

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ORIHUELA**  
**TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE**  
**EMPRESAS**



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

**Título del Trabajo Fin de Grado:** “Multideporte Vega baja”

**AUTOR:** Marcos González Belmonte

**Tutor:** Sergio Galiana Escandell

**Curso académico:** 2023-2024

**Convocatoria:** Septiembre 2024

## ÍNDICE

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 2. PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE MULTIDEPORTE

2.1. Definición de las características generales del proyecto

2.2. Equipo promotor del plan de negocio

2.3. Datos básicos del proyecto

2.4. Oportunidad de negocio

2.5. Visión, misión y valores de la empresa

2.6. Modelo de Negocio (lienzo canvas)

### 3. ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1. Entorno general (Análisis PEST)

3.1.1. Factores político-legales

3.1.2. Factores económicos

3.1.3. Factores socioculturales

3.1.4. Factores tecnológicos

3.2. Entorno específico

3.2.1. Clientes

3.2.2. Proveedores

3.2.3. Competidores

### 4. EL MERCADO

4.1. Definición del mercado

- 4.2. Análisis DAFO**
- 4.3. Evolución del mercado**
- 4.4. Mercado potencial**
- 4.5. Barreras de entrada**
- 5. Servicio que prestará la empresa**
  - 5.1. Definición del servicio y operativa**
  - 5.2. Puntos fuertes y ventajas competitivas**
- 6. Plan de Marketing**
  - 6.1. Productos y servicios**
  - 6.2. Precios**
  - 6.3 Distribución**
  - 6.4. Comunicación (Promociones y descuentos)**
- 7. LA LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO**
  - 7.1. Instalaciones e infraestructuras**
- 8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**
  - 8.1. Selección de personal**
  - 8.2. Formas de contratación**
  - 8.3. Equipo y organigrama de trabajo**
  - 8.4. Condiciones de trabajo y remuneración**
- 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**
  - 9.1. Ventas**
  - 9.2. Compras**

- 9.3. Gastos**
- 9.4. Gastos de personal**
- 9.5. Inversiones**
- 9.6. Financiación**
- 9.7. Resultados**
- 9.8. Tesorería**

## **10. Aspectos legales y societarios**

- 10.1. Forma jurídica elegida para el proyecto**
- 10.2. Obligaciones legales**
- 10.3. Permisos y autorizaciones**
- 10.4. Medidas de prevención de riesgos laborales**

## **11. LA INNOVACIÓN**

- 11.1. Aspectos innovadores**

## **12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA**

## **13. CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **1. Resumen ejecutivo**

En los últimos años, el municipio de Bigastro ha visto como la oferta deportiva era cada vez menor y la coordinación entre actividades era nula. Es por ello que, gracias a los años de experiencia como monitor de tenis, pádel y escuela de verano del promotor del proyecto en el municipio, se ha identificado la oportunidad de unificar todas las actividades deportivas que se llevan a cabo actualmente en el municipio y además, ampliar la oferta deportiva ofreciendo actividades que antes no se realizaban, como es el caso del entrenamiento funcional, o el atletismo y mejorando la coordinación entre ellas, ofreciendo clases para adultos a las mismas horas que sus hijos, con el objetivo de que los padres puedan practicar deporte, mientras lo hacen estos. Además, también vamos a ofertar un servicio de asesoramiento deportivo y nutricional, para que los alumnos que lo deseen no tengan que desplazarse a otro lugar para que le lleven la parte nutricional, sino que sea todo en el mismo lugar y coordinado entre sí. Por último, también vamos a disponer de un servicio de cantina/bar y venta de complementos deportivos, para que al igual que con la parte nutricional, los alumnos que lo deseen puedan comprar la suplementación también en el mismo lugar. El principal objetivo es que todo esté unificado, entrenamiento, parte nutricional y suplementación.

## **2. Plan de negocio: empresa de multideporte**

### **2.1. Definición de las características generales del proyecto.**

La empresa “Multideporte Vegabaja S.L” es una empresa de multideporte y asesoramiento deportivo y nutricional que surge en el municipio de Bigastro. La empresa se va a dedicar principalmente a la oferta deportiva en el polideportivo del municipio como también al asesoramiento deportivo y nutricional.

Se va a situar en el polideportivo del pueblo de Bigastro, ya que el promotor es de allí y conoce a la perfección cómo funciona el polideportivo y qué necesita para mejorar. Además, cuenta con un conjunto de instalaciones deportivas acordes con el proyecto, como es el caso de las pistas de tenis, de las cuales

se disponen de un total de tres. Además de tres pistas de pádel, piscina climatizada de veinticinco metros y ocho calles, cuatro campos de fútbol, entre ellos, uno de césped artificial, dos de césped natural y el último de tierra. También cuenta con un pabellón cubierto, una pista de baloncesto al aire libre, una pista de atletismo, y por último, dos cantinas, que se destinarán para venta de ropa y nutrición deportiva y servicio de bar y la otra para el servicio de asesoramiento deportivo y nutricional.

La estructura organizativa va a ser la siguiente:

### **Fútbol**

Se va a organizar por categorías que van desde las edades de pre-benjamín (6-7 años), pasando por benjamín (8-9 años), alevín (10-11 años), infantil (12-13 años), cadete (14-15 años), hasta juvenil (16-18 años). La idea es hacer dos equipos de fútbol por categorías, divididos por edades, siendo el equipo A los de mayor edad y el equipo B los de menor edad de cada categoría. También contaremos con un equipo de adultos.

Para la sección de fútbol, vamos a necesitar un total de ocho monitores, seis para las categorías inferiores, que se harán cargo cada entrenador de dos equipos y un entrenador y asistente para el equipo de adultos.

### **Baloncesto**

El baloncesto, al igual que el fútbol, también se va a dividir por categorías, desde pre-mini (Sub 9), seguido de mini (sub 11), menores (Sub 14), pre-juveniles (sub 16), hasta juveniles (sub 18). Vamos a contar con dos equipos de baloncesto por categoría, que se dividirán por edad, siendo los más mayores de cada categoría los que irán en el equipo A y los más pequeños en el equipo B. Al igual que en el fútbol, en baloncesto también habrá un equipo de adultos.

Para la sección de baloncesto, vamos a contar con un total de siete monitores, que se harán cargo cada uno de dos equipos, ya que serán equipos federados y un entrenador no podrá hacerse cargo de más de dos equipos para que no

coincidan los partidos y de un entrenador y asistente para el equipo senior.

### **Tenis y pádel**

Se van a dividir los grupos de entrenamiento por categorías, partiendo de la edad de 5-8 años que son los niños y niñas que empiezan en el tenis, pero que no pertenecen a ninguna categoría. seguidamente, habrá dos grupos por cada categoría del tenis, desde pre-benjamín (8 años), pasando por benjamín (9-10 años), alevín (11-12 años), infantil (13-14 años), cadete (15-16 años) y junior (17-18 años). También vamos a ofertar tres grupos de entrenamiento para los adultos. En tenis y pádel, los alumnos no estarán federados, pero sí inscritos como equipo en ligas locales que se hacen entre los diferentes clubes de tenis de la comarca, debido a que el tenis y pádel, al ser deportes individuales y no colectivos, cada alumno se tiene que federar individualmente si quiere competir en torneos federados.

Para el tenis y pádel vamos a necesitar un total de dos monitores para cada deporte, puesto que las ligas de tenis y de pádel locales se suelen jugar en el mismo día porque solamente se juegan cinco partidos, tres de individuales y dos de dobles por categoría y el entrenador no hace falta que esté con cada niño mientras disputa los partidos, ya que son los niños los que tienen que ir a los partidos, y no obligatoriamente estará el monitor, a diferencia de los deportes colectivos como el fútbol y baloncesto, que sí tienen que estar los entrenadores.

### **Atletismo**

El atletismo también se va a organizar en grupos por edades. Se va a dividir por grupos de 5-8 años, de 9-11 años, de 12-14 años y de 15-17 años y van a haber dos grupos de entrenamiento por cada rango de edad. También se van a ofertar dos grupos de entrenamiento para los adultos mayores de 18 años. En atletismo, al igual que el tenis, no van a estar federados, será cada alumno individualmente el que se federe si quiere competir. Sí que competirá el club de atletismo en carreras comarcales, pero a nivel amateur y sin federarse. Para la sección de atletismo, vamos a contar con un entrenador.

## **Natación**

En natación se va a dividir los grupos también por rangos de edad similar al atletismo, para niños y niñas de 5-8 años, otro de 9-11 años, otro de 12-14 años, y otro grupo de 15-17 años, además de 3 grupos de clases de aquagym para adultos. Para la sección de natación vamos a contar con un monitor.

## **Entrenamiento funcional**

El entrenamiento funcional va a estar dirigido única y exclusivamente para personas a partir de 16 años, ofertando clases cada hora de 09-12 horas y de 16:30-20:30 horas de lunes a viernes y los sábados de 08-13 horas. Vamos a contar también con un entrenador que se hará cargo de todos los grupos.

## **Escuela de verano**

También se va a ofertar el servicio de escuela de verano para que los padres puedan dejar a sus hijos mientras estos están de vacaciones. El rango de edad va desde los 5 años hasta los 16, divididos en dos grupos por rango de edad que estarán comprendidas entre los 5-6 años, 7-8 años, 9-10 años, 11-13 años y por último de 14-16 años en los que los niños realizarán actividades de multideporte, natación, baile, repaso extraescolar y habilidades artísticas. Necesitaremos 2 monitores para cada una de las actividades. La escuela de verano se va a ofertar desde la última semana de junio hasta la primera de agosto.

