del negocio.

Por todo ello, se concluye que la apertura de un negocio con estas características contaría, aparentemente, con un gran apoyo social, y que los requisitos de inversión y financiación del mismo no suponen una barrera de entrada demasiado limitativa.

Respecto a las dificultades en la elaboración del trabajo, la mayor de ellas ha sido la estimación cuantitativa de los datos. Por ejemplo, a la hora de calcular la inversión inicial, pues desconocía el precio de los materiales y en ocasiones me ha resultado complicado obtener información acerca de los mismos para realizar una aproximación verídica y acorde con la realidad. No obstante, gracias a la información proporcionada por expertos en el sector, he podido tomar como referencias algunos datos y cifras que me ayudaron a realizar las estimaciones. Por otro lado, la afición personal por el tema objeto de estudio, y el hecho de contar con contactos en el mundo de la escalada, han hecho que la elaboración del trabajo haya sido mucho más dinámica, interesante y realista.

Gracias a la realización de este proyecto he comprendido la complejidad de iniciar un negocio del calibre de un rocódromo, y la cantidad de aspectos que hay que tener en cuenta, tanto externos, en referencia al entorno general que le afecta indirectamente, como internos, en relación al entorno específico. Además, la delicada situación geopolítica y económica actual están suponiendo todo un reto para los negocios existentes y para emprender en los nuevos, lo cual he podido comprobar al ver los incrementos de los precios de las empresas del sector, al entrevistar a trabajadores y clientes del mismo, al constatar las subidas de los tipos de interés para pedir financiación... etc. Todo ello me ha hecho comprender la importancia de realizar el plan de viabilidad de un negocio, pues, si bien es cierto que se trata de estimaciones un tanto subjetivas, es crucial estudiar todos estos aspectos en aras a invertir en un negocio rentable.

Sin duda el negocio es viable, y su envergadura lo suficientemente considerable como para poder plantear sobre él nuevos estudios de ampliación, que incurrirían en una mayor explotación del mismo, y deberían ser objeto de estudio posterior: competiciones,



participación en ligas interprovinciales o estatales o la formación específica de algún sector profesional.

En estas últimas líneas me gustaría mostrar mi gratitud a mi tutor del Trabajo de Fin de Grado, por su ayuda y consejos en la elaboración de este proyecto. Además, a todas las personas que han mostrado interés en participar en la encuesta y a los profesionales del sector que han proporcionado información y datos verídicos, de mucha utilidad para realizar las estimaciones cuantitativas del trabajo y extraer conclusiones realistas.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- 7funZaragoza, 2015. [En línea]  
Available at: [https://www.7funcenter.com/celebrar-cumpleanos-en-zaragoza/centros/zaragoza\\_78\\_1\\_ap.html](https://www.7funcenter.com/celebrar-cumpleanos-en-zaragoza/centros/zaragoza_78_1_ap.html)  
[Último acceso: 5 10 2022].
- Agencia Estatal, 2022. *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>  
[Último acceso: 17 12 2022].
- Banco de España, 2022. [En línea]  
Available at: [https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/sb\\_tiif.html](https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/sb_tiif.html)  
[Último acceso: 28 12 2022].
- Bulderland, 2019. *Bulderland*. [En línea]  
Available at: <https://www.bulderland.com>  
[Último acceso: 21 12 2022].
- CDM Sport, 2022. *CDM Sport*. [En línea]  
Available at: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/las-apps-fitness-generaran-97-millones-euros-espana-este-ano/>  
[Último acceso: 5 11 2022].
- Climbat, 2020. [En línea]  
Available at: <https://climbat.com/centro/la-torre-outlet/>  
[Último acceso: 5 10 2022].
- CTN 147 Deportes, e. e. i. d., 2017. *AENOR*. [En línea]  
Available at: [https://www.en.aenor.com/\\_layouts/15/r.aspx?c=N0059102](https://www.en.aenor.com/_layouts/15/r.aspx?c=N0059102)  
[Último acceso: 5 11 2022].
- CTN 147 Deportes, E. e. i. d., 2017. *AENOR*. [En línea]  
Available at: [https://www.en.aenor.com/\\_layouts/15/r.aspx?c=N0059101](https://www.en.aenor.com/_layouts/15/r.aspx?c=N0059101)  
[Último acceso: 5 11 2022].
- CTN 147 Depotes, e. e. i. d., 2017. *AENOR*. [En línea]  
Available at: [https://www.en.aenor.com/\\_layouts/15/r.aspx?c=N0059103](https://www.en.aenor.com/_layouts/15/r.aspx?c=N0059103)  
[Último acceso: 5 11 2022].
- de Elena, V., 2022. *La Información*. [En línea]  
Available at: <https://www.lainformacion.com/deporte/escalada-indoor-moda-negocio-inmobiliario/2872262/>  
[Último acceso: 5 11 2022].



Dpto. de Política Territorial, Justicia e Interior, 2011. *BOA*. [En línea]  
Available at: <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=585617240404>  
[Último acceso: 9 11 2022].

EAE, B. S., 2019. *¿Qué beneficios aporta la tecnología en el deporte?*. [En línea]  
Available at: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-aporta-la-tecnologia-en-el-deporte>  
[Último acceso: 13 octubre 2022].

FEDME, s.f. [En línea]  
Available at: <https://fedme.es>  
[Último acceso: 15 octubre 2022].

Harvard Business Review, 2008. [En línea]  
Available at: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)  
[Último acceso: 5 11 2022].

Infoautónomos, 2022. [En línea]  
Available at: <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>  
[Último acceso: 14 12 2022].

Instituto Nacional de Estadística, 2021. [En línea]  
Available at:  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736177048&menu=ultiDatos&idp=1254735976603](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736177048&menu=ultiDatos&idp=1254735976603)  
[Último acceso: 6 11 2022].

Instituto Nacional de Estadística, 2022. *INE*. [En línea]  
Available at: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=302>  
[Último acceso: 8 12 2022].

Ministerio de Cultura y Deporte, 2022. [En línea]  
Available at: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76870d19-0484-408e-836e-d9faa2d5d406/anuario-de-estadisticas-deportivas-2022.pdf>  
[Último acceso: 5 10 2022].

Ministerio de Economía y Competitividad, 2022. *Informe de situación de la Economía Española*. [En línea]  
Available at:  
[https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe\\_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf)  
[Último acceso: 2 11 2022].

Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018. *BOE*. [En línea]  
Available at:  
<https://stics.intersindical.org/web/attachments/article/374/IV%20Convenio%20colectivo%20estatal%20instalaciones%20deportivas%20y%20gimnasios%202018-2019.pdf>  
[Último acceso: 8 12 2022].

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2022. *Seguridad Social*. [En línea]  
Available at: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/365>



37#36538

[Último acceso: 23 12 2022].

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019. *BOE*. [En línea]

Available at: <https://www.boe.es/boe/dias/2019/02/21/pdfs/BOE-A-2019-2412.pdf>

[Último acceso: 12 22 2022].

