

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN CENTRO DE RENDIMIENTO DEPORTIVO”**

**AUTOR**

**Luis Sanz Cos**

***FACULTAD DE COMERCIO***

***VALLADOLID, 5 de julio de 2019***



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO.....2018/2019

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

#### **“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN CENTRO DE RENDIMIENTO DEPORTIVO”**

**Trabajo presentado por: Luis Sanz Cos**

Firma:

**Tutor: María Amor Cumbreño Barreales**

Firma:

***FACULTAD DE COMERCIO***

Valladolid, fecha 5 de julio de 2019

## INDICE

1. Abreviaturas Utilizadas.....	8
2. Palabras clave/Keywords .....	8
3. Resumen/ Abstract.....	8
4. Introducción.....	8
5. Marco teórico .....	11
6. Objetivo del proyecto.....	13
6.1. Identificación del proyecto .....	13
7. Promotores.....	14
7.1. Breve historial profesional y académico.....	14
8. Descripción de la actividad: Producto o Servicio .....	14
8.1. Descripción de las características técnicas.....	15
8.2. Elementos innovadores, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia. ....	15
9. Análisis del mercado .....	15
9.1. Análisis interno .....	16
9.2. Análisis externo .....	17
9.3. Macroentorno .....	17
9.4. Microentorno.....	18
9.5. DAFO .....	19
10. Plan de marketing.....	22
10.1. Objetivos comerciales. Formas de distribución. ....	22
10.2. Estimación de ventas.....	23
10.3. Política de precios .....	24
10.4. Política de cobros .....	25
10.5. Política post venta .....	25

10.6.	Distribución (sistemas de venta, atención al cliente...)	25
10.7.	Nombre de la empresa	26
10.8.	Logo de la empresa.	26
10.9.	Comunicación y promoción.	27
11.	Plan de producción	27
11.1.	Prestación de servicios	27
11.2.	Proveedores	28
11.3.	Existencias, aprovisionamiento y almacenamiento	29
12.	Ubicación e infraestructura	29
12.1.	Ubicación	30
12.2.	Instalaciones	30
12.3.	Equipamiento y material	30
13.	Organización y recursos humanos.	31
13.1.	Sistema de organización	31
13.2.	Sistema de elección de empleados.	32
13.3.	Descripción del puesto de trabajo.	32
13.4.	Política remuneraciones	33
13.5.	Asesores externos.	33
14.	Legalización	33
14.1.	Forma jurídica	34
14.2.	Tramites de constitución de la empresa.	34
14.3.	Normas y disposiciones legales.	34
14.4.	Calendario de puesta en marcha	34
15.	Plan económico y financiero	35
15.1.	Plan de inversiones	35
15.2.	Plan de Financiación.	36
15.3.	Cuenta de resultados previsional.	38
15.4.	Previsión de Tesorería.	40

15.5.	Elaboración del balance previsional.....	42
16.	Análisis del riesgo y puesta en marcha.....	45
16.1.	Análisis de la rentabilidad. ....	45
16.2.	Análisis ratio de solvencia.....	46
16.3.	Análisis ratio de liquidez .....	47
16.4.	Análisis ratio fondo de maniobra.....	48
16.5.	Análisis de gestión.....	49
16.6.	Análisis circulante.....	50
16.7.	Análisis del punto muerto de producción .....	50
16.8.	Análisis de la inversión. ....	51
16.9.	Estudio de viabilidad del proyecto.....	52
17.	Conclusiones.....	52
18.	Fuentes de Información .....	53
19.	Anexos .....	54

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	La realidad virtual, una ventana al mundo .....	8
Ilustración 2	Mercado realidad virtual .....	10
Ilustración 3	Análisis de la encuesta .....	20
Ilustración 4	Análisis de la encuesta .....	20
Ilustración 5	Análisis de la encuesta .....	20
Ilustración 6	Análisis de la encuesta .....	21
Ilustración 7	Análisis de la encuesta .....	21
Ilustración 8	Logo empresarial .....	27
Ilustración 9	Sistema de organización .....	33
Ilustración 10	Financiación .....	39
Ilustración 11	Gráficas balance previsional .....	45

Ilustración 12 Rentabilidad .....	46
Ilustración 13 gráfico ratio de liquidez .....	49
Ilustración 14 gráfica ratio de maniobra .....	50
Ilustración 15 Análisis circulante .....	52
Ilustración 16 Análisis de la inversión .....	54

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Análisis D.A.F.O .....	19
Tabla 2 Estimación de ventas .....	24
Tabla 3 Calendario de puesta en marcha .....	36
Tabla 4 Plan de Inversiones .....	37
Tabla 5 Plan de financiación .....	38
Tabla 6 Resultados previsionales .....	40
Tabla 7 Tesorería a 5 años .....	42
Tabla 8 Balance previsional .....	44
Tabla 9 ROE y ROA .....	46
Tabla 10 Análisis ratio de solvencia .....	48
Tabla:11 Análisis ratio de liquidez .....	49
Tabla:12 Análisis ratio fondo de maniobra .....	50
Tabla 13 Análisis de gestión .....	51
Tabla 14 Análisis del punto muerto de producción .....	53

### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Análisis encuesta .....	57
Anexo 2 Clubs de Valladolid .....	61
Anexo 3 : Gráficos Ingresos y Gastos .....	62
Anexo 4 Gráficas de tesorería a 5 años .....	63
Anexo 5 Reparto de Dividendos .....	63
Anexo 6 Gráficas resultado del ejercicio .....	63



## **1. Abreviaturas Utilizadas**

R.A (Realidad aumentada)

V.R (Realidad virtual)

C.G.I (Imagen Generada por Computadora)

T.P.V (Terminal Punto de Venta)

VAN (Valor Actual Neto)

TIR (Tasa Interna de Rendimiento)

## **2. Palabras clave/Keywords**

Realidad virtual, Realidad aumentada, VR, VA, Rendimiento deportivo, deporte, tecnología, creación de empresa.

Virtual Reality, Augmented Reality, VR, VA, Sports performance, Sport, Technology, Business creation

## **3. Resumen/ Abstract**

El trabajo de este tfg va a consistir en el estudio de la viabilidad de creación de una gimnasio dedicado a la mejora del rendimiento deportivo para clubs o personas de manera individual, aplicando sistemas tecnológicos de realidad aumentada y realidad virtual, así como los diferentes apartados como es el plan de marketing de la empresa, el plan económico y financiero.

The work of this team is based on the study of the feasibility of a gym dedicated to improving sports performance for clubs or individuals, applying technological systems of augmented reality and virtual reality, as well as the different sections such as the plan marketing of the company, the economic and financial plan.

## **4. Introducción**

Es una realidad que dada la situación y la época en la que nos encontramos, tratamos de dar a todo un aspecto más tecnológico e informatizado para hacer de nuestra vida algo más sencillo, bien sea en nuestro día a día, en los deportes, tareas del hogar....

Tal es el punto al que han llegado estas nuevas tecnologías, como es el caso de los dispositivos 3D, y los dispositivos electrónicos aplicados a la realidad aumentada, que



prácticamente nos han brindado un sin fin de mundos alternativos y diferentes “realidades” facilitando la interacción entre el mundo real y el ficticio, esto nos permite encontrarnos ante un nuevo mercado que nos ofrece un amplio abanico de oportunidades enfocadas a la creación de un negocio.