## **Asesoramiento deportivo y nutricional**

Para el servicio de asesoramiento deportivo y nutricional vamos a contratar a una persona externa con conocimientos tanto nutricionales como deportivos para que pueda llevar a los clientes tanto la parte del entrenamiento como la parte de la nutrición.

## **Servicio de cantina/bar y venta de complementos y ropa deportiva.**

Se va a contratar una persona para que esté en la cantina vendiendo complementos y ropa deportiva y además atendiendo en el bar/ cantina, con el mismo horario que el entrenamiento funcional.



La principal ventaja competitiva con el resto de competidores es, sin duda, el poder reunir en un mismo lugar todo tipo de actividades para un amplio público de diferente rango de edad, ya que los padres podrán dejar a sus hijos en cualquier actividad deportiva, mientras ellos realizan otra actividad deportiva en el mismo recinto.

Anteriormente, el polideportivo se gestionaba por dos vías, la primera, los deportes que ofrecía el ayuntamiento de Bigastro, que era el fútbol y el baloncesto, y la segunda vía, los deportes que ofrecía una empresa externa al ayuntamiento, como es el caso del tenis, pádel, natación y atletismo y que no todos se ofertaban en el mismo lugar.

Desde la empresa Multideporte Vega Baja, se ha presentado el proyecto al ayuntamiento para hacernos cargo de los deportes que actualmente ofertaba una empresa externa y además, para gestionar también la escuela deportiva de fútbol y baloncesto, haciéndonos cargo de todos los gastos que conlleva (sueldos de monitores, mantenimiento de instalaciones deportivas, etc). El acuerdo ha sido por 10 años, siempre y cuando se cumplan una serie de condiciones por nuestra parte, como es respetar los precios de la escuela deportiva para que todos los niños tengan acceso a practicar deportes por un precio mínimo.

*Miguel Hernández*

## **2.2 Equipo promotor**

El promotor, Marcos González, es un graduado en Administración y dirección de empresas y también monitor de tenis, pádel y escuela de verano en el pueblo durante muchos años, y ha practicado tanto fútbol como tenis y baloncesto en su etapa de niño, por lo que conoce a la perfección cómo funciona el deporte en el pueblo y que es lo que más le gusta a la gente y qué aspectos mejoraría.

Durante muchos años, se ha dado cuenta que la mayoría de los niños llegan a entrenar acompañados de sus padres, y estos, mientras sus hijos entrenan, se dedican a conversar con los demás padres, o a salir a andar por las afueras del

polideportivo, Es por ello que ha visto una gran oportunidad de mercado el poder ofrecerles a esos padres, que tienen que esperar más de 1 hora a que sus hijos terminen sus actividades, el poder realizar también ellos alguna actividad deportiva.

El equipo promotor estará acompañado en la escuela deportiva por gente cercana y del pueblo, ya que se va a respetar lo que más le gusta a la gente, la cercanía con los monitores, que sean gente del pueblo, por supuesto cualificada para cada área deportiva, pero gente cercana y de confianza y de sobra conocida por la mayoría, ya que está demostrado que los padres prefieren dejar a sus hijos con gente conocida.

Cabe destacar que, en Bigastro, no existen este tipo de actividades de entrenamiento funcional y la gente del pueblo tiene que desplazarse a pueblos cercanos como Jacarilla u Orihuela a realizarlas, por eso queremos ser un referente para la gente del pueblo, y además, para los de alrededor.

### 2.3 Datos básicos del proyecto

Tabla 1: Datos Multideporte Vega Baja

Razón social	“Multideporte Vega Baja”
Sector	Deportes
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
CNAE	9311
IAE	9672
Estructura organizativa	Promotor, 8 fútbol, 2 tenis, 2 de pádel, 1 piscina, 7 baloncesto, 1 dietista, 1 monitor atletismo, 1 entrenamiento funcional, 1 camarero
Servicios	Actividades deportivas y nutricionales
Clientes	5-60 años.
Teléfono	777777777
Web	Multivegabaja.com
Redes Sociales	@Multivega
Herramientas promocionales	Boca-oído, radio, carteles y RRSS.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Oportunidad de negocio

Las oportunidades de negocio que pueden surgir son de tres tipos.

La primera de ellas es que una empresa pueda ofrecer un bien que sea escaso en un determinado momento, es decir, que por una situación anómala como puede ser el caso de la pandemia que sufrimos recientemente, una empresa que venda gel hidroalcohólico, guantes o mascarillas se puede ver ante una oportunidad de negocio en un momento determinado donde un bien escasea debido a que pocos lo producen y el mercado lo demanda en exceso.

La segunda oportunidad de negocio, sería la de introducir al mercado un nuevo producto o servicio y que tenga una aceptación positiva, lo que conlleva una gran demanda del mercado.

La tercera y última, es la de mejorar un producto ya existente como es nuestro caso:

Primero de todo, tenemos que observar el mercado y ver qué se puede mejorar. En nuestro caso en concreto, la oportunidad de negocio es la de mejorar la prestación del servicio, ampliando la oferta.

Lo que proponemos en nuestra empresa para mejorar el servicio existente es ofrecer actividades para los más mayores, ya que actualmente en el polideportivo solamente se realizaban actividades para los más pequeños, y además, ampliar la oferta deportiva con actividades de entrenamiento funcional o de servicios de entrenamiento personalizado y venta de suplementos nutricionales.

## **2.5. Visión, misión y valores de la empresa**

### **Misión**

En “Multideporte Vega Baja” nos dedicamos a promover un estilo de vida activo y saludable. Queremos ser vistos, no como una empresa, sino como una comunidad donde se respire deporte, que los padres al mismo tiempo que hacen deporte sus hijos, no estén parados, sino que aprovechen también para realizar deporte.

### **Visión**

En “Multideporte Vega Baja” queremos ser considerados una empresa líder en nuestra comarca y que nadie de nuestro pueblo se tenga que desplazar a otro pueblo de alrededor a realizar deporte, pero además, también queremos que los de los pueblos de alrededor nos consideren su primera opción para ellos y para sus hijos.

### **Valores de la empresa**

En “Multideporte Vega Baja” queremos destacar dos valores fundamentales que van a ser nuestra seña de identidad. El primero, es la pasión por el deporte y la vida saludable y el segundo es la inclusión en el deporte para todas las personas, independientemente de su edad o género, porque el deporte debe ser para todos.

## 2.6 Modelo de Negocio (lienzo Canvas)

Tabla 2: Lienzo canvas

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES
<p>- Ayto de Bigastro</p> <p>- Decathlon</p> <p>- Sprinter</p> <p>- Russterfitnes</p> <p>- Tennispoint</p> <p>- Romario</p> <p>- Amix Levante</p>	<p>Organización y oferta de actividades deportivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fútbol</li> <li>● Tenis</li> <li>● Baloncesto</li> <li>● Atletismo</li> <li>● Entrenamiento funcional</li> <li>● Natación</li> <li>● Pádel</li> </ul> <p>Oferta de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio cantina</li> <li>● Asesoramiento deportivo y nutricional</li> </ul> <p>Acciones de Marketing: Captación y fidelización de clientes.</p>	<p>Variedad deportiva en un mismo lugar</p> <p>Asesoramiento deportivo</p> <p>Venta de complementos nutricionales</p>	<p>La relación con los clientes será de dos tipos:</p> <p>Relaciones colectivas, mediante los entrenamientos grupales.</p> <p>Relaciones exclusivas, mediante el asesoramiento deportivo individual y la venta de complementos</p> <p>CANALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RRSS</li> <li>● Email</li> <li>● Aplicación</li> <li>● Teléfono</li> </ul>
ESTRUCTURA DE COSTES	RECURSOS CLAVE	ESTRUCTURA DE INGRESOS	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Costes fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría,</li> <li>- Impuestos</li> <li>- Seguros</li> <li>- Sueldos</li> </ul> <p>Costes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>- Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- infraestructuras deportivas</li> <li>- Material para el desarrollo de actividades</li> <li>- Patrocinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por suscripciones de clientes</li> <li>- ingresos por venta de suplementos nutricionales</li> <li>- Ingresos por asesoramiento deportivo</li> <li>- Ingresos por organización de eventos deportivos</li> <li>- Ingresos por patrocinadores</li> </ul>	<p>Dos tipos de clientes:</p> <p>Niños de 5 a 16 años.</p> <p>Adultos a partir de 16</p>

**Fuente: Elaboración propia**

### Aliados claves

Nuestro principal aliado va a ser el ayuntamiento del pueblo de Bigastro, que nos da la posibilidad de usar sus instalaciones a cambio del mantenimiento de estas y de ofertar los servicios deportivos. Además, vamos a contar con empresas que nos van a proporcionar materiales deportivos, principalmente decahtlon, ya que dispone de una amplia variedad de materiales deportivos a un precio asequible, aunque para algunos materiales concretos como es el caso de las pesas y del material de tenis, vamos a trabajar con una serie de

proveedores más específicos para ese tipo de material. Para las equipaciones de los distintos equipos vamos a trabajar con la empresa Romario, situada en la localidad de Redován. Por último, en nutrición deportiva, contaremos con el suministro de Amix Levante SL, ubicada en Almoradí.

### **Actividades clave**

Por un lado, las actividades clave que vamos a ofertar van a ser fútbol, tenis, baloncesto, pádel, natación, atletismo y entrenamiento funcional, además de la escuela de verano.

Por otro lado, también vamos a ofertar el servicio de cantina/bar y venta de complementos y ropa deportiva y de asesoramiento deportivo y nutricional.

### **Propuesta de valor**

Nuestra propuesta de valor es la oferta de una amplia variedad deportiva en un mismo lugar, lo que nos diferencia de nuestra competencia.