NIUS, 2022. *NIUS*. [En línea]

Available at: [https://www.niusdiario.es/sociedad/medio-ambiente/20220605/espana-conciencia-ambiental-dejar-coche-en-casa\\_18\\_06641265.html](https://www.niusdiario.es/sociedad/medio-ambiente/20220605/espana-conciencia-ambiental-dejar-coche-en-casa_18_06641265.html)

[Último acceso: 3 11 2022].

Pramod B, S. K. B. Y. V. K., 2021. *Allied Market Research*. [En línea]

Available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-app-market-A07465>

[Último acceso: 3 11 2022].

Rafi, M. P., 2021. *CDMSPORT*. [En línea]

Available at: <https://www.cmdsport.com/montana/actualidad/cataluna-madrid-lideran-destacados-mapa-espanol-rocodromos/>

[Último acceso: 5 11 2022].

Segurartic, 2022. *Segurartic*. [En línea]

Available at: <https://www.segurartic.com>

[Último acceso: 10 12 2022].

Surfaces for Climbing, 2015. *Surfaces for Climbing*. [En línea]

Available at: <https://www.surfacesforclimbing.com>

[Último acceso: 5 12 2022].

Top Seo, 2022. *topseo*. [En línea]

Available at: <https://top-seo.es/posicionamiento-web-precios/>

[Último acceso: 4 11 2022].



## 13. ANEXOS

### I. ENTORNO ESPECÍFICO

#### I.I La escalada

La información acerca del sector y el entorno específico ha sido complementada con una entrevista realizada a José Luis Gómez de Miguel, gerente de Indoorwall de Jaca que ha servido de gran utilidad y presta su consentimiento para poder incluirla en el presente trabajo.

#### DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Título del Trabajo Fin de Grado:** "Plan de negocio para un rocódromo"

Yo, D/Dª José Luis Gómez de Miguel expongo que:

- Se me ha pedido permiso para ser entrevistado.
- He podido hacer preguntas sobre el estudio y he recibido suficiente información sobre el mismo.
- He hablado con Laura García Gómez.
- Comprendo que mi participación es voluntaria.
- Presto libremente mi conformidad para participar en la investigación y para que la información dada en la entrevista pueda reflejarse en el Trabajo Fin de Grado arriba mencionado.
- He recibido una copia firmada de este Consentimiento Informado.

Fecha: 25/01/2023

Firma del participante:

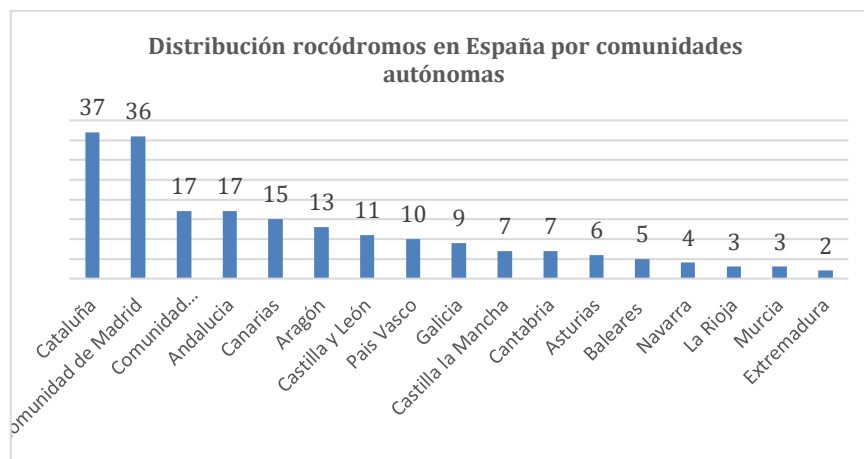


Fecha: 25/01/2023

Firma del investigador:



**Ilustración 4: n.º de rocódromos por comunidad autónoma**



**Fuente:** Elaboración propia partir de información de la página web de CMDsport

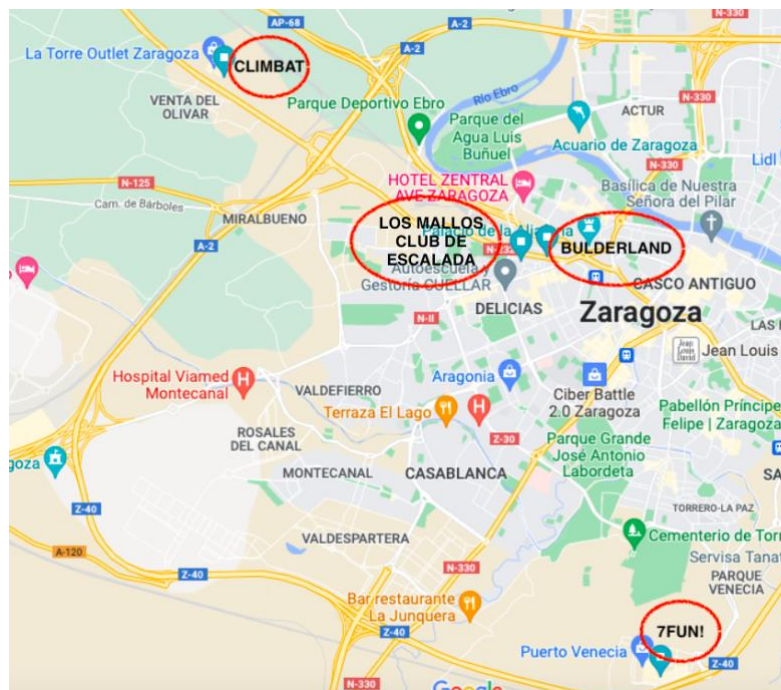
## I.II Competidores

Tabla 12: comparación precios competidores

	Entrada diaria	Bono mensual	Bono trimestral	Bono 10 sesiones	Bono anual	Matricula y material
<b>Bulderland</b>	Hasta 2022: 7,5€ A partir de 2023: 9€	Hasta 2022: 42€ A partir de 2023: 45€	Hasta 2022: 120€ A partir de 2023: 130€	Hasta 2022: 65€ A partir de 2023: 75€	Hasta 2022: 420€ A partir de 2023: 450€	25€ y 3€ pie de gato
<b>Climbat</b>		Horario reducido: 32€ Horario completo: 40€		Horario reducido: 49€ Horario completo: 75€	Horario reducido: 300€ Horario completo: 365€	25€ y 3€ pie de gato
<b>Club de escalada Los Mallos</b>		28 €				
<b>7 fun</b>	6,95 €	32€				