Y como bien hemos mencionado antes, este nuevo tipo de tecnología se está empezando a aplicar de manera cada vez más rápida en el mundo de los deportes, llegando a cambiar incluso las reglas del juego en muchos de ellos.

Es aquí donde empieza nuestra propuesta de negocio, nuestro punto de partida, el objetivo de lograr el máximo rendimiento de las tecnologías 3D y la realidad aumentada en los pequeños detalles del mundo del deporte, para conseguir grandes resultados.

Este negocio va a consistir en el estudio de viabilidad de un gimnasio aplicando dispositivos tecnológicos como es el caso de la realidad virtual y la realidad aumentada, y como estos pueden influir en nuestro rendimiento.

Ilustración 1. La realidad virtual, una ventana al mundo



*Fuente: La Realidad Virtual una ventana al mundo*

Agradecer todo el apoyo de mi familia durante todos estos cuatro años, sin el cual nada de esto podría haber sido posible, por supuesto a mis amigos, los cuales han estado en mi día a día y cuyo apoyo ha sido en muchos tramos de la carrera muy importante y decisivo.

En especial dedicatoria a mis padres, que me apoyaron en todo momento cuando decidí cambiarme de carrera y empezar este nuevo reto en mi vida, apoyándome en todos y cada uno de mis días durante estos cuatro años, y por supuesto ayudándome a tomar una de las mejores decisiones de mi vida, primero la de empezar esta carrera, y la segunda la de apoyarme en el momento en el que decidí marcharme de erasmus.

Gracias a ellos he aprendido a valorar el esfuerzo y el trabajo, que todo en la vida requiere de una constancia para poder lograr todo aquello que te plantees en tu vida, lección que he tenido presente en todo momento.

## 5. Marco teórico

Vamos a diferenciar varios aspectos teóricos para realizar la justificación del tema elegido, siempre con una investigación detrás de cada razón.

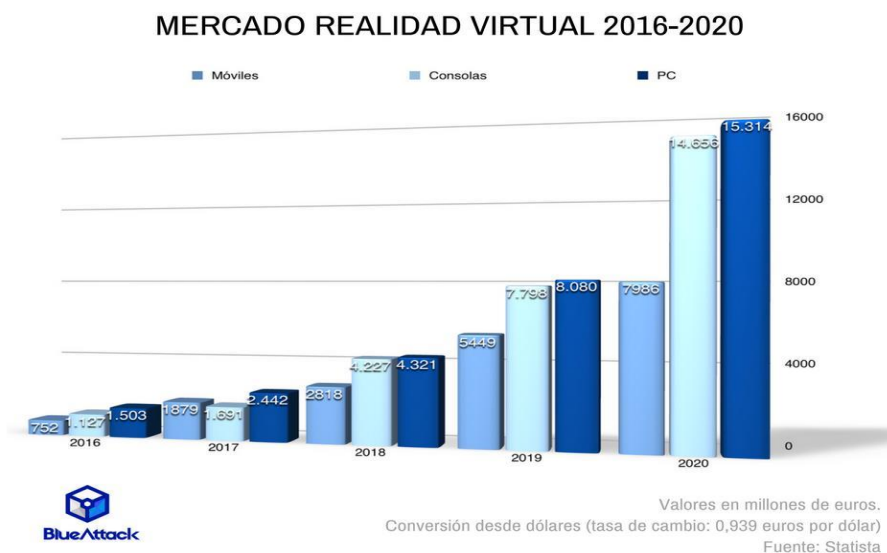
Somos conscientes de que la creación de una nueva empresa o un nuevo modelo de negocio no suele resultar fácil en los inicios, por esto es muy importante tener bien claro y definidas las partes teóricas, y en nuestro caso tenemos que diferenciar dos aspectos.

### 1. El auge de la realidad virtual.

Los dispositivos de realidad virtual, cuyos inicios se remontan a no hace más de 4 años, ha surgido con un gran impacto dentro del mercado español, siendo tal, que, con la llegada de los primeros dispositivos electrónicos, el mercado alcanzo un valor de casi 3.400 millones de euros a nivel mundial, solo durante el primero año de su llegada en 2016.

Es por esto por lo que la consultora blueattack (consultoría dedicada al estudio de la realidad virtual, al asesoramiento de empresas para con los dispositivos de realidad virtual) prevé que el crecimiento del mercado de realidad virtual siga creciendo hasta niveles muy elevados durante los próximos años.

Ilustración 2 Mercado realidad virtual



Fuente: [Blueattack](https://bit.ly/2FRD0yR) <https://bit.ly/2FRD0yR>

## 2. El deporte como mercado

Para tratar de explicar este apartado vamos a citar un artículo periodístico realizado por El País para tratar de entender mejor la situación.

Después de realizar un estudio de mercado sobre el desarrollo del deporte en España el artículo concluye:

*” El mercado del consumo deportivo lleva decenios desarrollándose en España; visto en perspectiva, lleva una tendencia ascendente moderada pero sistemática. Para ser exactos, el mercado deportivo es más un conglomerado de actividades.*

*Tiene mucho que ver con el cuidado físico del cuerpo y la idea machaconamente difundida de que el ejercicio físico equivale a salud. Andar, correr o practicar senderismo está al alcance de cualquier persona, casi con independencia de su situación física; pero requiere indumentaria y protección adecuada, circunstancia que obliga a gastar dinero. Practicar ejercicios más intensos o continuados en un gimnasio exige una voluntad más sistemática y un gasto superior. Ese es el abanico de actividades que se traduce en consumo y en negocio explotable.*

*El mercado no es nuevo, pero lo cierto es que el consumo deportivo español no ha alcanzado a desarrollarse del todo por razones diversas.*

*La afición por el deporte personal, aunque proporcionalmente baja en España, ha llegado para quedarse. Sobre esta demanda básica, el negocio de suministro a los demandantes está garantizado.*

*El escaso desarrollo tecnológico que se incorpora al suministro deportivo, a pesar de que la tecnología, también en el deporte, es obligada para aumentar el mercado.” (El PAIS, 2018)*

## **6. Objetivo del proyecto**

El objetivo del proyecto se basa en el estudio de la viabilidad de una empresa dedicada a ofertar un servicio basado en la integración de un gimnasio y dispositivos de realidad aumentada y realidad virtual con el objetivo de la mejora del rendimiento deportivo, el cual va a estar apoyado en la tecnología, para poder obtener a través de esta, el máximo rendimiento de los deportistas y sus clubs bien sea por la mejora del rendimiento individual, como el rendimiento colectivo.

La principal virtud que nos presenta este proyecto es que va a penetrar directamente en un mercado tan competitivo y de una gran magnitud como es el mundo del deporte, el cual, sumado a la experiencia tecnológica, nos ofrece ese punto de diferenciación, ese toque que puede que haga de este proyecto algo innovador y distintivo con respecto al resto del mercado.

Al ser este mercado tan amplio, nos va a permitir jugar con todo tipo de clientes, bien sean clubs deportivos, deportistas individuales, o cualquier persona que quiera disfrutar de nuestra tecnología para mejorar su rendimiento en aquel deporte que tanto disfruta.

### **6.1. Identificación del proyecto**

La ubicación de la entidad será en Valladolid, pues es una de las ciudades que alberga una gran cantidad de actividades deportivas, además, según el estudio del Unicaja Banco, Valladolid junto a León, encabezarán el crecimiento económico de la comunidad de Castilla y León con un aumento estimado del 2,8% con respecto al año anterior, continuando de esta manera el ritmo de crecimiento que alcanzo en 2018, siendo este del 3,3% registrado en el último trimestre del año anterior.