La estructura de costes de la empresa se va a dividir en dos grupos, los costes fijos, en los que encontraremos la cuota que nos cobra la asesoría, los impuestos que se pagan, seguros de responsabilidad civil y de accidentes, los sueldos de trabajadores y autónomo y los suministros.

*Miguel Hernández*

Por otro lado, los costes variables que vamos a tener son de proveedores y de publicidad.

### **Recursos clave**

Los recursos de la empresa son principalmente las instalaciones deportivas, el material deportivo y el personal de la empresa, además de los patrocinadores.

### **Estructura de ingresos**

Los principales ingresos que vamos a obtener son los de la suscripción de nuestros clientes. Además, también obtendremos ingresos por la venta de suplementación y material deportivo y el servicio de bar, y por las asesorías a nuestros clientes. Por último, también vamos a obtener ingresos por patrocinadores.

## Segmentos de clientes

Los clientes se van a dividir en dos grupos como hemos comentado anteriormente, niños de 5-16 Años y adultos a partir de los 16 años.

## 3. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

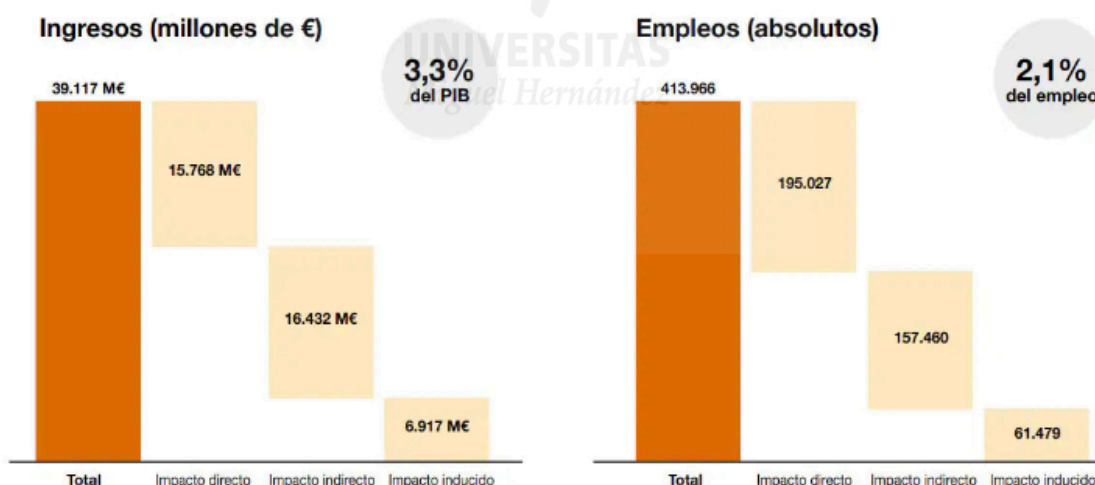
### 3.1. Entorno general (Análisis PEST)

#### 3.1.1 Factores político-legales

Los factores político-legales que afectan a una empresa deportiva, pueden tener un gran impacto en su éxito. Estos factores, pueden variar según la zona, pero en nuestro caso, los factores políticos y legales que afectan a la gestión deportiva en nuestro municipio, nos permiten desarrollar la actividad sin ningún tipo de problema, los únicos requisitos que nos exigen son estar de alta como empresa, y tener de alta a todos los monitores.

#### 3.1.2 Factores económicos

Imagen 1: Impacto industria deporte en España



**Fuente: Análisis de PWC a partir de tablas input-output del INE**

La industria deportiva tiene un impacto directo muy relevante en nuestro país, ya que supone el 3,3% del PIB y genera 2,1% del empleo en España. Según el informe “Termómetro del ecosistema de Deporte en España”, por cada millón de euros que se factura en España, generan 12,4 empleos absolutos, un 30%

más que la media del resto de sectores <sup>(1)</sup>

Según la encuesta de condiciones de vida del año 2022, la práctica deportiva está relacionada con el poder adquisitivo, ya que está comprobado que la práctica de deporte es mayor en personas con mayor nivel adquisitivo. <sup>(2)</sup>

En nuestra empresa vamos a buscar la adaptación económica para todas las personas.

### **3.1.3 Factores socioculturales**

Los factores socioculturales juegan un papel relevante en la industria deportiva actual. Con el paso de los años, el estilo de vida de la sociedad ha evolucionado y cada vez más personas practican ejercicio al menos una vez a la semana. Este incremento también se debe al éxito de los deportistas españoles en los últimos años en deportes como el tenis, con dos número 1 españoles en la última década y en baloncesto y fútbol con los éxitos de la selección y en pádel, copando el número 1 deportistas de nuestro país en los últimos años. Todos estos éxitos hacen que la sociedad cada vez más se decante por la práctica de actividad deportiva, o por hacer todo lo posible para que sus hijos practiquen alguna disciplina deportiva.

Según la encuesta del INE de condiciones de vida del año 2022, casi un 40% de personas mayores de 16 años practican deporte de manera regular, porcentaje bastante más elevado que los datos de la encuesta europea de salud del año 2020, que estimaba que algo más del 25% de las personas mayores de 16 años realizaban deporte de manera regular.

Los datos que se reflejan de sedentarismo siguen la misma evolución pero a la inversa como es lógico, ya que en la misma encuesta que hemos hecho referencia anteriormente del año 2022, reflejaba unos datos de sedentarismo ligeramente superior al 27%, muy por debajo de lo datos que se recogieron en la encuesta europea del 2020, algo superiores al 36%. <sup>(2)</sup>

Según la encuesta de condiciones de vida del año 2022, la variable sexo no está tan relacionada con el practicar deporte y, aunque es ligeramente superior la práctica de deporte de manera regular en hombres (39,7%), es muy similar a



la de las mujeres (35,7%).

También está relacionado la cultura o educación con la práctica de deporte, es por ello que, a mayor nivel de estudios, mayor es el porcentaje de práctica de deporte.

### **3.1.4 Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos están cada vez más a la orden del día en todas las empresas, si bien es cierto, que no van a ser un pilar fundamental en nuestra empresa, pero sí un pequeño aliado.

En Multideporte Vega Baja se utilizará la tecnología para un seguimiento de la evolución del cambio físico de nuestros clientes mediante el servicio de nutricionista, ya que mediante la app, el cliente podrá visualizar tanto la dieta semanal, como las evoluciones en sus parámetros corporales.

También mediante la promoción en RRSS de la página web.

## **3.2 Entorno específico**

### **3.2.1 Clientes**

El perfil de nuestros clientes va a ser hombres y mujeres de 5-60 años, ya que al ofertar una amplia variedad deportiva, tenemos cabida para todo tipo de personas.

Nuestros clientes se van a dividir en dos grupos:

- Niños y niñas de 0-18 años:
  - Fútbol
  - Tenis
  - Baloncesto
  - Atletismo
  - Pádel
  - Natación

- Adultos de 18-60 años
  - Tenis
  - Pádel
  - Atletismo
  - Natación
  - Entrenamiento funcional

Como hemos comentado anteriormente, vamos a tener un equipo de fútbol y baloncesto adulto, pero no se considerarán clientes potenciales, ya que los equipos de adultos no pagarán nada por jugar, sino que será la propia empresa la que se encargue del pago de sus fichas, equipaciones, etc.

Para el servicio de nutrición y venta de complementos deportivos, nuestro sector principal de clientes será de adultos de 18-50 años.

### **3.2.2 Proveedores**

Los proveedores principales van a ser los que hemos comentado anteriormente. Por un lado, vamos a trabajar con la empresa Romario para el confeccionamiento de toda la ropa de la escuela deportiva, ya que es una empresa de la zona y con buenos precios. Decathlon para el suministro de material deportivo por sus precios y por su servicio de venta, tanto online como en tienda física. Russterfitness y tennispoint para el suministro de material de entrenamiento funcional y tenis y pádel respectivamente. Por último, trabajaremos con la empresa Amix Levante, para la suplementación deportiva, ya que es una empresa de sobra conocida a nivel mundial y vamos a aprovechar el prestigio de la marca y que tiene una sede en Almoradí para que el suministro sea prácticamente inmediato.

### **3.2.3 Competidores**

Para Analizar a nuestros competidores, nos vamos a centrar en los pueblos que están a unos 15 Km aproximadamente de nuestras instalaciones.

Tabla 3: Población Municipios de alrededor.