*Fuente: elaboración propia*

Ilustración 5: mapa de competidores por ubicación



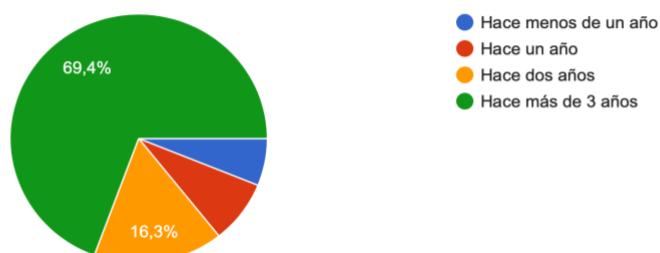
*Fuente: Google Maps*



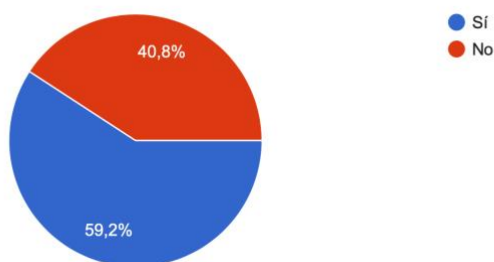
### I.III Clientes

Con el objetivo de analizar la demanda actual del deporte de la escalada y concretamente, estudiar las necesidades de los clientes actuales para analizar la viabilidad de llevar a cabo el negocio, se ha realizado una encuesta a los clientes habituales de rocódromos. La encuesta se ha realizado tanto de manera presencial como online. El número de encuestados ha sido de 100 personas. El contenido y resultado de la encuesta ha sido el siguiente:

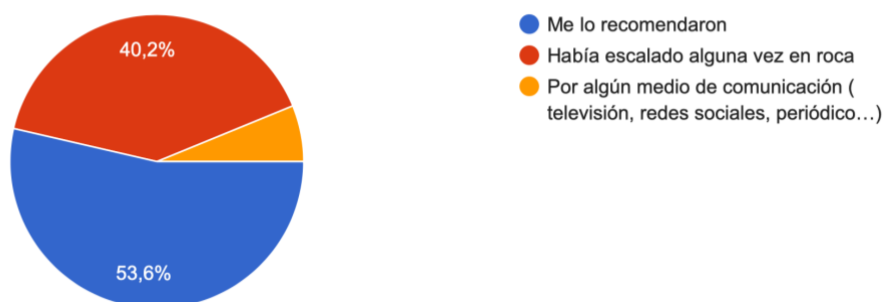
1. ¿Cuándo conociste la escalada como deporte *indoor* (de interiores)?



2. ¿Habías practicado antes escalada **en roca**?

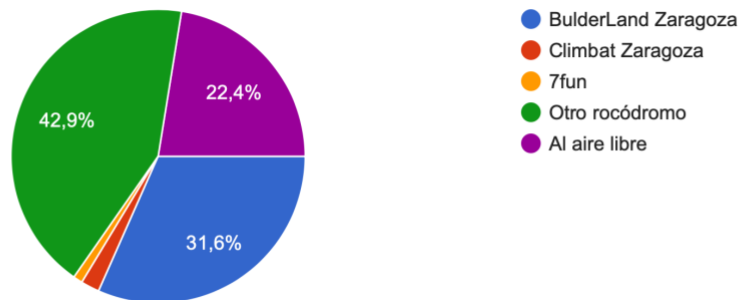


3. ¿Cómo conociste el deporte?

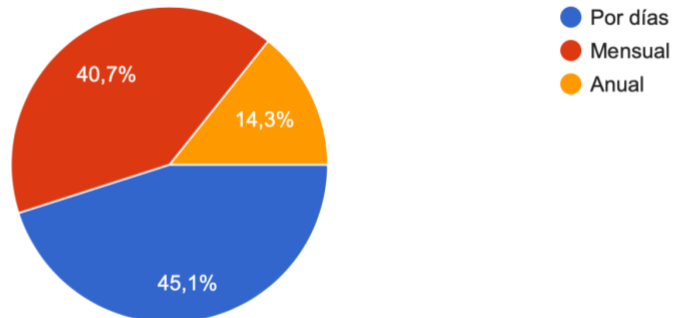




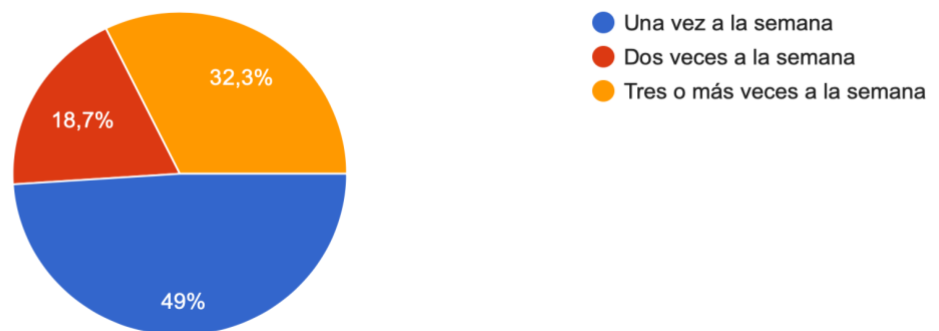
4. ¿Dónde practicas la escalada?



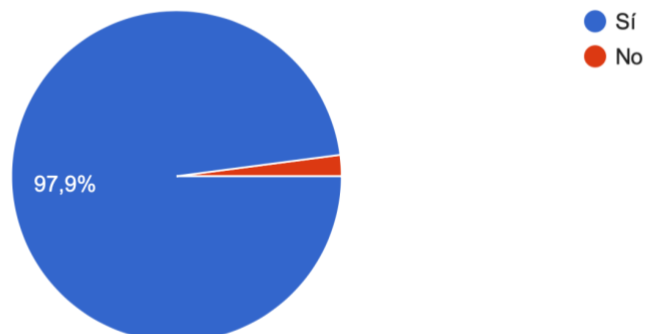
5. Si practicas la escalada en rocódromo, ¿qué tipo de inscripción tienes?



6. ¿Con qué frecuencia practicas el deporte?

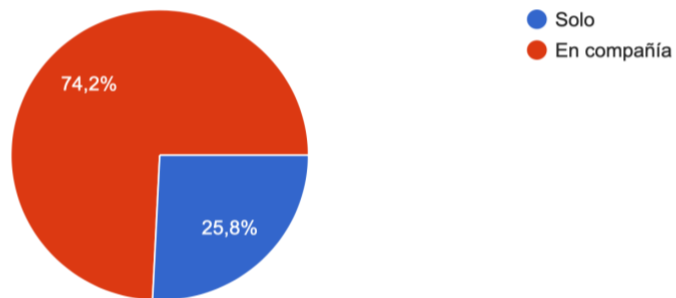


7. ¿Has visto evolución respecto a tus inicios?