Una vez vistos los factores por los que nos hemos decidido a establecer la ubicación del emplazamiento, la ubicación exacta tiene como objetivo estar alejada de los centros comerciales, estando en una zona tranquila, permitiendo una mayor tranquilidad al cliente y un desempeño del trabajo por parte nuestra con mayor efectividad.

La forma jurídica elegida será una sociedad limitada (S.L), limitando de esta manera la responsabilidad al capital aportado, evitando responder con nuestro patrimonio personal, a las posibles deudas que se puedan generar.

Nos permite además la posibilidad de añadir socios capitalistas en un futuro, además del desembolso inicial de 3000€ ya desembolsados en el momento de la constitución.

La fecha de inicio del proyecto se tiene prevista para inicios del año 2020/2021, dando de esta manera un margen que nos permita tener todo claro y bien constituido en el momento del inicio de la actividad.

## **7. Promotores**

Los principales promotores que llevaran a cabo la creación y puesta en marcha de la empresas está formada por dos socios:

Luis Sanz Cos con DNI 12424058X y domicilio en C/ Pozuelo 17 Zaratán

Jorge Sanz Cos con DNI 12424059B y domicilio en C/ Pozuelo 17 Zaratán

### **7.1. Breve historial profesional y académico**

La formación del principal promotor de este proyecto está unida a la formación universitaria en el grado de comercio, una de las ramas de la economía, aportando todos los conocimientos necesarios para poder realizar las tareas administrativas básicas, actividades informáticas, actividades logísticas, procesos de negociación, y otras actividades que nos van a permitir un mejor funcionamiento para con el funcionamiento de la empresa.

Además de estas funciones, el socio principal, lleva desde los 7 años ligado al mundo del deporte, con lo que va a resultar mucho más sencillo contactar con diferentes clubs deportivos para promocionar el servicio, así como conocer las cualidades necesarias que podrían necesitar los diferentes clientes, bien sean particulares o los propios clubs deportivos.

Por otro lado, es conocedor de los sistemas de funcionamiento de los equipos informáticos y de realidad virtual que se van a emplear para la realización de la actividad principal.

En un resumen, gracias a los conocimientos adquiridos durante su fase de estudiante, ligado a los factores que ha desarrollado por su cuenta, como los descritos hacia al mundo del deporte, los conocimientos informáticos, y el haber trabajado de cara al público durante un par de años, hace una combinación perfecta para el funcionamiento del proyecto.

## **8. Descripción de la actividad: Producto o Servicio**

Definir qué tipo de actividad vamos a ofrecer, si es un producto o servicio es uno de los apartados que más te van a influir, por esto, vamos a diferenciar entre la descripción de las características técnicas y los elementos innovadores.

### **8.1.Descripción de las características técnicas**

El servicio que ofrecemos es la creación de un gimnasio capaz de combinar la tecnología con el deporte, permitiendo de esta manera mejorar tu rendimiento tanto a nivel individual como colectivo.

Gracias al uso de la realidad virtual, así como los diferentes programas informáticos y tecnológicos, aplicados al deporte, ofrecemos un servicio exclusivo y único para aquellas personas o entidades que quieran ir un paso por delante en su progreso deportivo, permitiéndoles un avance distintivo con respecto a sus competidores, o para su satisfacción personal.

El material del que vamos a precisar constara de equipos informáticos, equipos de realidad virtual, realidad aumentada y diferentes componentes electrónicos para el correcto funcionamiento del servicio que vamos a ofrecer como podrán ser ordenadores, además de todos los aparatos de deporte necesarios para ofrecer un servicio de mejora del rendimiento deportivo lo más eficiente posible.

Algunos de estos materiales de los que vamos a necesitar vamos a tratar de que sean aportaciones de los socios principales para que de esta manera también podamos hacerles publicidad de sus servicios.

### **8.2.Elementos innovadores, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia.**

La elección de esta idea es principalmente la innovación, en Valladolid existen ciertas clínicas dedicadas al rendimiento deportivo o a la recuperación de lesiones, pero ninguna de ellas cuenta con el factor del rendimiento deportivo a través de la tecnología, lo que nos va a permitir ser un centro deportivo para la mejora del rendimiento único en Valladolid, atrayendo de esta manera a un mayor número de público y clubs de la ciudad.

Es por esto por lo que nuestros servicios van a ser exclusivos en la ciudad, porque vamos a aplicar un factor diferenciador con respecto a la competencia bastante distintivo.

## **9. Análisis del mercado**

El análisis de mercado que vamos a realizar constará de un análisis interno, donde especificaremos la amenaza de nuevos competidores, productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores.

El otro punto que vamos a analizar es el externo, que estará compuesto por:

Macroentorno: Definición de todos los aspectos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, sociales, culturales y medioambientales que rodeen a nuestra empresa

Microentorno: Definición de todos aquellos componentes más cercanos a nuestra empresa, como los proveedores, intermediarios, competencia.

1.1.1. D.A.F.O: Análisis de la situación interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta su fortalezas y debilidades en la parte interna y sus oportunidades y amenazas en la parte externa.

### **9.1. Análisis interno**

En Valladolid, lugar geográfico del emplazamiento físico, existen una gran cantidad de centros para la mejora del cuerpo, como son los gimnasios, sin embargo, el gran competidor es un centro llamado proporción A, centro dedicado a la mejora del rendimiento deportivo y al entrenamiento profesional de las personas.

La gran diferencia con respecto a este competidor reside en la mejora de este rendimiento a través del uso de la tecnología de realidad virtual, permitiendo un mayor estudio del rendimiento.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: al no necesitar un capital elevado y pocas licencias podrían entrar competidores de forma sencilla, pero con poca probabilidad por la necesidad de una buena ubicación.

- Amenaza de productos sustitutivos: actualmente hay muchos gimnasios en uso, cuya principal función es poner en ofrecer un servicio básico en cuanto a asesoramiento y mejora deportiva se refiere, lo que nos diferenciara de ellos es nuestra capacidad de ofrecer un servicio de asesoramiento completo, todo ello ligado a la mejora que supondrá introducir las herramientas de realidad aumentada para llevar un exhaustivo control de todos los pasos y progresos que cada uno de nuestros clientes realice.

- Poder de negociación de los proveedores: Una de las características que nos tenemos que proponer es la negociación con los proveedores para que puedan aportar a nuestra empresa una gran cantidad de la maquinaria y las herramientas que necesitamos para el correcto funcionamiento de nuestros servicios, si somos capaces de conseguir una negociación correcta con los proveedores, además de la aportación por parte de estos de ciertos materiales, podrán realizar las promociones y la propaganda de sus equipos que ellos consideren adecuadas para nuestro negocio.



## 9.2. Análisis externo

### 9.3. Macroentorno

En lo que respecta a los factores políticos la industria de realidad virtual está en desarrollo y es por eso por lo que pensamos que en unos años se consolide como una de las industrias más importantes.