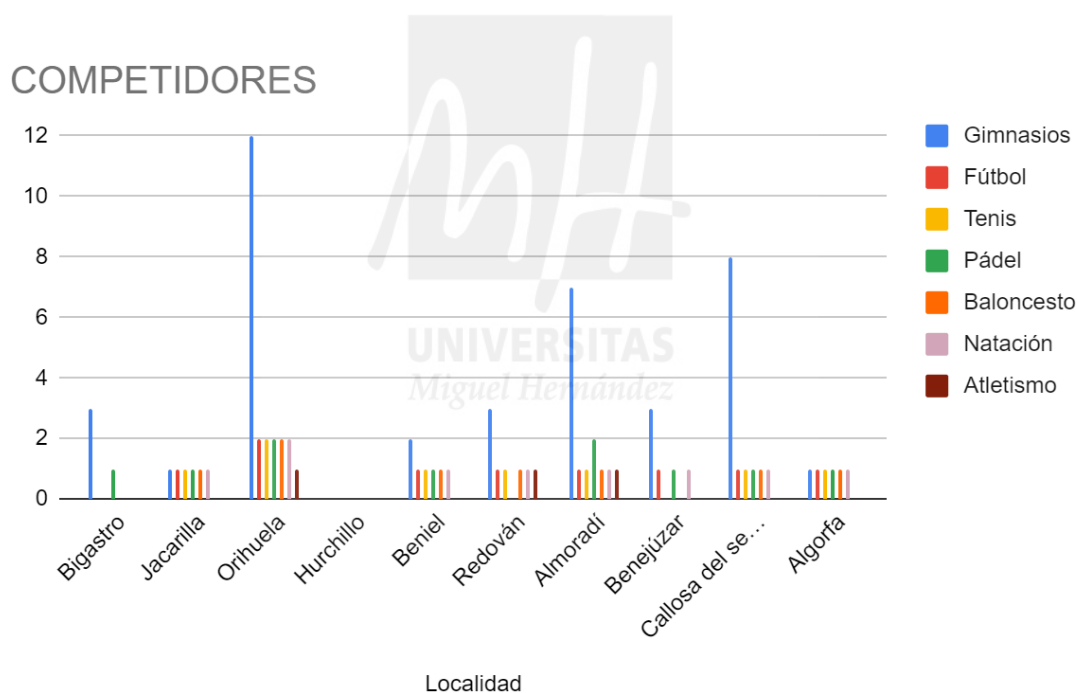
LOCALIDAD	KILÓMETROS	HABITANTES
BIGASTRO	0	7.361
JACARILLA	3	2.101
HURCHILLO	3,1	1.153
BENEJÚZAR	6,2	5.642
ORIHUELA	7,3	82.425
REDOVÁN	8,9	8.192
ALGORFA	10,7	3.684
BENIEL	12,5	11.462
ALMORADÍ	13,5	21.775
CALLOSA DE SEGURA	14,6	19.431

**Fuente: Elaboración propia según datos Ine 2023** <sup>(3)</sup>

Para analizar a la competencia, nos hemos basado en las localidades cercanas a Bigastro y como podemos observar en el gráfico, la localidad que menos servicios oferta es Hurchillo, que justo es la más cercana a nosotros junto a Jacarilla, aunque también es la de menos habitantes, pero si quieren realizar actividades deportivas, tendrán que desplazarse a algún pueblo cercano, y ahí es donde queremos llegar con nuestra amplia oferta, a los pueblos más cercanos y que no tengamos competencia. En el municipio de Bigastro, solamente tenemos una alta competencia en los gimnasios, que sí que tenemos dos en el pueblo, y luego un centro de entrenamiento personal, aunque ninguno dispone de la amplia oferta que tenemos nosotros. En el pádel, también tenemos competencia con un centro de entrenamiento en el polígono de Bigastro. En el resto de deportes que ofertamos, seríamos la única opción en el municipio.

También hemos observado que, en los pueblos de alrededor, la oferta deportiva que disponen no se asemeja a nuestro modelo de negocio, ya que cada actividad deportiva la realizan en una parte de la ciudad, como por ejemplo en Almoradí, que el club de tenis de Almoradí está situado en Algorfa, lo que supone una oportunidad para nosotros, debido a que si los padres tienen varios hijos con diferentes actividades, en Bigastro, sí tenemos la oportunidad de que en un mismo lugar, un niño pueda practicar fútbol, el otro tenis y los padres entrenamiento funcional por ejemplo, cuando en los demás pueblos no podría ser a la misma hora ni en el mismo lugar porque no existe esa coordinación entre actividades

Gráfico 1: Análisis de competidores.



Fuente: Elaboración propia a través de búsquedas en internet.

## 4. El mercado

### 4.1 Definición del mercado

Para examinar el mercado, al igual que para examinar a los clientes, nos

vamos a centrar en los pueblos más cercanos. Como podemos observar a continuación, la diferencia de población entre hombres y mujeres es minúscula, aunque como pudimos observar en la encuesta de condiciones de vida del año 2022 analizada anteriormente, la variable sexo no estaba tan relacionada con la práctica deportiva, ya que aunque la práctica deportiva en hombres es ligeramente superior a la práctica deportiva en mujeres, con el paso de los años se está igualando cada vez más.

Tabla 4: población por sexo municipios de alrededor.

LOCALIDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
HURCHILLO	572	581	1.153
JACARILLA	1.072	1.029	2.101
ALGORFA	1.834	1.850	3.684
BENEJÚZAR	2.813	2.829	5.642
BIGASTRO	3.694	3.667	7.361
REDOVÁN	4.244	3.948	8.192
BENIEL	5.716	5.746	11.462
CALLOSA DE SEGURA	9.932	9.499	19.431
ALMORADÍ	10.985	10.790	21.775
ORIHUELA	40.745	41.680	82.425
<b>TOTAL</b>	<b>81.607</b>	<b>81.619</b>	<b>163.226</b>

**Fuente: Elaboración propia según datos Ine 2023** <sup>(3)</sup>

Según los datos analizados de población, tenemos un total de 163.226 habitantes en los municipios seleccionados, siendo Orihuela el municipio de más población, pero también como es lógico, con más oferta deportiva, pero bien es cierto que en cada municipio hay algún punto débil que podemos aprovechar con nuestro modelo de negocio.

**Orihuela** dispone de la oferta deportiva más amplia, aunque también observamos algunas debilidades, como en baloncesto, por ejemplo, que aunque tienen dos equipos, solamente tienen disponible un pabellón para jugar y durante años han tenido que estar jugando en Jacarilla, pueblo que está más lejos que Bigastro de Orihuela. Con respecto al pádel, hay dos lugares donde ofertan clases, pero todavía observamos una brecha en el mercado que podemos aprovechar, y es que, de los dos lugares donde se ofertan, uno está a las afueras del polígono de Orihuela, lo que supone que tengan que desplazarse en vehículo, y les suponga lo mismo que desplazarse a Bigastro, puesto que estamos a escasos 5 Km, y el otro lugar donde ofertan clases de pádel, los precios elevados no son nada competitivos comparados con los nuestros.

**Almoradí** es el segundo municipio con más habitantes de los que hemos seleccionado. La principal ventaja que tenemos con este municipio es en la oferta de tenis, ya que como ya hemos comentado anteriormente, Almoradí tiene su club de tenis en Algorfa, a más de 5 km de Almoradí, y esto hace que sus vecinos tengan que desplazarse con su vehículo igualmente para practicar tenis, lo que puede ser una ventaja para nosotros, ya que pueden elegir nuestro pueblo debido a la mayor oferta deportiva.

*Miguel Hernández*

**Callosa de Segura** tiene una buena oferta deportiva, por lo que es difícil conseguir una clientela de esta localidad, aunque cabe destacar que no dispone de un club de atletismo en la localidad, sí que dispone de clubes de atletismo más cerca que el nuestro.

En **Beniel** observamos que hay una limitada oferta en gimnasios y esto representa una oportunidad para nuestro negocio, ya que podemos satisfacer esa necesidad que no está cubierta actualmente. Además, tampoco tienen club de atletismo.

Con respecto a **Redován**, nuestra principal ventaja está en el pádel, ya que no disponen de oferta de clases de pádel, y debido a la cercanía con nuestro pueblo, podemos tener una gran ventaja.

En **Bigastro**, como ya hemos comentado, solamente tenemos competencia en el gimnasio y en el pádel, ya que todo lo demás lo ofertaríamos nosotros solamente en el municipio, por lo que nuestra clientela mayoritariamente será del pueblo de Bigastro.

En **Benejúzar** la oferta deportiva en tenis, baloncesto y atletismo observamos que es nula, lo que nos brinda una buena ventaja con este pueblo por su cercanía y su escasa oferta.

En **Algorfa** la oferta deportiva es bastante acorde para la población del municipio, aunque sí que es cierto que no tienen un club de atletismo tampoco.

**Jacarilla** también dispone de buena oferta deportiva, aunque sí que podemos aprovechar nuestra buena coordinación entre actividades en un mismo lugar para captar clientes aquí, ya que estamos a escasos 3 km.

Como hemos comentado anteriormente, **Hurchillo** no dispone de oferta deportiva, y por cercanía podemos llegar a la gran mayoría de su habitantes que quieran practicar deporte.

UNIVERSITAS  
Miguel Hernández

## 4.2 Análisis DAFO

El análisis Dafo nos permite conocer en qué punto se encuentra nuestro negocio y en qué aspectos podemos mejorarlo. En concreto, vamos a realizar un análisis externo, centrándonos en nuestras amenazas y oportunidades y un análisis interno, centrándonos en nuestros puntos fuertes y débiles.

Tabla 5: Análisis DAFO

<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran competencia otras actividades de tiempo libre</li> <li>● Creación de gimnasios domésticos</li> <li>● Estacionalidad</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios de estilo de vida más saludables.</li> <li>● Aumento tiempo libre</li> <li>● Variedad deportiva en un mismo lugar.</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Precios competitivos</li> <li>● Fidelidad cliente-monitor</li> <li>● Inversión no muy elevada</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificultad para encontrar personal cualificado</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

Después de realizar nuestro pequeño análisis, podemos observar que tenemos más puntos fuertes que débiles, ya que con el paso de los años, la tendencia de las personas es la de practicar cada vez más deporte, debido a que las personas cada vez trabajamos menos horas y tenemos más tiempo libre y a los cambios en el estilo de vida, lo que supone una gran oportunidad para nuestro negocio, sumado a la amplia variedad deportiva de la que disponemos y en un mismo lugar. Las amenazas de nuestro negocio son principalmente la estacionalidad, debido a que muchas actividades se desarrollan al aire libre y depende mucho del tiempo, aunque hay que destacar que en la zona en la que vivimos, suele hacer buen tiempo durante la mayoría del año. Tenemos también una gran competencia de otras actividades de tiempo libre, como la música, cine, etc. También es una amenaza para nuestro negocio que cualquier persona pueda montar un gimnasio por su cuenta en su casa o salir a correr o hacer deporte por cuenta ajena, aunque la realidad es que la mayoría de personas se acaban cansando rápido de entrenar solas y buscan otras alternativas.