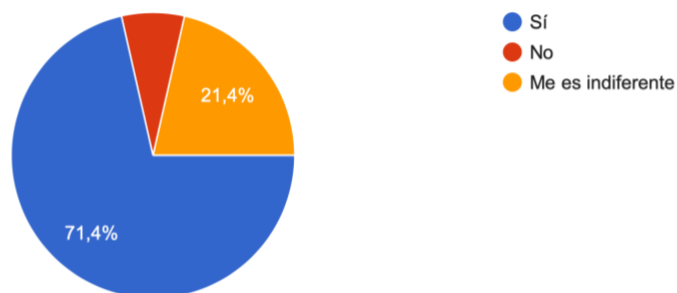




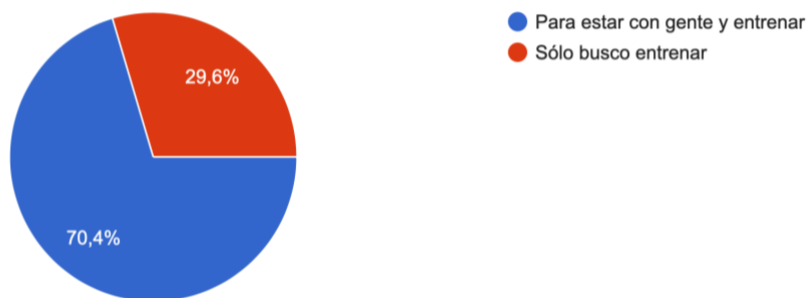
8. ¿Cuándo entrenas, lo haces solo o en compañía?



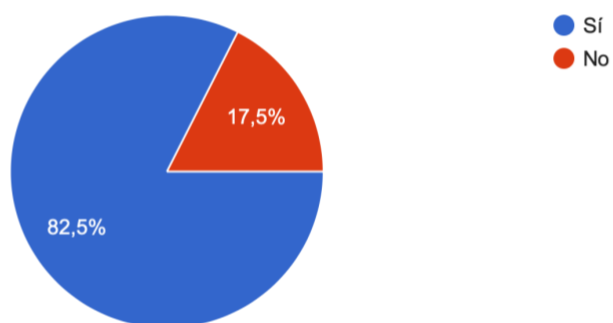
9. ¿Realizar el ejercicio rodeado de gente te sirve de motivación?



10. ¿Vas solo a escalar o también a relacionarte con gente?

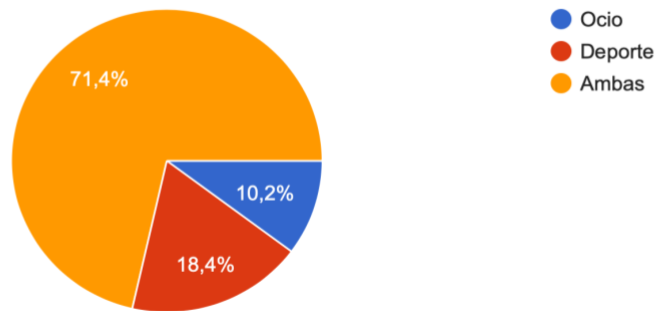


11. ¿Has conocido a gente en el rocódromo?

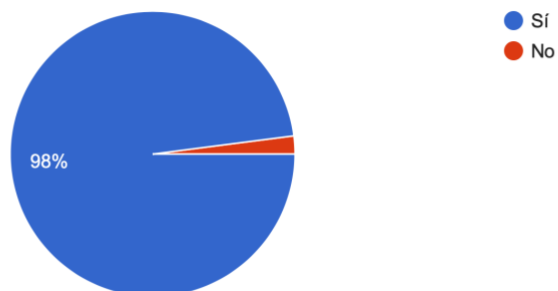




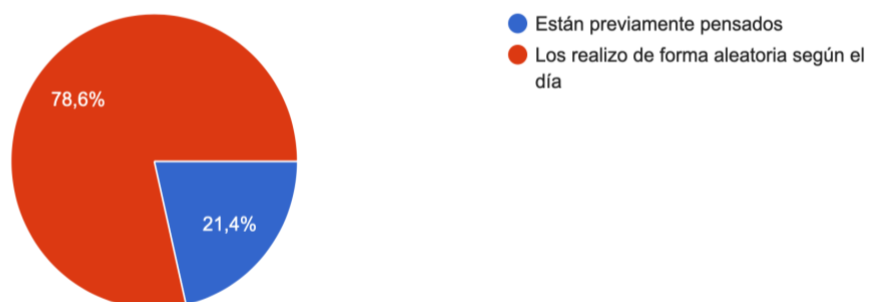
12. El tiempo que inviertes en el rocódromo, ¿lo consideras ocio, deporte o ambos?



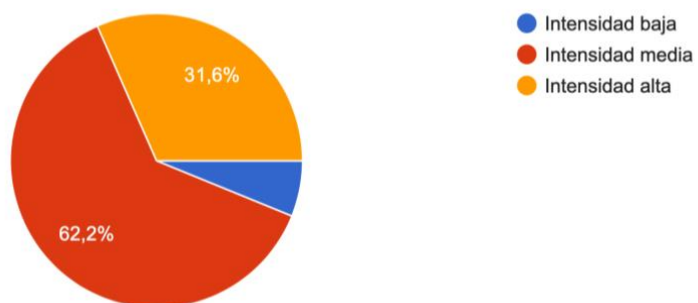
13. ¿Has recomendado el deporte a amigos o familiares?



14. ¿Tus entrenamientos están pautados o son aleatorios?

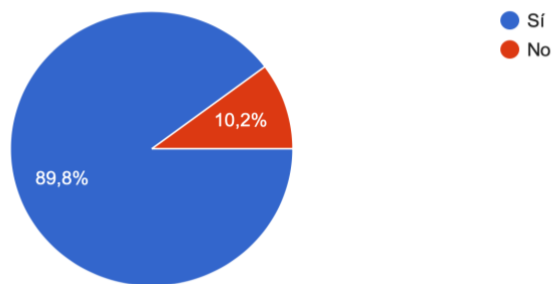


15. ¿Qué grado de intensidad atribuirías al ejercicio que realizas durante la escalada?

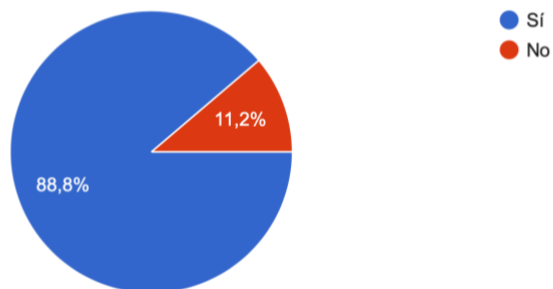




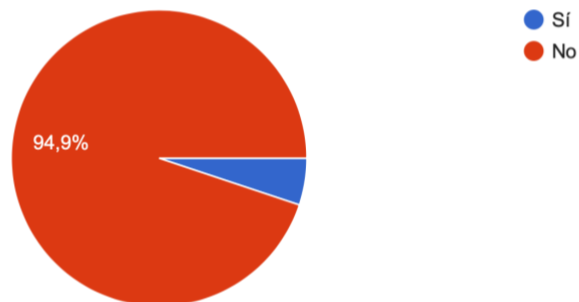
16. ¿Crees que has obtenido resultados físicos gracias a la escalada?