El estudio realizado por el Instituto de Investigación de Capgemini concluyó que:

*“Pone de manifiesto que las empresas están usando la realidad aumentada y la realidad virtual (AR y VR, según sus siglas en inglés) para mejorar sus operaciones internas. Según el informe «Augmented and Virtual Reality in Operations: A guide for business investment», el 82% de las empresas que usa AR o VR, conocidas también como tecnologías inmersivas, asegura que las ventajas que obtienen cumplen o superan sus expectativas*

*Aunque la implantación de la realidad aumentada es más compleja, el estudio indica que las organizaciones la perciben como más ventajosa que la virtual. Destaca que la AR mejora la productividad gracias a la agilización de los flujos de trabajo. Para ello, cita ejemplos tales como el uso de gafas de AR por parte de técnicos de Porsche que paso a paso proyectan instrucciones y diagramas, a la vez que permiten que expertos accedan en remoto al campo de visión del técnico para ofrecer asesoramiento.” (Capgemini, 2018)*

Debemos ser cautos con la implantación de este tipo de tecnología de realidad virtual y realidad aumentada, pues no deja de ser una tecnología en desarrollo pero con un claro potencial a nivel empresarial.

En lo que se refiere a los factores sociales, debemos decir que nos vamos a posicionar en una ciudad con una gran afluencia de población y siempre ha sido una ciudad unida al mundo del deporte, eso nos puede ayudar a que haya una mayor asistencia de público o clubs deportivos que consideren adecuados nuestros servicios para el rendimiento deportivo.

#### **9.4. Microentorno**

Nos ubicamos en un sector como es el deportivo que se encuentra en un gran crecimiento, ya que cada vez un mayor número de personas dedican su tiempo a entrenarse o a practicar deporte tanto a nivel individual como colectivo, y nosotros proporcionamos esa experiencia de mejora que les permitirá alcanzar su rendimiento al máximo.

En relación al estudio de la encuesta nacional de la salud:

*“En España el 21% de la población entre 15 y 69 años realiza una actividad física en su tiempo de ocio, de ellos el 20% una actividad física moderada y un 44% una actividad física ligera.*

*Esta situación provoca que el mercado de las empresas dedicadas al mundo del deporte en España haya crecido de una forma espectacular en los últimos años, siendo un sector que ya suma 34.200 empresas y da trabajo, según el anuario de estadística deportiva, elaborado por el ministerio de educación, cultura y deporte a más de 203.000 personas.*

*El gasto total en deporte, durante el año pasado en España ascendió a 4.924 millones de euros, por todos los conceptos; el gasto medio por hogar fue de 267 euros y, finalmente cada español invirtió, de media, durante el 2017, en cuestiones relacionadas con el deporte, la cantidad de 107 euros. Más de un 63% de la población española dice tener una bicicleta en casa (se venden más de 3.000 al día) casi el 60% un balón o una raqueta, el 38% aparatos de musculación y ya en menor proporción, patines, equipos de esquiar, montaña, pesca, caza, golf etc.*

*Resulta evidente, observando los datos, que la industria que rodea al deporte se ha convertido en una de las más poderosas de todo el mundo, comparable, incluso, a la de la moda. Dos factores alimentan de manera notable la proliferación de estas empresas relacionados con el deporte en España, la importación y/o exportación y el turismo.*

*En su conjunto, en 2017, el valor de las exportaciones de bienes vinculados al deporte en nuestro país se situó en 1.024 millones de euros frente a unas importaciones que alcanzaron 1.965 millones; en este sentido, los artículos de equipamiento deportivo suponen el componente más significativo con 565 millones de euros exportados y 950 millones importados.” (LA VANGUARDIA, 2019)*

Nuestro grupo de cliente está definido a todas aquellas personas o clubs deportivos que estén dispuestos a realizar un esfuerzo para alcanzar el máximo de su capacidad física, y puedan alcanzar sus metas, por lo que es imprescindible tener una buena actitud, combinada con las ganas y el esfuerzo de querer mejorar.

Nuestra competencia directa consta de los gimnasios cotidianos los cuales ofrecen servicios para la mejora del rendimiento físico, pero sin la capacidad tecnológica que nosotros aplicamos a cada una de nuestras sesiones de entrenamiento, por lo que estaremos ofreciendo un servicio exclusivo y distintivo con respecto a nuestros competidores.

## 9.5.DAFO

Gracias a Albert S. Humphrey podemos realizar el análisis DAFO de una empresa, pudiendo definir con una mayor precisión el análisis interno y externo de esta.

La realización del DAFO de nuestra empresa constará de un estudio de la situación empresarial del proyecto teniendo en cuentas diferentes aspectos como las fortalezas y debilidades dentro del análisis interno y las amenazas y oportunidades del análisis externo.

Tabla 1 Análisis D.A.F.O

D.A.F.O.	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización e improvisación</li> <li>• Fallo en la dirección y visión estratégica</li> <li>• Falta de un competidor referente</li> <li>• Posible fallo en la estrategia de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal especializado</li> <li>• Relaciones con los proveedores</li> <li>• Fidelización de nuestros clientes</li> <li>• Influencia en el mercado</li> <li>• Actividad para todo tipo de público</li> </ul>
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia tecnológica</li> <li>Miedo a lo desconocido</li> <li>Posibles competidores con mejores servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida recuperación económica</li> <li>Sector en auge</li> <li>Innovación</li> <li>Diferenciación para con nuestros competidores</li> </ul>
-------------------------	---	--

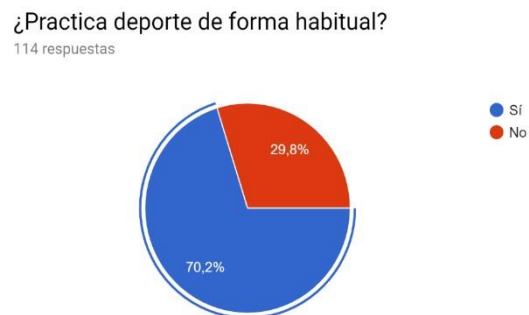
Fuente: Elaboración propia

Para cotejar este plan DAFO se ha decidido realizar una encuesta en la que he podido comprobar ciertos aspectos sobre nuestros posibles clientes.

En primer lugar se realizó un estudio de mercado en el cual se plantearon una serie de preguntas con el claro objetivo de conocer las opiniones de la gente sobre este servicio que ofrecemos. La encuesta fue realizada por un total de 114 personas, en su gran mayoría personas en edades comprendidas entre los 18 y los 50 años.

Las principales preguntas realizadas fueron sobre sus hábitos saludables, cuantas veces realizaban deporte a la semana, cuantas horas dedicaban a la práctica de ese deporte.

Ilustración 3 Análisis de la encuesta

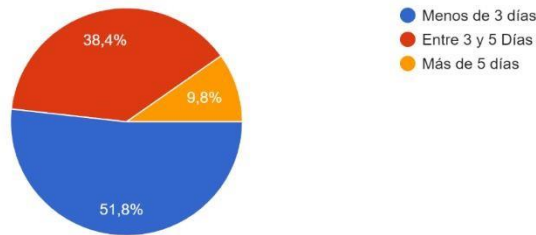


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4 Análisis de la encuesta

### ¿Cuánto tiempo dedica a la semana?

112 respuestas

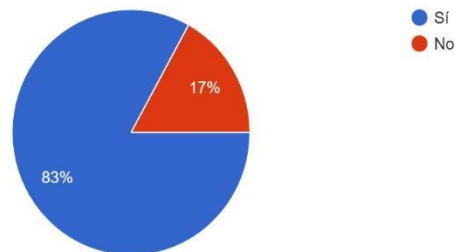


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5 Análisis de la encuesta

### ¿Has ido alguna vez a un gimnasio?

112 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por lo que pudimos observar, nos encontramos ante una población de estudio bastante activa, proporcionando un buen inicio de partida para nuestra empresa, pues la mayoría de las personas si realizan deporte de manera habitual estableciendo un porcentaje de 70.2% de personas activas en la práctica de deporte habitual.