Entre las principales Fortalezas de nuestro negocio se encuentran los precios competitivos, y eso es debido a que la inversión que tenemos que realizar no es muy elevada, puesto que ya tenemos todas las infraestructuras, y solamente tenemos que ocuparnos de su mantenimiento y de la compra de material deportivo. Por otro lado, nuestra principal debilidad es encontrar personal cualificado, ya que como no vamos a ofrecer contratos a jornada completa, es más difícil conseguir personal cualificado.

### **4.3 Evolución del mercado**

Según el anuario de estadística deportiva de 2023 realizado por la división de estadística y estudios de la secretaría general técnica del ministerio de cultura y deporte, el empleo vinculado al deporte en el año 2022, se situó por encima de los 235 mil personas, lo que supone un 1,2% del empleo total en España y un incremento de un 6,2% con respecto a 2021, un 17,2% con respecto a 2020 y un 7,1% con 2019.

Con respecto al empleo vinculado al deporte, se observa una mayor proporción de hombres vinculado al empleo deportivo, que al empleo total, siendo el 57,7% del empleo deportivo vinculado a hombres, mientras que si lo comparamos con el empleo total, sería un 53,8% de hombres.

El número de empresas vinculadas principalmente al área deportiva supone un 1,3% del total de empresas del directorio de empresas y casi el 80% de las empresas se dedican a la gestión de instalaciones, actividades de clubes deportivos o de gimnasios y del total de empresas, el 10,9% están en la comunidad Valenciana.

Según la encuesta de presupuestos familiares del INE, el gasto medio por hogar en 2021 fue de 233€ y el gasto medio por persona se situó en 93,9€. El gasto medio en la comunidad Valenciana, se sitúa por encima de la media de España.

Con respecto al índice de precios de consumo, según la encuesta del INE, refleja que los precios relativos a los servicios deportivos ha aumentado en 2,7 puntos con respecto a 2021, muy por debajo del índice de precios nacional que se incrementó en 8,4 puntos.

Las licencias deportivas también se han visto incrementadas, ya que según la encuesta de deporte federado del INE, se incrementaron en casi 5 puntos con los datos de antes de la pandemia. Del total de licencias deportivas, hay 4 comunidades que tienen más del 50% de las licencias totales, entre las que se encuentra la Comunidad Valenciana.

En cuanto a la práctica deportiva, la encuesta de Hábitos deportivos del INE refleja que casi el 30% de la población española practica deporte diariamente y más del 50% al menos una vez a la semana y 6 de cada 10 personas practicaron deporte en 2022, lo que supone un incremento de casi 4 puntos con respecto al año 2015.<sup>(4)</sup>

#### **4.5 Mercado potencial**

Para analizar el mercado potencial, debemos centrarnos en la población de los municipios que hemos mencionado anteriormente, pero en vez del total de población, en los que están en el rango de edad de 5-60 años.

Según los datos del INE, el total de población comprendida entre los 5 y los 60 años en estos municipios es de 111.591 personas, con lo que nuestro mercado potencial sería de  $111.591 * 0,30$ , ya que hemos mencionado anteriormente que aproximadamente el 30% de la población practica deporte diariamente, tendríamos un total de 33.477 posibles clientes, de los cuales, 1.500 serían de Bigastro. De estos 33.477 posibles clientes, un 50% puede practicar deporte por su cuenta, con lo que nos quedamos con un total de 16.738 posibles clientes, y en Bigastro 750. A esto hay que sumarle, que en el municipio de Bigastro hemos dicho que tenemos competencia en los gimnasios y pádel, por lo que en Bigastro que es de donde va a ser nuestra mayor clientela, podemos

tener unos 450-500 clientes según nuestros cálculos, ya que de los 3 gimnasios que hay, dos son solo de musculación y tienen alrededor de 100 clientes cada uno, mientras que el otro es una sala de entrenamiento personalizada con precios muy elevados, y no tiene más de 20-30 clientes, ya que lo lleva una única persona y son entrenamientos individualizados. El pádel también nos puede quitar algún cliente, pero no más de 20-30 personas, por lo tanto, creemos que la clientela potencial del pueblo de Bigastro, puede rondar las 450-500 personas, ya que deportes como el fútbol o baloncesto, suelen tener bastante gente. A esto hay que sumarle la clientela de Hurchillo que es de  $659 \times 0,30$ , unas 197 personas, de las cuales, el 50% puede practicar deporte por su cuenta, nos quedan casi 100 posibles clientes. El resto de municipios, podemos captar alrededor de 100 clientes, sobre todo de Jacarilla y Benejúcar que son los municipios más cercanos, por lo que nuestra clientela potencial puede rondar los 700 clientes aproximadamente, aunque la idea es convertirnos en una referencia a nivel comarcal y poco a poco ir teniendo más clientes.

Tabla 6: Población potencial en los municipios de alrededor.

MUNICIPIO	HABITANTES (5-60 AÑOS)
ALGORFA	1.894
ALMORADÍ	14.320
BENEJÚZAR	3.754
BENIEL	8.533
BIGASTRO	5.001
CALLOSA DE SEGURA	13.047
JACARILLA	1.386
REDOVÁN	5.740
ORIHUELA	57.257
HURCILLO	659
<b>TOTAL</b>	<b>111.591</b>

Fuente: Elaboración propia según datos INE.

## **4.6 Barreras de entrada**

Las barreras de entrada en nuestro sector suelen ser algo elevadas, debido a la gran inversión que hay que realizar, pero en nuestro caso, al hacerlo con las instalaciones del Ayto de Bigastro, nuestra inversión no supone una barrera de entrada fuerte. Para montar nuestro negocio, necesitamos una serie de licencias y permisos, ya que para ofrecer una actividad deportiva tenemos que tener licencia para nuestro negocio, al igual que para vender productos de alimentación, debemos tener carnet de manipulador de alimentos, pero no suponen una barrera de entrada, debido a que son las mismas licencias que necesitas para montar cualquier negocio, y las mismas que necesita nuestra competencia. Otra barrera de entrada es la del personal cualificado, porque es muy difícil encontrar personal cualificado para contratar por horas, y la mayoría de los centros deportivos de alrededor, no contratan a sus trabajadores legalmente, por lo que va a ser difícil competir con la competencia en este sentido.

## **5. Servicio que prestará la empresa**

### **5.1. Definición del servicio y operativa**

Nuestro servicio ofrece una amplia variedad deportiva, y está diseñado para que los niños se puedan desarrollar en más de una actividad deportiva, y además, para que los padres también puedan realizar deporte al mismo tiempo que sus hijos, es por ello, que los horarios de cada actividad están diseñados para que no coincidan en los deportes los niños y niñas de la misma edad, y también, introduciendo actividades para adultos en el mismo horario que los niños, como es el caso de entrenamiento funcional, tenis, pádel, natación y atletismo.

En los horarios, no está contemplado el fútbol y baloncesto para adultos, ya que la oferta que tenemos para esos equipos no es para todos los adultos, es decir, no se podrá apuntar un adulto a practicar fútbol ni baloncesto, ya que estos equipos estarán federados y se requiere de un nivel para poder jugar, y el horario será en función de los jugadores y no es una actividad que vayamos a

ganar dinero, puesto que es gratuita y ningún jugador va a pagar para jugar en ese equipo, sino que tendremos que buscar a jugadores tanto del pueblo como de otros pueblos, aunque la idea es que la mayoría de los jugadores sean locales y vayan ascendiendo de las categorías inferiores.

En el caso del tenis y pádel, como hemos mencionado anteriormente, vamos a contar con dos monitores. Aunque en los horarios hay días que entrenan a la misma hora dos grupos de niños y uno de adultos, es porque el entrenador de los adultos es el propio promotor, que tiene el curso de entrenador de tenis y pádel.

Tabla 7: Horario Fútbol

Fútbol					
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16:30-17:30	prebenjamín A y B	Benjamín A y B	Prebenjamín A y B		Benjamín A y B
17:30-19:00	Alevín A y B	Infantil A y B	Alevín A y B		Infantil A y B
19:00-20:30	Cadete A y B	Juvenil A y B	Cadete A y B		Juvenil A y B

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Horario Baloncesto.

Baloncesto					
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16:30-17:30	Mini A y B	Pemini A y B	Mini A y B		Pemini A y B
17:30-19:00	Pre-juveniles A y B	Menores A y B	Pre-juveniles A y B		
19:00-20:30		Juveniles A y B			Juveniles A y B

Fuente Elaboración propia.