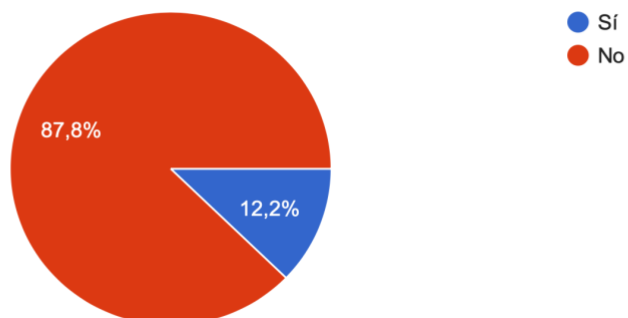
17. ¿Practicas algún deporte más?



18. ¿Tienes entrenador personal?

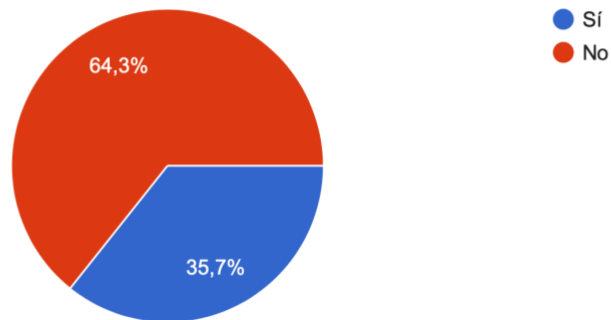


19. ¿Usas alguna aplicación para entrenar y medir tus resultados?

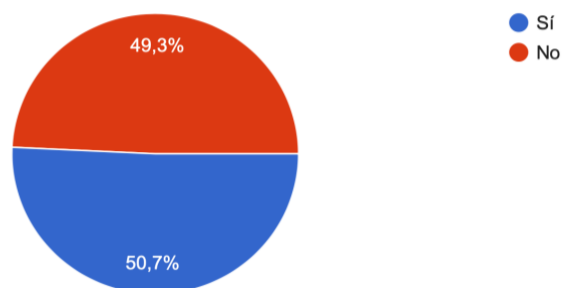




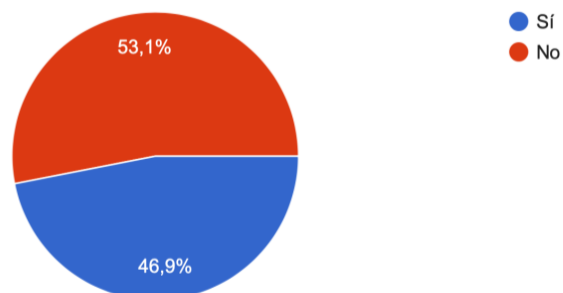
20. ¿Has participado en algún curso de escalada?



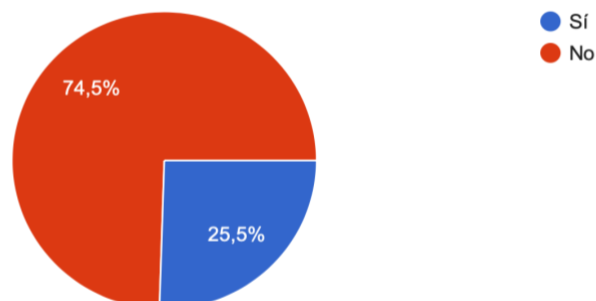
21. Si la respuesta anterior ha sido que no, ¿te gustaría participar en alguno?



22. ¿Añadirías algún servicio al rocódromo al que acudes?



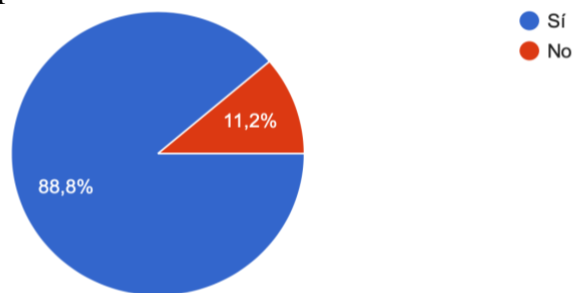
23. ¿Te falta en tu sala algún material técnico necesario para el entrenamiento que desarrollas?



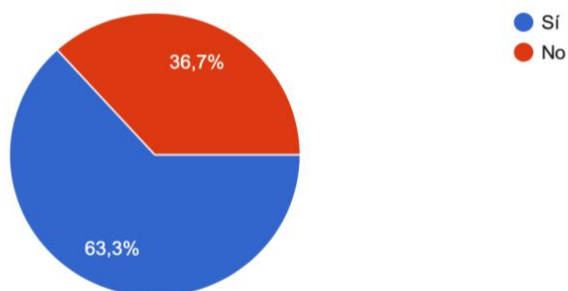




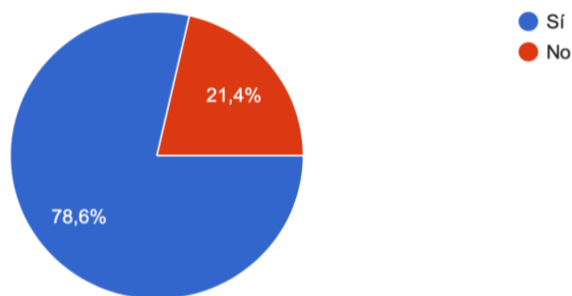
24. ¿Te gustaría probar nuevas salas?



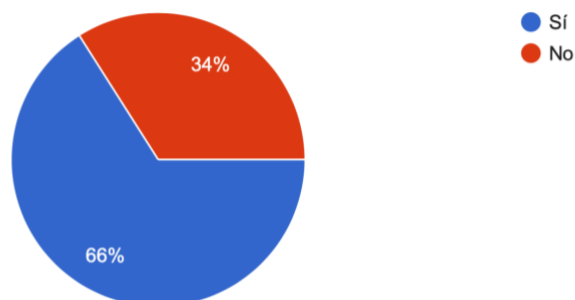
25. ¿Te gustaría que existiera algún centro más especializado respecto al entrenamiento?



26. ¿Te gustaría recibir ayuda a la hora de diseñar tus entrenamientos o planear tus rutas?

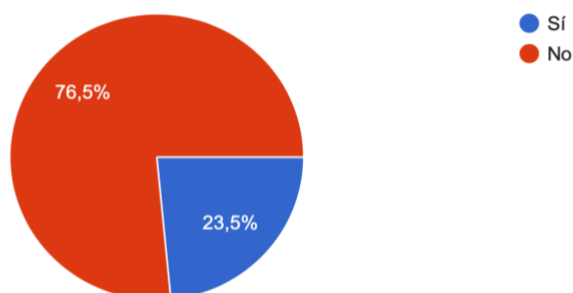


27. ¿Te gustaría tener una aplicación para diseñar el entrenamiento específico a la hora de escalar?