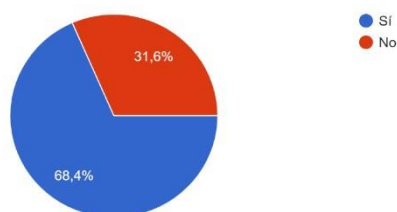
Más del 80% de los encuestados realizan deporte entre uno y 5 días a la semana y un 83% había asistido alguna vez a un gimnasio.

Otro de los aspectos más importantes que quisimos analizar en la encuesta fue si las personas participantes eran conocedores de en qué consistía la tecnología de realidad aumentada y realidad virtual, estableciéndose con casi un 70% el número de participantes que era conocedor de este tipo de tecnología.

No solo eran conocedores de esta tecnología, sino que la gran mayoría de ellos, más del 75% estarían dispuestos a emplear esta metodología para mejorar su rendimiento deportivo.

## Ilustración 6 Análisis de la encuesta

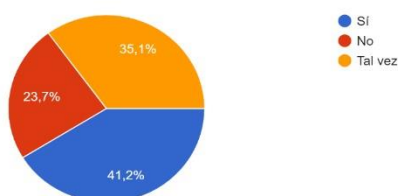
¿Conoces la tecnología de realidad aumentada y realidad virtual?  
114 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 7 Análisis de la encuesta

¿Utilizarías esta tecnología para mejorar tu rendimiento en el deporte?  
114 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Se adjuntan en el anexo 1 los gráficos restantes de los resultados obtenidos en la encuesta.

## 10. **Plan de marketing.**

Para nuestro plan de marketing vamos a tratar de definir y establecer varios conceptos que nos van a ayudar a la puesta en marcha del proyecto.

Vamos a incluir apartados como la definición de los objetivos comerciales y como vana a estar distribuidos, una estimación de ventas realizando tras la ayuda de uno de los líderes del mercado el volumen de ventas que aproximadamente vamos a disponer durante el primer año, nuestra política de precios y política de cobros y postventa, nuestro método de atención al cliente, definición del nombre de la empresa y elección del logotipo y por último nuestra comunicación y promoción de nuestros servicios.

### 10.1. **Objetivos comerciales. Formas de distribución.**

El sector del deporte y el de la tecnología de realidad aumentada está en un continuo crecimiento y se prevé que sean dos sectores que no paren de crecer, esto nos permitirá asumir o prever en una primera impresión que el negocio podría tener futuro dentro del mercado, permitiéndonos crecer en un futuro no lejano.

Ciñéndonos a nuestro objetivo de emprender la creación de un gimnasio con aplicaciones de realidad aumentada y realidad virtual, tenemos que ser precavidos y conscientes de que el sector tecnológico está en un continuo cambio, por lo que deberemos dotarnos de manera precisa con la tecnología de la que vamos a disponer para el correcto funcionamiento de la empresa.

Sabiendo aportar aquellos productos que nos van a permitir la diferenciación con respecto a la competencia, vamos a ser capaces no solo de mantener una alta fidelización con nuestros clientes, si no de que estos van a recibir las instrucciones necesarias para que puedan utilizar todos los elementos disponibles para lograr un funcionamiento pleno y con una alta satisfacción por su parte.

Una de las ventajas que tenemos es la de no excluir a ningún tipo de cliente, nuestros servicios serán proporcionados a todas aquellas personas o entidades deportivas dispuestas a realizar una mejora en su rendimiento deportivo siempre con la mejor profesionalidad y detallando todas las instrucciones necesarias que el cliente necesite.

Otro de nuestros objetivos es focalizar una parte del negocio a la contratación de nuestros servicios por parte clubs o entidades deportivas, suponiendo un salto a nivel de progresión empresarial.

Con esto queremos dar a entender que no nos vamos a centrar en un único cliente que represente un alto porcentaje de nuestras ventas, de esta manera si el cliente decidiese dejar de contar con nuestros servicios, al estar diversificados, no ser verían afectadas nuestras ventas en gran medida.

## **10.2. Estimación de ventas.**

La cartera de clientes a la que queremos destinar nuestros servicios no está condicionada por ningún aspecto o característica, ofreciendo la oportunidad de contar con nuestros servicios a todas aquellas personas o clubs que así lo deseen.

El volumen de negocio estará condicionado en función de las temporadas deportivas, siendo de una mayor capacidad en aquellos puntos donde los deportistas se exijan un mayor rendimiento en sus respectivos deportes, y de un menor volumen de negocio en las épocas donde las temporadas deportivas hayan concluido, y los deportistas se encentren en sus periodos de vacaciones.

Durante los meses comprendidos en los periodos de navidades y verano, nuestro volumen de negocio, y por tanto nuestro volumen de ventas, tendera a una pequeña

disminución de afluencia de clientes, ya que es en ese punto de la temporada, donde los deportistas se encuentran en sus periodos de descanso.

Nuestro punto fuerte de negocio se encontrará relacionado con los puntos más fuertes de las temporadas deportivas, donde cada uno de nuestros clientes necesite esta ayuda extra que nosotros estamos proporcionando para mejorar este rendimiento.

Tabla 2 Estimación de ventas

Presupuesto de ventas (N.º de Mes)	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas esperadas	30	50	60	90	85	80	80	70	60	50	60	60
precio	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total ventas	7.500	12.500	15.000	22.500	21.250	20.000	20.000	17.500	15.000	12.500	15.000	15.000

Fuente: Tabla de elaboración propia

Los datos obtenidos para la estimación de ventas han sido realizados mediante una aproximación gracias a la ayuda del dueño del gimnasio Proporción A, uno de los principales gimnasios de la ciudad de Valladolid con reconocimientos a nivel nacional.

### 10.3. Política de precios

Teniendo en cuenta diversos factores calculados cómo será el alquiler del local, precio mensual del abastecimiento básico y necesario para nuestro funcionamiento (agua, luz...), así como la compra del material de realidad virtual, maquinaria necesaria para el funcionamiento y mejora del rendimiento deportivo, y demás elementos para la puesta en marcha del negocio, en comparación con los precios del resto de la competencia, acordamos la siguiente tabla para proporcionar nuestros servicios.

Precio de la sesión individual: 20€

Precio por cada 5 sesiones: 80€

Precio por cada 15 sesiones: 180€

Precio por una suscripción mensual: 250€



#### **10.4. Política de cobros**

Nuestra política de cobros constará de varias opciones, la más sencilla será abonar las sesiones de forma en efectivo, pagando una sola sesión en efectivo o con tarjeta, a través de los terminales TPV de los que dispondremos.

El segundo método será a través de los bonos que vamos a ofrecer, los cuales deberán aportar el importe de estos en el momento de la adquisición de las sesiones, bonos que podrán ser de 5, o 15 sesiones, dichos bonos podrán ser abonados en efectivo o mediante los terminales TPV.

El tercer método de pago será mediante la suscripción de manera mensual a nuestros servicios, teniendo que realizar el pago de manera efectiva, mediante transferencia bancaria o a través de los terminales TPV en persona, el pago deberá ser abonado en su totalidad, sin opción a dividir el pago en dos o varias cuotas durante el mes.