Tabla 9: Horario Tenis

Tenis					
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
17:00-18:00	Iniciación A y B	Cadete A y B	Iniciación A y B	Cadete A y B	
18:00-19:00	Prebenjamín A y B	Benjamín A y B/ Adultos A	Prebenjamín A y B	Benjamín A y B	Adultos A

19:00-20:00	Alevín A y B/ Adultos B	Infantil A y B	Alevín A y B/ Adultos B	Infantil A y B	
20:00-21:00	Junior A y B	Adultos C	Junior A y B		Adultos C

**Fuente: Elaboración propia.**

Tabla 10: Horario pádel

<b>Pádel</b>					
<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
17:00-18:00	Iniciación A y B	Cadete A y B	Iniciación A y B	Cadete A y B	
18:00-19:00	Prebenjamín A y B/ Adultos B	Benjamín A y B	Prebenjamín A y B/ Adultos B	Benjamín A y B	
19:00-20:00	Alevín A y B	Infantil A y B/ Adultos A	Alevín A y B	Infantil A y B	Adultos A
20:00-21:00	Junior A y B/ Adultos C		Junior A y B/ Adultos C		

**Fuente: Elaboración propia.**

Tabla 11: Horario Natación

<b>Natación</b>					
<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
17:00-18:00	Niños/as 5-8 años	Niños/as 9-11 años	Adultos G1	Niños/as 5-8 años	Niños/as 9-11 años
18:00-19:00	Niños/as 12-14 años	Niños/as 15-17 años	Niños/as 12-14 años	Niños/as 15-17 años	Adultos G1
19:00-20:00	Adultos G2	Adultos G3	Adultos G2	Adultos G3	

**Fuente: Elaboración propia**

Tabla 12: Horario Atletismo

<b>Atletismo</b>					
<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
17:00-18:00	Niños/as 9-11 años	Niños/as 5-8 años		Niños/as 9-11 años	Niños/as 5-8 años
18:00-19:00	Niños/as 15-17 años	Niños/as 12-14 años	Niños/as 15-17 años	Niños/as 12-14 años	
19:00-20:00	Adultos G2	Adultos G3	Adultos G2	Adultos G3	

**Fuente: Elaboración propia.**

Tabla 13: Horario Entrenamiento funcional

Entrenamiento funcional						
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
09:00-10:00	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF
10:00-11:00	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF
11:00-12:00	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF
12:00-13:00						Clase EF
13:00-14:00						Clase EF
16:30-17:30	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	
17:30-18:30	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	
18:30-19:30	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	
19:30-20:30	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	Clase EF	

**Fuente: Elaboración propia.**

El servicio de cantina/Bar y venta de complementos deportivos va a tener el mismo horario que el entrenamiento funcional.

También se va a ofertar el servicio de escuela de verano para que los padres puedan dejar a sus hijos desde la última semana de junio hasta la primera de agosto mientras estos están de vacaciones. El rango de edad va desde los 5 hasta los 16 años, en los que los niños realizarán actividades de multideporte, natación, baile, repaso extraescolar y habilidades artísticas.

## 5.2. Puntos fuertes y ventajas competitivas

Los puntos fuertes de nuestro negocio son la variedad en la oferta deportiva en un mismo lugar con unos precios competitivos, y la posibilidad de poder realizar más de una actividad deportiva, debido a lo bien estructurado de nuestros horarios. Esta es la principal ventaja competitiva que tenemos con nuestros competidores y que nos diferencian del resto, porque ninguno de ellos se puede acercar a la cantidad de deportes que ofrecemos. Estos dos pilares nos permiten brindar una experiencia deportiva integral y de calidad, donde los usuarios pueden disfrutar de múltiples opciones deportivas sin tener que desplazarse a diferentes lugares.

## **6. Plan de Marketing**

### **6.1. Productos y Servicios**

Amplia oferta deportiva: Fútbol, tenis, pádel, baloncesto, natación, atletismo y entrenamiento funcional. Además, también vamos a disponer de servicio de cantina/bar y de venta de complementos y ropa deportiva y de asesoramiento deportivo y nutricional.

### **6.2. Precios**

La estrategia de precios que vamos a seguir va a ser de una cuota de 35€/mes por actividad, aunque también vamos a disponer de descuentos por familia o por realizar más de una actividad. En el caso del entrenamiento funcional, el precio será de 35€/mes tres días a la semana y de 50€/mes la tarifa ilimitada para entrenamiento funcional. La escuela de verano tendrá un coste de 135€ por niño.

### **6.3 Distribución**

Los canales de distribución en nuestro caso son de distribución directa, mediante la venta directa a nuestros clientes en nuestra tienda física, o mediante la realización de actividades.

### **6.4. Comunicación (Promociones y descuentos)**

Entre las herramientas de promoción que vamos a utilizar nos vamos a centrar principalmente en las redes sociales, mediante un perfil en todas las redes sociales con nuestra oferta diaria, y con fotos de todas nuestras actividades diarias. Esta es la mejor opción para hacer publicidad, ya que es gratuita, y además, se llega a mucha gente. También mediante publicidad en estas redes sociales, para poder llegar también a las personas que no nos sigan. Por último, mediante carteles por el pueblo y los pueblos de alrededor.

Con respecto a nuestra política de descuentos, vamos a aplicar un plan familiar de 105€/mes para poder realizar hasta 4 actividades por familia, 90€/mes hasta



3 actividades por familia y un 10% de descuento en la segunda actividad.

## **7. La localización del negocio**

### **7.1 Instalaciones e infraestructuras**

Nuestra empresa cuenta con un amplio conjunto de instalaciones deportivas muy completo que se situará en el polideportivo del municipio de Bigastro, entre las cuales podemos destacar:

**Fútbol:** para la actividad de fútbol, disponemos de 4 campos de fútbol, de los cuales, uno es de césped artificial, dos de césped natural, y un cuarto de tierra. La idea principal es cambiar el césped artificial del campo, y los otros dos campos de hierba mantenerlos.

**Tenis:** Con respecto al tenis, disponemos de 3 pistas duras de tenis, las cuales hay que cambiar las redes y pintar un poco el suelo, pero están en buenas condiciones.

**Pádel:** Disponemos de tres pistas de pádel, dos de ellas están en buenas condiciones, pero la tercera sí que habría que cambiarla entera, ya que es de cemento y hay que ponerla de cristal y cambiar la moqueta.

**Natación:** En cuanto a la piscina climatizada que tenemos, sirve tanto para invierno como para verano, ya que se puede abrir el techo en verano y apagar la climatización.

**Atletismo:** En cuanto al atletismo, disponemos de una pista grande de atletismo que está en perfectas condiciones.

**Baloncesto:** Para el baloncesto, el polideportivo también cuenta con un pabellón cubierto, además de otro al aire libre. El pabellón cubierto está en perfectas condiciones, y el pabellón al aire libre sí que tenemos que pintar el suelo y poner redes.

**Asesoramiento deportivo nutricional/bar:** Disponemos de dos cantinas, una para asesoramiento deportivo y nutricional y la otra para servicio de bar.

## **8. Organización y Recursos Humanos**

### **8.1. Selección de personal**

La selección del personal va a llevarla a cabo el gerente de la empresa, ya que dispone de conocimientos suficientes para ello, y la idea, como ya hemos comentado, es la de contratar a personal del pueblo para la mayoría de deportes, y tendrá que ser gente joven y con ganas, ya que la mayoría de los contratos que vamos a ofrecer son por horas. Para la selección del personal, se van a publicar las ofertas por el pueblo con carteles y a través de las redes sociales de la empresa, aunque el gerente ya conoce a la gente del pueblo y ya sabe qué personas quiere que formen parte del proyecto.

### **8.2. Formas de contratación**

Nuestra empresa va a estar regulada por el V convenio colectivo de instalaciones deportivas y gimnasios, que pone de manifiesto que se pueden celebrar contratos fijos discontinuos a tiempo parcial <sup>(5)</sup>

Para la escuela deportiva, la forma de contratación va a ser por contratos a tiempo parcial y a jornada completa, según cada deporte, y según las condiciones que requiere cada puesto. Por ejemplo, en el fútbol y el baloncesto, los contratos van a ser a jornada parcial, ya que, al tener los fines de semana partidos, cada entrenador, únicamente se podrá hacer cargo de 2 equipos, para poder cuadrar los partidos y que no coincidan. serán contratos de 8 horas semanales, contando los partidos del fin de semana. En tenis y pádel, vamos a contar con dos monitores para cada deporte, contratados a 14 horas semanales cada uno, ya que, las clases para los adultos las va a dar el gerente. Para Atletismo, necesitaremos un monitor que se va a encargar de todos los grupos, contratado a 12 horas semanales. Para natación vamos a contar con 1 persona, contratada a 14 horas semanales, que será el encargado de dar las clases a todos los grupos. En el caso del entrenamiento funcional, necesitaremos a 1 monitor con un contrato a jornada completa, que se hará cargo de todos los grupos también, al igual que para el servicio de cantina y venta de complementos deportivos, que se encargará una persona con el

mismo horario que el entrenamiento funcional. Para la escuela de verano, necesitaremos a 10 monitores contratados a 25 horas semanales. Por último, para el asesoramiento deportivo y nutricional, vamos a contar con una persona externa, que vendrá según los clientes que tenga cada día, repartiendo el beneficio a mitad.

### 8.3. Equipo y organigrama de trabajo

El equipo de trabajo con el que vamos a contar a lo largo del año va a ser de 33 personas más el gerente, distribuidos de la siguiente manera:

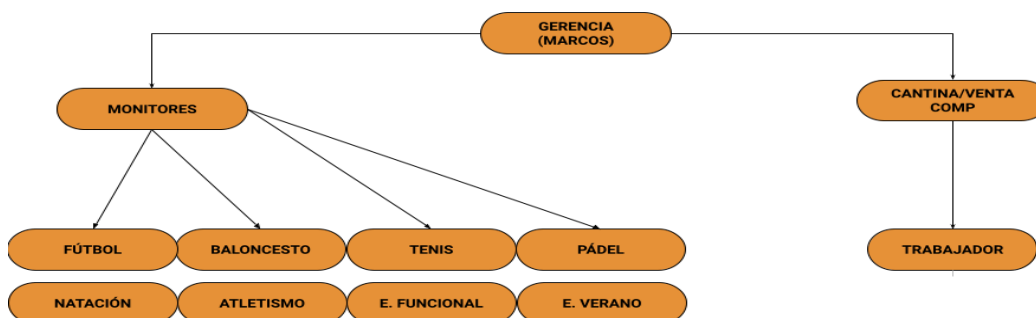
Tabla 14: Equipo de trabajo.