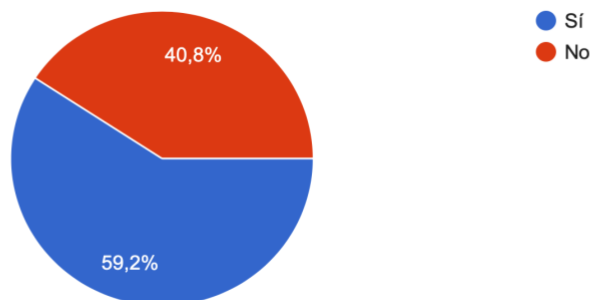




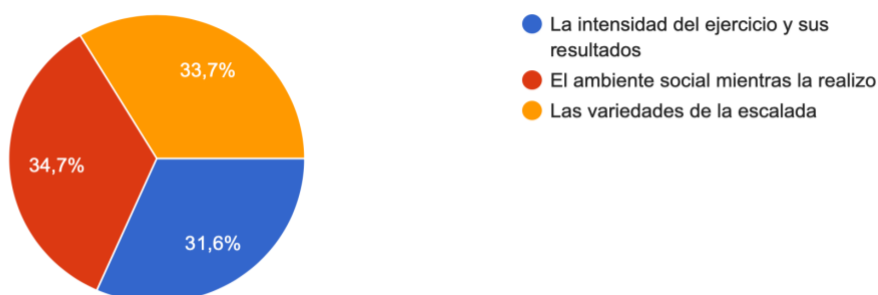
28. ¿Te has planteado participar en alguna competición?



29. ¿Y federarte en algún club?



30. Si tuvieras que destacar alguna de estas características de la escalada, ¿Cuál sería?






Así, de la encuesta se han extraído las siguientes conclusiones:

La suscripción más consumida por los encuestados es la diaria, seguida de la mensual, y por último la anual. Esto se debe a la frecuencia con la que entrenan: los que entrenan una vez a la semana prefieren entrada diaria mientras que los que lo hacen más de dos o tres veces a la semana tienen una suscripción mensual, o anual. Así, parece que las entradas diarias y los bonos mensuales son las tarifas más rentables tanto para los clientes como para el centro. Otra característica del deporte es el aspecto social, que se constata con las respuestas de los encuestados, pues la mayoría destacan la motivación de realizar el deporte en compañía y de entablar ahí nuevas relaciones. Respecto a las necesidades de los clientes, se revela el interés por probar nuevas salas y centros más especializados respecto al entrenamiento. También, por recibir ayuda a la hora de diseñar sus entrenamientos y planear sus rutas, pues la mayoría de ellos realizan el entrenamiento sin

seguir ningún plan previo pautado. Además, a la mayoría de ellos les gustaría tener una aplicación que les facilitara el diseño, programación del entrenamiento y registro de datos.

En conclusión, a pesar de que la mayoría de los encuestados coinciden en que los rocódromos en los que entrenan cuentan con el material técnico disponible, ofrecen una respuesta afirmativa respecto a experimentar nuevos centros, así como de obtener guías y ayudas por parte de profesionales a la hora de realizar sus entrenamientos.

#### I.IV Proveedores

Proveedor	Centro	Dimensión	Foto
<b>EP CLIMBING</b>	Natural Climb, Valencia	Superficie escalable: 750 m <sup>2</sup>	
<b>SURFACES FOR CLIMBING</b>	Palamós, Girona	Altura: 4,7 m Superficie escalable: 750 m <sup>2</sup>	
<b>DOLMEN HOLDS</b>	Polideportivo de Astrabudua- Ayto. de Erandio	Altura: 4,7 m	

## II. ANÁLISIS DAFO

Ilustración 6: análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO			
Debilidades		Amenazas	
1	Inversión inicial elevada	1	Alta elasticidad de la demanda
2	Negocio emergente	2	Crisis inflacionista
3	Desconocimiento de la existencia del centro	3	Presencia de poderosas franquicias
		4	Sector competitivo: diseño de estrategias diferenciativas
Fortalezas		Oportunidades	
1	Personal formado por profesionales de la dirección y gestión de empresas y especialistas en deporte	1	Concienciación social hacia el deporte y la actividad física
2	Gran oferta de servicios y actividades personalizadas adaptadas al cliente	2	Tendencia al alza de la escalada
3	Ventajas a los socios	3	Sector en constante crecimiento e innovación
4	Ubicación	4	Posibilidad de expansión futura a nivel autonómico o nacional

Fuente: elaboración propia

## III. PLAN DE MARKETING

Ilustración 7: diseño página web del centro



Fuente: elaboración propia



Ilustración 8: cartel publicitario apertura del centro



*Fuente: elaboración propia*

Ilustración 9: anuncio de apertura del centro en redes sociales

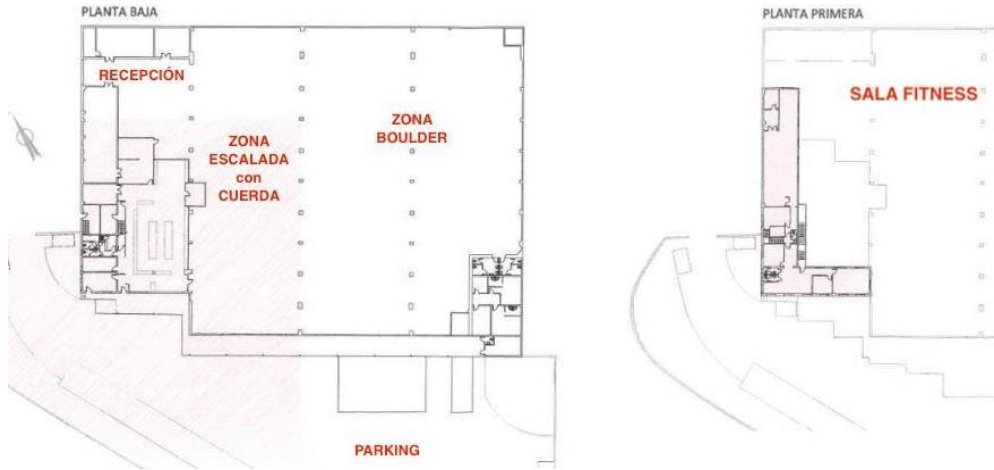


*Fuente: elaboración propia*

#### IV. PLAN DE OPERACIONES

La nave se ha encontrado a través de la búsqueda en la página web de *Fotocasa*. El diseño y organización de la nave seguirá la siguiente distribución:

**Ilustración 10: plano del local**



*Fuente: elaboración propia*

Technogym será el proveedor de maquinaria y equipos fitness, al que se le encargarán los siguientes materiales:

**Tabla 13: maquinaria sala fitness**

Maquinaria Technogym			
Bicicleta estática	3	4.850 €	14.550 €
Máquina de remo	1	4.250 €	4.250 €
Banco de musculación	3	1.450 €	4.350 €
Balón medicinal	6	150 €	900 €
Mancuerna 5 kg	6	60 €	360 €
Mancuerna 10 kg	6	80 €	480 €
Bandas elásticas	10	35 €	350 €
			<b>25.240 €</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de los precios de la web del proveedor*

#### V. ESTUDIO LEGAL

El procedimiento para la constitución de una empresa de Sociedad Limitada es el siguiente (*Infoautónomos, 2022*).

1. **Registro del nombre** de la empresa en el Registro Mercantil Central y solicitud del **certificado negativo** de denominación social.
2. Apertura de cuenta bancaria y depósito del capital inicial (**3000€**).