#### **10.5. Política post venta**

En cuanto a la política post venta, una vez realizada la primera sesión, cada persona recibirá un correo donde recibirá toda la información y los cambios que se produzcan en nuestras instalaciones, así como promociones y diferentes cursos que se produzcan dentro de nuestras instalaciones.

Además, se informará mediante correo que todos aquellos que hayan contratado la suscripción de manera mensual, podrán asistir a todas aquellas clases y promociones realizadas de forma totalmente gratuita mientras estén suscritos a nuestros servicios.

Cada persona suscrita a cualquiera de nuestros servicios bien sea mediante la compra de sesiones individuales, bonos o suscripción mensual, podrán realizar una encuesta donde podrán reflejar sus impresiones, la conformidad con el trato recibido, así como un apartado donde podrán exponer sus quejas y mejoras que podamos realizar para un correcto funcionamiento de nuestros servicios e instalaciones.

#### **10.6. Distribución (sistemas de venta, atención al cliente...)**

Nuestro modelo de distribución va a constar de varias partes, en primer lugar, vamos a disponer de un local, una tienda física donde vamos a ofertar todos nuestros servicios.

Durante los eventos deportivos más destacados de la ciudad donde nos vamos a establecer, dispondremos de propaganda para promocionarnos entre todos los asistentes al evento que se esté celebrando, es importante que sea un evento deportivo, pues nuestros servicios van destinados a la mejora del rendimiento deportivo.

Durante dichos eventos estaremos de forma física para proporcionar toda la información necesaria de la que el cliente pueda disponer.

Nuestra atención al cliente durante las sesiones y servicios que ofrecemos es primordial, tenemos que destacarnos por una atención especial y completa, dedicando en cada momento de la sesión a corregir las dudas del cliente, ayudándoles de esta manera a cumplir el objetivo de mejorar su rendimiento deportivo.

Puesto que nosotros aportamos todo el material de realidad aumentada del que van a disponer, es tarea obligatoria estar pendiente de nuestros clientes, explicando en todo momento cada una de las funciones que irán apareciendo durante la práctica de la sesión.

#### **10.7. Nombre de la empresa**

R.A FIT. S.L (realidad aumentada fit).

La elección del nombre de la empresa tiene una relación directa con el servicio que estamos ofreciendo, las siglas R.A hacen referencia a una de las principales innovaciones que estamos ofreciendo en este mercado, la realidad aumentada.

La palabra FIT hace referencia al significado fitness, o forma física en español, dando una segunda pista sobre qué tipo de servicio estamos ofreciendo.

De esta manera el significado que buscamos con estas dos palabras es que nuestros futuros clientes nos sepan distinguir y diferenciar de manera rápida, y consigan entender qué tipo de servicio estamos ofreciendo.

#### **10.8. Logo de la empresa.**

Ilustración 8 Logo empresarial



Fuente: Elaboración propia.

La elección del logotipo de la empresa busca que el cliente asocie de manera sencilla un logotipo con nuestro servicios, de esta manera, al incluir dos cuadrados al principio de la imagen, uno en naranja y otro en color blanco, estamos asociando este significado de unión del deporte con la tecnología, además de la inclusión del nombre.

El objetivo del color naranja es tratar de transmitir energía, ambición y determinación, aspectos muy importantes dentro del mundo del deporte.

### **10.9. Comunicación y promoción**

Hemos decidido que nos vamos a promocionar a través de nuestra página web y todas las redes sociales de las que vamos a disponer, puesto que la mayoría de los deportistas utilizan este tipo de plataformas para enterarse de eventos y para mantenerse actualizados con las noticias deportivas.

Otro de los canales en los que nos vamos a promocionar será mediante la presencia de manera física en eventos deportivos, siendo este uno de los mayores focos de interés donde podremos llegar a un público más objetivo y acorde con las características de nuestro negocio.

## **11. Plan de producción**

Nuestro plan de producción va a constar de la definición de nuestra prestación de servicios, los proveedores con los que vamos a contactar y las existencias y almacenamiento del que vamos a disponer.

### **11.1. Prestación de servicios**

Nuestra política es la de ofrecer un servicio determinado al cliente, por lo que nosotros estamos ofreciendo un servicio completo en el momento de la contratación de este, incluyendo:

- Proporción de todo el material necesario.
- Instrucción detallada del uso del material.
- Seguimiento individual de cada cliente.
- Apoyo y corrección durante la sesión.
- Valoración final de los resultados obtenidos durante la sesión.

Para conseguir que todas estas prestaciones que estamos ofreciendo al cliente, se establece un aforo máximo dentro de nuestras instalaciones de 50 personas.

Sin embargo, para que estas funciones que ofrecemos se puedan realizar de una manera efectiva, y el cliente este satisfecho con nuestros servicios logrando de esta manera un seguimiento de cada individuo mucho más eficaz, trabajaremos con una capacidad

máxima de 5/10 personas por hora, logrando transmitir de esta manera un trato más cercano y detallado con nuestros clientes.

Las sesiones no tendrán una duración superior de más de una hora (salvo excepciones) debido al alto nivel de intensidad requerido durante la práctica de esta, por lo que el cliente podrá disfrutar de la sesión y a nosotros permitirnos el trato más cercano que estamos buscando.

Nuestro contacto con el cliente comienza en el momento en que realizamos su captación, bien sea a través de la participación en eventos de carácter deportivo en los que asistiremos para ofrecer información sobre nosotros, las diferentes redes sociales donde nos vamos a promocionar, ofreciendo en todo momento y en cada una de las actividades, bien sean digitales o eventos, la información necesaria y que el cliente requiera para conocer en su totalidad la prestación de servicios de nuestra empresa.

Para todos aquellos que de forma voluntaria lo desee, podrá disponer de la tarjeta de socio que dispondremos donde recibirán todas las informaciones y novedades relacionadas con la empresa, así como la invitación a eventos en los que estaremos presentes y las diferentes ofertas.

## **11.2. Proveedores**

Puesto que nuestro servicio es el ofrecer una mejora en el rendimiento deportivo de las personas a través de la tecnología, vamos a necesitar de un principal proveedor.

Este proveedor lleva el nombre de Two Reality, empresa dedicada a la creación de aplicaciones y sistemas aplicados tanto a la realidad virtual, como a la realidad aumentada, así como la prestación de diferentes servicios tecnológicos relacionados con la realidad aumentada, como es el caso de las gafas R.A (Realidad Aumentada).

El hecho de que esta empresa tenga experiencia en el sector, así como el patrocinio de otras empresas en el sector, y de la participación de diferentes eventos, hacen que sea una apuesta segura para nuestro negocio, de esta manera no tendremos que estar pendientes de varios proveedores que nos proporcionen diferentes servicios, ya que en Two Reality tienen la capacidad de ofrecer tanto las herramientas tecnológicas físicas, como son las máquinas de realidad aumentada, como las diferentes aplicaciones informáticas que necesitaremos para el correcto seguimiento y mejora de nuestros clientes en su rendimiento deportivo.

Sus servicios además nos ofrecen la oportunidad de alquilar sus productos y servicios, lo que os va a permitir una constante renovación tecnológica, sin tener la posibilidad de quedarnos atrasados tecnológicamente.