SECCIÓN	MONITORES	HORAS SEMANALES
FÚTBOL	8	64
BALONCESTO	7	56
TENIS	2	28
PÁDEL	2	28
NATACIÓN	1	14
ATLETISMO	1	12
E. FUNCIONAL	1	40
ESCUELA DE VERANO	10	250
CANTINA/VENTA COMP	1	40

**Fuente: Elaboración propia.**

El gerente va a ser el que tome las decisiones finales de todo (Horarios, alumnos por clase, etc), pero cada monitor va a tener libertad absoluta en la forma de entrenamiento y en la forma en que quiera manejar a su equipo, siempre bajo la supervisión del gerente, y transmitiendo los valores adecuados a los niños, pero con la libertad de poder adaptar el entrenamiento a la manera de cada monitor.

Organigrama 1: Organigrama de trabajo “Multideporte Vega baja”



Fuente: Elaboración propia.

## 8.4. Condiciones de trabajo y remuneración

Las condiciones de trabajo que vamos a ofrecer son de contratos fijos discontinuos a tiempo parcial, exceptuando el monitor de entrenamiento funcional y el de la cantina que van a ser dos contratos indefinidos a jornada completa y la remuneración en torno a 10€ neto/hora para los trabajadores a jornada parcial y de 1.700€ brutos/mes para los dos trabajadores a jornada completa. Los horarios serán de lunes a viernes, exceptuando para los dos trabajadores a jornada completa que será de lunes a sábado en la mañana y para los entrenadores de fútbol y baloncesto que tendrán partidos en fin de semana.

## 9. Plan económico financiero

### 9.1. Ventas

Como hemos comentado en el análisis de nuestro mercado potencial, nuestra clientela potencial puede rondar los 700 clientes aproximadamente, los cuales se van a comprender en unos 200 en el fútbol, a una media de 16-17 en nuestros 12 equipos. 100 en baloncesto con una media de 10 jugadores en

cada uno de nuestros 10 equipos. En tenis, unos 110 niños aproximadamente, 70 en pádel, 50 en atletismo, 70 natación y 80 en entrenamiento funcional..

En la escuela de verano, nuestra clientela será de unos 120 niños, aunque solamente para la última semana de junio hasta la primera de agosto, ambas incluidas.

Las ventas que esperamos conseguir en nuestro primer año son las que se muestran en la siguiente tabla, con los clientes que hemos comentado anteriormente y los precios de 35€/mes, nos salen unos ingresos totales anuales de unos 300.000€, porque tenemos que contar que los meses de julio y agosto solamente tenemos la escuela de verano, natación y entrenamiento funcional.

Tabla 15: Ventas en euros

SECCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FÚTBOL	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	7.000	7.000	7.000	7.000
BALONCES TO	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	0	0	3.500	3.500	3.500	3.500
TENIS	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	0	0	3.850	3.850	3.850	3.850
PÁDEL	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	0	0	2.450	2.450	2.450	2.450
ATLETISMO	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	0	0	1.750	1.750	1.750	1.750
NATACIÓN	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
E. FUNCIONAL	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
E. VERANO	0	0	0	0	0	2.700	10.800	2.700	0	0	0	0
CANTINA	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
VENTA SUPLE	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
ASESOR DEPOR.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>TOTAL</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>29.500</b>	<b>19.050</b>	<b>10.950</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>	<b>26.800</b>

Fuente: Elaboración propia a través de análisis actuales.

## 9.2. Compras

Las compras que vamos a realizar van a ser de material deportivo principalmente, ropa deportiva y fichas federativas.

En material deportivo se estima unas compras de 30.000€ al año entre la compra de todo el material deportivo de pelotas, redes, arena para pistas de pádel, caucho para campos de césped artificial, abono para campos, cloro etc. En ropa deportiva, alrededor de 15.000€ y en fichas federativas de los 300 niños de fútbol y baloncesto, en torno a los 15.000€.

## 9.3. Gastos

Los gastos mensuales que se estiman para el negocio son los siguientes, siendo el gasto en personal el más elevado, aunque también hay que destacar los gastos en material deportivo, ropa y fichas para federar a los equipos de fútbol y baloncesto, en torno a los 50 euros por jugador. El resto de gastos son las amortizaciones, que hemos calculado una inversión de 120.000€ en maquinaria y acondicionamiento de las instalaciones, que vamos a amortizar en los 10 próximos años. El gasto en suministros (Luz, agua, internet), se estiman en 1.000€ mensuales, la asesoría fiscal y laboral, en torno a 200€/mes, el seguro de responsabilidad civil, en torno a 3.000/año. En publicidad en redes sociales vamos a destinar unos 100€/mes, aunque habrá meses que el gasto será elevado, otros meses seguramente no se destine nada, pero la media será de 100€. Los gastos estimados en tributos locales como la recogida de basuras, IAE, etc, serán en torno a los 100€/mes. Los intereses del préstamo que vamos a pedir son 60.000€ al 4%, con unos intereses mensuales de 200€.

Tabla 16: Gastos mensuales

TIPO DE GASTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ASESORÍA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
SEGUROS	1.500	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0	0	0
SUMINISTROS	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
PERSONAL	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	18.000	19.000	10.000	16.000	16.000	16.000	16.000

<b>PUBLICIDAD</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>AD</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>TRIBUTOS</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>AMORTIZACIONES</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>INTERESES</b>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>COMPRAS</b>	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>ROPA</b>	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
<b>FICHAS</b>	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22.600</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>	<b>24.600</b>	<b>24.100</b>	<b>45.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>	<b>21.100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

#### **9.4. Gastos de personal**

El gasto de personal va a rondar los 190.000€, ya que según el cálculo que hemos hecho en el punto 8.3 de las horas de nuestro personal, nos salen unas horas semanales entre el fútbol, baloncesto, tenis, pádel, natación y atletismo de 202 horas/semana, lo que suponen unas 820 horas/mes, a 10 euros netos la hora, sería un total de 8.200€, más un 33,23% de la seguridad social de empresa más un 6.47% de la seguridad social del trabajador, habría que sumarle en torno a un 40% más de gastos, lo que supondría un gasto de unos 11.500€ mensuales, sumado a las dos nóminas de los trabajadores que vamos a contratar a 40 horas semanales para el entrenamiento funcional y la cantina que serían unos 1.700€ brutos cada uno más la seguridad social a cargo de la empresa que sería un 33,23% más, rondaría los 4.500€/ mes, sumados a los 11.500€, nos daría un gasto estimado mensual de 16.000€/mes. Esta estimación de gasto de personal, nos vale para los meses de enero a mayo y de septiembre a diciembre. Para los meses de julio y agosto, tenemos que tener en cuenta que el fútbol, baloncesto, tenis, pádel y atletismo no vamos a ofrecer el servicio, por lo que los gastos en personal en estos meses variarán con respecto al resto de meses. En el mes de junio y julio, serán algo superiores, y, por el contrario, en el mes de agosto serán bastante inferiores, puesto que la escuela de verano en agosto solamente estará una semana.

## 9.5. Inversiones

La inversión que vamos a realizar estará en torno a los 120.000€, los cuales se van a destinar 15.000€ en el cambio de la pista 3 de pádel que está en malas condiciones. La compra de material para entrenamiento funcional se estima en torno a los 35.000€, puesto que el entrenamiento funcional no es como un gimnasio convencional y no necesita de tanta maquinaria, solamente unas mancuernas, cuerdas, cajones, barras, discos y alguna Air Bike (Bicicletas que se usan para este tipo de entrenamiento) y remos, por lo que la inversión inicial se espera en torno a los 35.000€. Para el arreglo del césped del campo principal de fútbol, estimamos un coste de 50.000€. Por último, la pista de baloncesto exterior vamos a pintarla entera, mientras que las 3 pistas de tenis, vamos a arreglar las redes y pintarlas. También hemos destinado 15.000€ para acondicionamiento de instalaciones que vayan surgiendo, que no hayamos contemplado de primeras.

Tabla 17: Inversiones para puesta en marcha del negocio

CONCEPTO	IMPORTE
REMODELACIÓN PISTA 3 PÁDEL	15.000 €
COMPRA MAQUINARIA E. FUNCIONAL	35.000 €
CAMBIO CÉSPED ARTIFICIAL	50.000 €
ACONDICIONAMIENTO PISTA BALONCESTO AIRE LIBRE	1.500 €
ACONDICIONAMIENTO PISTAS TENIS	3.500 €
ACONDICIONAMIENTOS VARIOS	15.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>120.000 €</b>

**Fuente: Elaboración propia a través de consultas**

## 9.6. Financiación

La financiación se va a obtener por dos vías. La primera, por una aportación del socio de 45.000€, con posibilidad de ampliar en 15.000€ más la aportación de capital si fuera necesario, como hemos visto en el punto anterior, para realizar cualquier tipo de acondicionamiento extra. La segunda vía de financiación va a ser un préstamo que se va a solicitar a sabadell por la cantidad de 60.000€, a devolver en 7 años y con unos intereses del 4%.



## 9.7. Resultados

A continuación, se muestra una tabla de los resultados que esperamos obtener en el primer año de funcionamiento, destacando unos beneficios en torno a los 15.500€ anuales y dando beneficios en 10 de los 12 meses de en torno a los 5-6 mil euros mensuales. Los dos meses de verano, julio y agosto, al bajar el nivel de la oferta, es normal que los resultados sean negativos, pero lo que tenemos que tener en cuenta, es el resultado final del año, que para ser nuestro primer año, son unos muy buenos resultados. Con estos beneficios, tendríamos que pagar un 15% de impuesto de sociedades, ya que somos empresa de nueva creación, lo que supone un pago de 2.325€, por lo que nuestro beneficio neto en el primer año sería de 13.175€.