3. Redacción de los **Estatutos Sociales**.
4. **Escritura pública de la constitución**.
5. Trámites en Hacienda:
  - Obtención del **NIF provisional** de la sociedad, etiquetas y tarjetas identificativas.
  - **Alta en el IAE**, gravamen obligatorio para las empresas que tengan una cifra de negocio superior a 1.000.000 euros al año. Los exentos del mismo solo tendrán que aportar el modelo 036 de la declaración censal indicando los epígrafes a los que se acoge.
  - **Declaración censal (IVA)**.
6. **Inscripción en el Registro Mercantil Provincial** en el plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución.
7. **Obtención del NIF definitivo**.
8. **Obligaciones de Seguridad Social y Ayuntamiento** de la localidad d el domicilio social de la empresa (alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, solicitud de número patronal y licencia de apertura).

## VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### VI.I Estructura organizativa

Ilustración 11: organigrama



*Fuente: elaboración propia*





## VI.II Política de remuneración

Tabla 14: Seguridad Social a cargo de la empresa

SS A CARGO DE LA EMPRESA	
<b>CONTINGENCIAS</b>	
Comunes	23,60%
<b>DESEMPLEO</b>	
Tipo general	5,50%
<b>FOGASA</b>	0,20%
Formación Profesional	0,6%
Accidentes de trabajo y enferme	3,00%
<b>TOTAL</b>	<b>32,90%</b>

*Fuente: elaboración propia a través de los datos de la web de la Seguridad Social*

## VII. PLAN FINANCIERO

### VII.I Previsión de ventas

Tabla 15: previsión de ventas por actividad

Clases individuales	PRECIO	Número/mes	TOTAL
1) Socios	28,00	20%	10.556,00
2) No socios	28,00	5%	13.049,40
<b>TOTAL</b>		<b>843,05</b>	<b>23.605,40</b>
<b>Clases grupales</b>			
1) Socios	23,50	20%	8.859,50
2) No socios	35,00	5%	16.311,75
<b>TOTAL</b>		<b>843,05</b>	<b>25.171,25</b>
<b>Actividades outdoor</b>			
1) Socios	20,00	10%	3.770,00
2) No socios	40,00	5%	18.642,00
<b>TOTAL</b>		<b>654,55</b>	<b>22.412,00</b>
<b>Asesoramiento personal</b>			
1) Socios	20,00	15%	4.875,00
2) No socios	40,00	5%	18.642,00
		<b>748,80</b>	<b>23.517,00</b>
<b>Usuarios rocódromo</b>			
1) Socios	40,00	200,00	
2) No socios	8,50	9.321,00	
<b>TOTAL USUARIOS</b>		<b>9.521,00</b>	

*Fuente: elaboración propia*





Tabla 16: previsión de ventas por meses

INGRESOS (€)	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPT.	OCT.	Nov.	DIC.	TOTALES
<b>1) Socios</b>	5.200	5.200	5.600	6.000	6.400	5.600	5.600	4.800	7.600	7.600	7.800	8.000	<b>75.400</b>
Nº. socios	130	130	140	150	160	140	140	120	190	190	195	200	<b>1.885</b>
<b>2) Clases individuales</b>	1.813	1.708	1.869	1.890	2.111	1.624	1.652	1.302	2.366	2.324	2.307	2.639	<b>23.605</b>
Nº. clases	65	61	67	68	75	58	59	47	85	83	82	94	<b>843</b>
<b>3) Clases grupales</b>	1.967	1.836	2.014	2.018	2.271	1.708	1.743	1.352	2.521	2.468	2.436	2.839	<b>25.171</b>
Nº. socios	26	26	28	30	32	28	28	24	38	38	39	40	<b>377</b>
Nº. no socios	39	35	39	38	43	30	31	23	47	45	43	54	<b>466</b>
<b>4) Entradas de día</b>	6.588	5.950	6.588 €	6.375	7.378	5.100	5.270	3.825	7.905	7.650	7.378	9.223	<b>79.229</b>
Nº. entradas de día	775	700	775	750	868	600	620	450	930	900	868	1085	<b>9.321</b>
<b>5) Ases. personalizado</b>	1.550	1.400	1.970	1.950	2.216	1.620	1.660	1.260	2.430	2.370	2.321	2.770	<b>23.517</b>
Nº. no socios	39	35	39	38	43	30	31	23	47	45	43	54	<b>466</b>
Nº. socios	0	0	21	23	24	21	21	18	29	29	29	30	<b>244</b>
<b>6) Acts. outdoor</b>	1.810	1.660	1.830	1.800	2.056	1.480	1.520	1.140	2.240	2.180	2.126	2.570	<b>22.412</b>
Nº. socios	13	13	14	15	16	14	14	12	19	19	20	20	<b>189</b>
Nº. no socios	39	35	39	38	43	30	31	23	47	45	43	54	<b>466</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>18.928</b>	<b>17.754</b>	<b>19.871</b>	<b>20.033</b>	<b>22.432</b>	<b>17.32</b>	<b>17.445</b>	<b>13.679</b>	<b>25.062</b>	<b>24.592</b>	<b>24.368</b>	<b>28.040</b>	<b>249.334</b>

Fuente: elaboración propia

## VII.II Tabla de amortización del inmovilizado material

Tabla 17: amortización del inmovilizado

INMOV. MATERIAL	PRECIO ADQ.	Vida útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web y vídeo promocional	2.500,00	5	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Obra civil	70.700,00	20	3.535,00	3.535,00	3.535,00	3.535,00	3.535,00
Equipamiento rocódromo	180.500,00	20	9.025,00	9.025,00	9.025,00	9.025,00	9.025,00
Maquinaria (gimnasio)	25.240,00	10	2.524,00	2.524,00	2.524,00	2.524,00	2.524,00
Eq. Procesos información	436,00	10	43,60	43,60	43,60	43,60	43,60
<b>TOTAL I.M.</b>	<b>276.876,00</b>						
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL</b>			<b>15.627,60</b>	<b>15.627,60</b>	<b>15.627,60</b>	<b>15.627,60</b>	<b>15.627,60</b>

Fuente: elaboración propia



## VII.III Plan de financiación

Tabla 18: amortización del préstamo

t	5 años
C	160.000,00
i	4,14%
a	36.081,81

Periodo	0	1	2	3	4	5
<b>Cuota</b>		36.081,81 €	36.081,81 €	36.081,81 €	36.081,81 €	36.081,81 €
<b>Intereses</b>		6.624,00 €	5.404,45 €	4.134,40 €	2.811,78 €	1.434,40 €
<b>Principal</b>		29.457,81 €	30.677,36 €	31.947,40 €	33.270,03 €	34.647,40 €
<b>C. amortizado</b>		29.457,81 €	60.135,17 €	92.082,57 €	125.352,60 €	160.000,00 €
<b>C. pendiente</b>	160.000,00 €	130.542,19 €	99.864,83 €	67.917,43 €	34.647,40 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