Además de sus servicios, la empresa Two Reality de realidad virtual y aumentada reúne a los mejores expertos en fotografía, animaciones 3D, diseños de interfaz, CGI (Imagen Generada por Computadora) y experiencia de usuario tanto de AR (Realidad Aumentada) como de VR (Realidad Virtual), lo que hace de un equipo comprometido a realizar únicamente experiencias de alta calidad.

Como expertos en el desarrollo de realidad aumentada y realidad virtual de aplicaciones para varios de los modelos de gafas virtuales y otros equipos más actuales del mercado, son capaces de exprimir el enorme potencial que existe en la industria emergente de esta tecnología. (Reality, 2018)

El resto de los elementos y maquinarias necesarios para nuestro funcionamiento no precisa de un proveedor, por lo que no será necesaria la contratación de ninguna empresa o servicio para su instalación o mantenimiento.

### **11.3. Existencias, aprovisionamiento y almacenamiento**

Al ser un centro capaz de combinar la tecnología de realidad aumentada y virtual con el deporte y teniendo en cuenta que ofrecemos un servicio detallado sobre el rendimiento deportivo de nuestros clientes y al contar con un proveedor que nos suministra los dispositivos tecnológicos y aplicaciones, no necesitamos de una existencia o un almacén donde guardar nuestros productos, puesto que somos una empresa que ofrece un servicio.

En caso de avería de alguna de nuestras maquinarias de realidad aumentada, existe la ventaja de pedir una nueva maquinaria o arreglar la incidencia de manera inmediata, sin necesidad de tener existencias de dichos productos almacenados.

Necesitaremos de un pequeño cuarto o almacén donde guardar los aparatos y las máquinas que no estén en ese momento en uso, para evitar así un desorden en nuestras instalaciones.

## **12. Ubicación e infraestructura**

Vamos a definir donde nos situaremos, ofreciendo un análisis de la zona en la que estemos ubicados, que tipo de instalaciones vamos a necesitar para este negocio y cuáles van a ser los materiales y el equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio.

### **12.1. Ubicación**

La determinación del emplazamiento físico se ha decidido establecer en Valladolid, siendo esta una de las ciudades con más oportunidad dentro de Castilla y León y en el aspecto deportivo a nivel nacional, además posee una amplia red de comunicación con el resto de las ciudades españolas, así como un aeropuerto con conexión europea.

Como hemos hablado con anterioridad, se nos presenta una oportunidad única en esta ciudad gracias a su poder de crecimiento económico, por situarse en un mercado al alza dentro de la ciudad y a nivel nacional, y, por supuesto, ser una de las ciudades referentes a nivel de deportistas y clubes deportivos, albergando una gran variedad de deportes con éxitos a nivel nacional reconocibles.

Se adjunta en el anexo 2, los clubs más importantes de la ciudad

### **12.2. Instalaciones**

Para poder ofrecer un servicio de calidad, hemos decidido acordar un terreno de aproximadamente 100 metros cuadrados, en los cuales albergaremos nuestras actividades, tanto las actividades que ofrecemos a los clientes, como un despacho donde estableceremos la oficina del centro, y los vestuarios donde los clientes podrán utilizar antes y después de las sesiones.

La distribución exacta dentro del local serían unos 10 metros cuadrados para la oficina principal, 20 metros cuadrados para los vestuarios tanto masculino como femenino, 5 metros cuadrados para la sala del botiquín, que contara con una camilla para atender a los clientes que lo requieran y el resto irían para dos salas de unos 25/30 metros cuadrados cada una donde se realizaran las actividades ofrecidas, así como la impartición del correcto funcionamiento de las máquinas, el seguimiento y el análisis de la progresión de los clientes.

### **12.3. Equipamiento y material**

En cuanto al equipamiento y material para el local, necesitaremos unas taquillas, para los vestuarios, una reforma que incluya aseos personales, duchas y todo tipo de infraestructuras para la higiene personal de cada cliente.

Para la zona de la oficina será necesario un escritorio, dos ordenadores, televisor y unos archivadores donde podamos guardar todos los documentos que se vayan generando en nuestra empresa, así como la dotación en el mismo espacio de un baño privado para no utilizar el de los clientes.

Las salas donde se realizarán las actividades se dotarán de todas aquellas maquinarias necesarias, que incluyen la incorporación de los elementos de realidad aumentada y virtual, la implantación de los sistemas software y el resto de maquinaria informática aportadas por la empresa Two Reality, como el resto de materiales no tecnológicos, como podrá ser el caso de cintas de correr, bicicletas estáticas, como numerosos aparatos para ofrecer un correcto funcionamiento y que el cliente pueda optar en todo momento al máximo rendimiento para con su cuerpo.

Además de la maquinaria aportada por la empresa Two Reality, debemos acordarnos de la dotación de un sistema de realidad aumentada que será aportado por la misma empresa donde se recogerá todo el progreso del cliente para obtener un minucioso control de su rendimiento.

Cada una de las salas con las que cuenta el local se encontraran separadas por unas pantallas de cristal especial, ofreciendo de esta manera al cliente una mayor tranquilidad y una sensación de trabajo personalizado que transmitirá conformidad y confianza.

Para la promoción y asistencia a los eventos deportivos donde hagamos las promociones y nos demos a conocer a nuevos clientes, utilizaremos un coche de empresa, el cual será aportado por el socio principal para ahorrar un coste mayor a la empresa.

### **13. Organización y recursos humanos.**

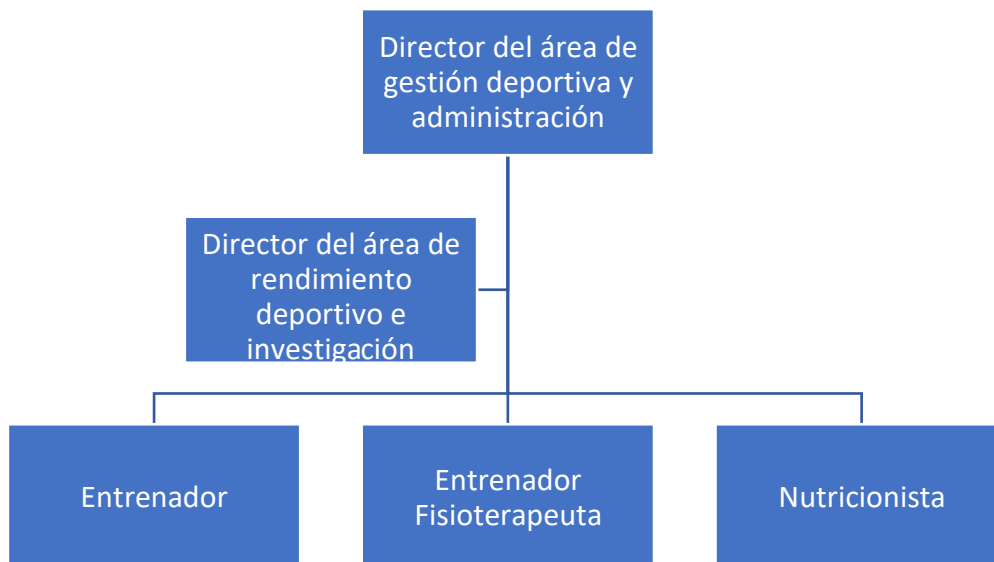
Definición de nuestro sistema de organización, sistema de contratación de empleados, definición de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, política de remuneraciones y asesores externos de la empresa.

#### **13.1. Sistema de organización**

En cuanto a la repartición de tareas el puesto de director del área de gestión deportiva y administración lo ocupará el creador de la empresa, graduado por la Universidad de Valladolid en el Grado de Comercio, con los conocimientos suficientes para la gestión y administración de la empresa.