Tabla 18: Resultados en euros de la empresa

CONCEPTO/ MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESOS</b>	26.800	26.800	26.800	26.800	26.800	29.500	19.050	10.950	26.800	26.800	26.800	26.800
<b>GASTOS</b>	22.600	21.100	21.100	21.100	21.100	24.600	24.100	45.100	21.100	21.100	21.100	21.100
<b>RESULTADO</b>	4.200	5.700	5.700	5.700	5.700	4.900	-5.050	-34.150	5.700	5.700	5.700	5.700

Fuente: Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta el Ebitda, que es un indicador financiero que nos muestra el resultado de nuestra empresa antes de impuestos, intereses, amortizaciones, nuestro beneficio anual se incrementa en 12.000€ si excluimos amortizaciones y 2.400€ si excluimos los intereses, por lo que nuestro beneficio sería de 29.900€

## 9.8. Tesorería

En cuanto a la tesorería, se espera que sea positiva durante todo el año, ya que como hemos visto, el proyecto es rentable, aunque el primer año, para sobrevivir a los meses de verano, se puede ver alguna póliza de crédito, no lo creemos necesario, puesto que contamos con los 15.000€ que hemos dejado por si salía algún gasto extra, que nos pueden permitir contrarrestar los meses

de verano. A partir del segundo año, la idea es ir incrementando beneficios y ganando más dinero, y engrosando la tesorería para ser más solventes económicamente y poder afrontar los contratiempos con nuestros propios recursos.

## **10. Aspectos legales y societarios**

### **10.1. Forma jurídica elegida para el proyecto**

La forma societario elegida por el promotor es una sociedad limitada por diversos motivos, entre los cuales destacan:

**El tamaño de la sociedad:** Nuestra sociedad es demasiado grande para ser autónomo, pero no llega a ser lo suficientemente grande para ser una sociedad anónima, por lo que creemos que la mejor opción es la de montar una sociedad limitada

**La responsabilidad del socio frente a terceros:** La responsabilidad del socio frente a terceros es solamente con el capital que este aporta, es decir, con los 60.000€ y no con su patrimonio.

**La fiscalidad:** Los dos primeros años de creación de la sociedad, permiten al empresario pagar entre un 15-20 % de impuesto de sociedades, lo que nos decanta por elegir esta opción, puesto que actualmente, el promotor tiene otro trabajo y si pagara como autónomo el % sería mucho mayor.

### **10.2. Obligaciones legales**

Las obligaciones de una SL son muy variadas y abarcan varios aspectos tanto fiscales, como contables o administrativos.

En lo que respecta a la constitución de la sociedad, se necesita firmar la escritura ante notario, inscribir la sociedad en el registro mercantil y obtener el Cif provisional de la empresa.

En cuanto a las obligaciones fiscales, hay que darse de alta en Hacienda, obteniendo el cif definitivo y presentar los modelos fiscales de impuesto de

sociedades, iva, retenciones de trabajadores e impuestos anuales.

En lo que respecta a las obligaciones contables, hay que llevar correctamente los libros contables, de acuerdo con el PGC, formular las cuentas anuales y depositarlas en el registro mercantil.

También tenemos obligaciones laborales que cumplir con nuestros trabajadores, como el alta en seguridad social, tener a todos los trabajadores con sus respectivos contratos firmados y pagar sus nóminas y cotizaciones a la seguridad social y cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales.

Por último, en la que respecta a las obligaciones administrativas de la mercantil, tendremos que celebrar de al menos una junta anual en la que el socio tendrá que aprobar y firmar las cuentas anuales.

### **10.3. Permisos y autorizaciones**

Para abrir un centro deportivo en España se requiere de una serie de permisos y autorizaciones como se muestra a continuación:

**Licencia de actividad** o apertura que certifique que cumplimos con la normativa urbanística, de salud y seguridad para el desarrollo de la actividad deportiva, que será expedida por el ayuntamiento.

**Licencia de obras** para la realización de las obras que vamos a acometer, también expedida por el ayuntamiento.

**Normativas de accesibilidad** al centro para personas con discapacidad.

**Seguros de Responsabilidad civil**, para cubrir posibles daños a terceros que pueda ocasionar la realización de nuestra actividad.

**Inspecciones periódicas** de los extintores y demás sistemas de prevención.

### **10.4. Medidas de prevención de riesgos laborales**

En cuanto a las medidas de prevención de riesgos laborales, vamos a formar principalmente a nuestros empleados, elaborando un plan de emergencia que

incluya protocolos de actuación en caso de accidente y de señalización de las normas de uso, zonas de evacuación y de riesgo.

También vamos a realizar inspecciones periódicas para comprobar que se están cumpliendo las normativas de seguridad.

En lo que respecta a la higiene y salud, vamos a contar con sistemas de iluminación y ventilación de las actividades que se realicen en el interior.

## **11. La innovación**

### **11.1 Aspectos innovadores**

Multideporte Vegabaja SL se caracteriza por llevar el mundo del fitness y del deporte a otro nivel. El principal aspecto innovador con respecto a toda nuestra competencia es la oferta de diferentes actividades para todo el público en general y sobre todo, la combinación de oferta deportiva para padres e hijos que es lo que nos diferencia del resto de la competencia y creemos que es el aspecto innovador más relevante de nuestro proyecto. Además, también hemos incluido el servicio de cantina/ bar que no tiene ningún gimnasio de la zona, para diferenciarnos aún más de la competencia. Otro aspecto a tener en cuenta, es la oferta también de un nutricionista y preparador para llevar el entrenamiento y dietas de nuestros clientes, aspecto que no es tan relevante porque sí que lo suelen ofrecer otros gimnasios, pero que unido a lo mencionado anteriormente, nos hace, sin duda, el mejor centro de entrenamiento de toda la comarca de la Vega Baja.

## **12. Planificación temporal de la puesta en marcha**

La intención es comenzar con la actividad a mediados de septiembre, ya que la puesta en marcha está muy avanzada ya.

En primer lugar, el gerente ha tenido que pedir los permisos y negociar con el ayuntamiento el acuerdo, que se ha cerrado con un arrendamiento de los

próximos 10 años, sin pagar alquiler, pero haciéndose cargo la empresa de todos los gastos que conllevan, así, el acuerdo es beneficioso para ambas partes, ya que el municipio de Bigastro oferta a sus ciudadanos todas las actividades deportivas y no tiene que preocuparse de nada y la empresa puede sacar un beneficio con la gestión.

Tras el acuerdo con el ayuntamiento, el siguiente paso ha sido solicitar los permisos correspondientes y registrar la empresa en el registro mercantil y solicitar los dominios.

La tercera vía ha sido la de negociar con el banco sabadell el préstamo de 60.000€, el cual también ha sido ya aprobado.

El cuarto paso ha sido el de la mejora de instalaciones deportivas, que está terminado a falta de los últimos flecos. Al mismo tiempo, se están haciendo las oportunas entrevistas con los trabajadores, pero como el gerente es del pueblo, le está siendo muy fácil encontrar a las personas indicadas y prácticamente está cerrado y también promocionando por redes la apertura en septiembre.

Por último, en los meses de agosto y septiembre se están cerrando todos los grupos e inscripciones y pedidos a nuestros proveedores para comenzar con el proyecto la segunda semana de septiembre.

### **13. Conclusiones**

La situación deportiva actual nos invita a ser muy optimistas con el proyecto, ya que como hemos visto, la práctica de deporte cada vez es mayor. Esto, sumado a nuestra **amplia oferta y precios competitivos**, nos asegura ser un referente a nivel deportivo en la comarca. La empresa está muy bien posicionada en el municipio, debido a la escasa competencia, y el objetivo con el paso de los años, es quedarnos con la totalidad del mercado, además de ir captando a clientes de los pueblos colindantes.

El proyecto, como hemos observado, se espera que goce de una buena **salud financiera** desde el primer momento, arrojando unos beneficios de casi 30.000€ antes de impuestos, algo que no suele ser lo habitual en las empresas,

pero partimos con la ventaja de que el polideportivo ya tiene muchos clientes, lo único que vamos a hacer es mantener a esa clientela y ampliar considerablemente, pero no vamos a empezar un proyecto de 0, por lo que es mucho más fácil que obtengamos resultados positivos desde el inicio.

El boca-Oído va a suponer la mejor opción para captar nuevos clientes, porque al ser un pueblo, la gente va a comentar con los vecinos y amigos y cada vez serán más personas las que se sumen a nuestro proyecto por lo que esperamos una **demanda sostenida**, cada vez más creciente.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Círculo de gestores deportivos de Madrid (2020). La Industria Deportiva Aporta el 3,3% del Pib Español y genera 414.000 Puestos de Trabajo.  
<https://www.circulodegestores.com/blog/la-industria-deportiva-aporta-el-33-del-pib-espanol-y-genera-414000-puestos-de-trabajo?elem=188306>
2. INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). Ejercicio físico regular y sedentarismo en el tiempo libre.  
[https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleFichaIndicador&c=INESeccion\\_C&param3=1259937499084&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259944495973&L=0#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20M%C3%B3dulo%20de%20Salud,porcentaje%20de%2026%2C5%25](https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleFichaIndicador&c=INESeccion_C&param3=1259937499084&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259944495973&L=0#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20M%C3%B3dulo%20de%20Salud,porcentaje%20de%2026%2C5%25)
3. INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024). Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17) <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2856&L=0>
4. Ministerio de educación, formación profesional y deportes (2024). Nota sobre el anuario de estadísticas deportivas 2023.  
<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/eu/dam/jcr:f84c428f-90bc-4d27-9048-f45b5c185bf2/nota-res-aed-2024.pdf>
5. Ministerio de Trabajo y Economía Social (2024). BOE-A-2024-1506 Resolución de 16 de enero de 2024, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el V Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-1506](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-1506)