## VII.IV Cuenta de pérdidas y ganancias y balance

Tabla 19: cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>					
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>249.334,15</b>	<b>261.800,86</b>	<b>274.890,90</b>	<b>288.635,45</b>	<b>303.067,22</b>
a) Ventas	249.334,15	261.800,86	274.890,90	288.635,45	303.067,22
b) Prestaciones de servicios					
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-82.552,27</b>	<b>-84.616,08</b>	<b>-86.731,48</b>	<b>-88.899,77</b>	<b>-91.122,26</b>
a) Sueldos y salarios	-62.116,08	-63.668,98	-65.260,71	-66.892,22	-68.564,53
b) Seguridad Social	-20.436,19	-20.947,10	-21.470,77	-22.007,54	-22.557,73
c) Cuota de autónomos					
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-97.246,00</b>	<b>-98.019,00</b>	<b>-98.821,89</b>	<b>-99.655,90</b>	<b>-100.522,32</b>
a) Servicios exteriores	-97.246,00	-98.019,00	-98.821,89	-99.655,90	-100.522,32
<b>8. AMORTIZACIONES</b>	<b>-15.627,60</b>	<b>-15.627,60</b>	<b>-15.627,60</b>	<b>-15.627,60</b>	<b>-15.627,60</b>
Amort. del inmovilizado	-15.627,60	-15.627,60	-15.627,60	-15.627,60	-15.627,60
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>53.908,28</b>	<b>63.538,18</b>	<b>73.709,93</b>	<b>84.452,18</b>	<b>95.795,04</b>
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>-6.624,00</b>	<b>-5.404,45</b>	<b>-4.134,40</b>	<b>-2.811,78</b>	<b>-1.434,40</b>
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.					
b) Por deudas con terceros.	-6.624,00	-5.404,45	-4.134,40	-2.811,78	-1.434,40
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-6.624,00</b>	<b>-5.404,45</b>	<b>-4.134,40</b>	<b>-2.811,78</b>	<b>-1.434,40</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>47.284,28</b>	<b>58.133,73</b>	<b>69.575,53</b>	<b>81.640,40</b>	<b>94.360,63</b>
17. Impto. sobre beneficios	-7.092,64	-8.720,06	-17.393,88	-20.410,10	-23.590,16
(*NOTA: bonificación del 15% para los 2 primeros periodos)					
<b>A.4) RESULTADO OPER. CONTINUADAS</b>	<b>40.191,64</b>	<b>49.413,67</b>	<b>52.181,65</b>	<b>61.230,30</b>	<b>70.770,48</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>					
18. Resultado del ejerc. procedente oper. interr. neto de impuestos					
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>40.191,64</b>	<b>49.413,67</b>	<b>52.181,65</b>	<b>61.230,30</b>	<b>70.770,48</b>

Fuente: elaboración propia



Tabla 20: balance

	1/01/X1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>285.376,00</b>	<b>269.748,40</b>	<b>254.120,80</b>	<b>238.493,20</b>	<b>222.865,60</b>	<b>207.238,00</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>
5. Aplicaciones informáticas	2.500,00	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	0,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>276.876,00</b>	<b>261.748,40</b>	<b>246.620,80</b>	<b>231.493,20</b>	<b>216.365,60</b>	<b>201.238,00</b>
1. Terrenos y construcciones	70.700,00	67.165,00	63.630,00	60.095,00	56.560,00	53.025,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	206.176,00	194.583,40	182.990,80	171.398,20	159.805,60	148.213,00
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
5. Otros activos financieros	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>64.375,82</b>	<b>90.737,25</b>	<b>125.101,16</b>	<b>160.963,01</b>	<b>204.550,88</b>	<b>256.301,55</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>						
<b>II. Existencias.</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
1. Comerciales.						
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.</b>	<b>59.375,82</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas.	59.375,82					
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>85.737,25</b>	<b>120.101,16</b>	<b>155.963,01</b>	<b>199.550,88</b>
6. Otras inversiones			85.737,25	120.101,16	155.963,01	199.550,88
<b>VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>3.000,00</b>	<b>88.737,25</b>	<b>37.363,91</b>	<b>38.861,84</b>	<b>46.587,87</b>	<b>54.750,67</b>
1. Tesorería	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
2. Otros activos líquidos equivalentes.		85.737,25	34.363,91	35.861,84	43.587,87	51.750,67
<b>TOTAL</b>	<b>349.751,82</b>	<b>360.485,65</b>	<b>379.221,96</b>	<b>399.456,21</b>	<b>427.416,48</b>	<b>463.539,55</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>189.751,82</b>	<b>229.943,46</b>	<b>279.357,13</b>	<b>331.538,78</b>	<b>392.769,07</b>	<b>463.539,55</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>189.751,82</b>	<b>229.943,46</b>	<b>279.357,13</b>	<b>331.538,78</b>	<b>392.769,07</b>	<b>463.539,55</b>
<b>I. Capital</b>	<b>191.117,82</b>	<b>191.117,82</b>	<b>191.117,82</b>	<b>191.117,82</b>	<b>191.117,82</b>	<b>191.117,82</b>
1. Capital escriturado	191.117,82	191.117,82	191.117,82	191.117,82	191.117,82	191.117,82
<b>III. Reservas</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>
1. Legal y estatutarias						
2. Otras reservas	-1.366,00	-1.366,00	-1.366,00	-1.366,00	-1.366,00	-1.366,00
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>						
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>40.191,64</b>	<b>89.605,31</b>	<b>141.786,96</b>	<b>203.017,25</b>
1. Remanente			40.191,64	89.605,31	141.786,96	203.017,25
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)						
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>						
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>		<b>40.191,64</b>	<b>49.413,67</b>	<b>52.181,65</b>	<b>61.230,30</b>	<b>70.770,48</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>130.542,19</b>	<b>99.864,83</b>	<b>67.917,43</b>	<b>34.647,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>130.542,19</b>	<b>99.864,83</b>	<b>67.917,43</b>	<b>34.647,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables.						
2. Deudas con entidades de crédito	130.542,19	99.864,83	67.917,43	34.647,40	0,00	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>29.457,81</b>	<b>30.677,36</b>	<b>31.947,40</b>	<b>33.270,03</b>	<b>34.647,40</b>	<b>0,00</b>
<b>I. Pasivos vinculados con ANC mantenidos para la vta</b>						
<b>II. Provisiones a corto plazo</b>						
<b>III. Deudas a corto plazo.</b>	<b>29.457,81</b>	<b>30.677,36</b>	<b>31.947,40</b>	<b>33.270,03</b>	<b>34.647,40</b>	<b>0,00</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables.						
2. Deudas con entidades de crédito.	29.457,81	30.677,36	31.947,40	33.270,03	34.647,40	0,00
<b>VII. Deuda con características especiales a corto plazo</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>349.751,82</b>	<b>360.485,65</b>	<b>379.221,96</b>	<b>399.456,21</b>	<b>427.416,48</b>	<b>463.539,55</b>

Fuente: elaboración propia