Para el resto de los cargos se procederá a la contratación de personal cualificado que cumpla con los requisitos para con el puesto correspondiente.

Ilustración 9 Sistema de organización



Fuente: Elaboración propia

### 13.2. Sistema de elección de empleados.

La forma adecuada para la contratación de empleados será mediante una entrevista personal, analizando las cualidades de cada persona y si dichas cualidades se adecuan a lo exigido para el puesto, para ello y en función de cada uno de los puestos requeridos, se efectuará una prueba específica para determinar si las aptitudes que muestra el empleado entrevistado cumplen con las exigencias de nuestra empresa.

En caso de presentar unas aptitudes favorables y cumpla estrictamente los requisitos para con el puesto por el cual ha sido entrevistado, se procederá a la contratación del empleado.

Si la persona entrevistada no cumpliera alguna de las características o aptitudes requeridas para con el puesto por el cual ha sido entrevistado, se procederá a la declinación de su oferta para con la empresa.

### 13.3. Descripción del puesto de trabajo

- Director del área de gestión deportiva y administración: conocimientos de gestión y administración, grado en economía o similares. Encargado de la administración de la empresa así como el área de gestión deportiva.
- Director del área de rendimiento deportivo e investigación: título de entrenador personal, título de fisioterapeuta, conocimiento de la tecnología de realidad aumentada. Encargado del análisis e investigación de los resultados obtenidos de los clientes mediante los dispositivos tecnológicos.



- Entrenador: conocimientos de entrenador deportivo personal, así como la capacidad de acondicionamiento del cuerpo a situaciones de elevado esfuerzo físico. Su tarea será la de guiar al cliente en todo momento en aquellas dudas que le puedan surgir, ya sea por desconocimiento de un ejercicio o maquinaria.
- Entrenador fisioterapeuta: conocimientos de entrenador deportivo personal y fisioterapeutas para el tratamiento y prevención de lesiones. Su tarea será la de guiar al cliente en todo momento en aquellas dudas que le puedan surgir, ya sea por desconocimiento de un ejercicio o maquinaria.
- Nutricionista: conocimiento del cuerpo humano, conocimientos de dietética y nutrición. Asesoramiento nutricional para todos aquellos clientes que lo necesiten, siguiendo un estricto control por parte del empleado al cliente como por parte de la empresa.

#### **13.4. Política remuneraciones**

El sueldo de cada empleado irá en función de sus funciones dentro de la empresa, el sueldo medio para los entrenadores y el nutricionista será aproximadamente de 1300€ mensuales a jornada completa.

Para el cargo de director del área de rendimiento deportivo e investigación, el salario mensual por una contratación de jornada completa será aproximadamente de 1500€.

El cargo de director del área de gestión y administración deportiva percibirá un salario aproximadamente de 1800€ por jornada completa.

#### **13.5. Asesores externos.**

Asesor que cumpla las funciones de asesor fiscal, financiero y administrativo.

### **14. Legalización**

Definición de la forma jurídica de la empresa. Establecimiento de todos los tramites de constitución para nuestra sociedad. Normas y disposiciones legales que nos afectan directamente a nuestro modelo de negocio. Calendario de puesta en marcha

#### **14.1. Forma jurídica**

Empresa de forma jurídica Sociedad Limitada (S.L).

#### **14.2. Tramites de constitución de la empresa**

Aportación del capital de los socios en el momento de la constitución de la empresa, elección del nombre, designación de tareas, descripción del servicio, alta en el censo de empresarios donde se realice la declaración censal del comienzo, alta en el régimen especial de autónomos donde se regulará la cotización social del empresario, disposición y legalización de un libro de visitas donde se realicen las inspecciones, legalización del libro de actas, libros contables, inventarios y libro diario, obtención de una licencia de actividad al ayuntamiento en el que se va a establecer el negocio para su puesta en marcha.

En el apartado de contratación de empleados, inscripción de los empleados a la empresa para la identificación y control de las obligaciones de cada trabajador, afiliación de los trabajadores, alta en el régimen de la seguridad social, alta de los contratos laborales, comunicación del inicio de la actividad para el control de seguridad y salud laboral, implantación del calendario laboral.

#### **14.3. Normas y disposiciones legales**

Según la ley 2/2000, del 28 de marzo, del deporte de Castilla y León, exige a los monitores de dicho centro de la posesión del título que les acredite como monitores.

Dotación de un local que cumpla con las normativas establecidas en la comunidad de Castilla y león, como la aplicación de un acceso de salida de emergencia, dotación de suelo no resbaladizo, una zona de botiquín, zona de aseos y vestuarios para trabajadores y clientes.

Deberán cumplir la normativa de contaminación y protección medioambiental, dotando al local de las herramientas necesarias para la acústica de este.

Según la ley 31/95. De 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales, necesitará de la contratación de un servicio de prevención de riesgos de manera activa que cubra la protección de sus trabajadores frente a posibles incidencias. Tributación de los impuestos de 25% según la normativa vigente desde el 2016.

#### **14.4. Calendario de puesta en marcha**

Tabla 3 Calendario de puesta en marcha

AÑO	1					
-----	---	--	--	--	--	--

BIMESTRE	1	2	3	4	5	6
Desarrollo del proyecto						
Adquisición del préstamo						
Alquiler de instalaciones						
Compra de materiales y equipos						
Montaje						
Puesta en marcha						

Fuente: Elaboración propia.

Para la puesta en marcha del negocio durante los dos primeros meses se realizará el desarrollo del proyecto, donde estableceremos un plan de negocio definiendo de forma clara nuestros objetivos.

En el momento de la adquisición del préstamo realizaremos la compra de todos los equipos y materiales necesarios para la puesta en marcha del negocio, así como el alquiler de las instalaciones donde vamos a operar de forma física como empresa, estimando una duración aproximada de 4 meses en completar todas las compras.

Un vez listo el alquiler de las instalaciones y con todos los materiales y equipos dispuestos para su utilización, nos ponemos con el montaje y los últimos retoques del local para estar preparados para la puesta en marcha del negocio.

## 15. Plan económico y financiero

### 15.1. Plan de inversiones

Tabla 4 Plan de Inversiones

ACTIVO	TOTAL
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.500€</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	11.500€
Licencias de software	6.000€
Desarrollo e investigación	4.600€
Diseño y registros	900€
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	29.000€
Obras e instalaciones	4.000€

Maquinaria	6.000€
Mobiliario	5.000€
Equipos informáticos	14.000€
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18.250€</b>
Tesorería	18.250€
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>58.750€</b>

Fuente: Elaboración propia

se incluyen en la necesidad de fondos iniciales de la empresa, todos aquellos gastos correspondientes al inmovilizado material en intangible, correspondientes al activo no corriente, así como la tesorería inicial disponible en el activo corriente.

Teniendo en cuenta todos estos factores, la cifra de nuestra inversión inicial asciende a un total de 58.750€, presupuesto requerido para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento de la empresa.

El coste mayoritario de esta inversión hace referencia al inmovilizado material ya que al realizar esta apuesta por la tecnología supone uno de los principales focos de inversión de la empresa

Durante los próximos años de vida empresarial, la inversión que se va a realizar va dirigida al inmovilizado material, realizando de esta manera la incorporación de nuevos equipos que puedan aparecer en el mercado con la renovación de alguno de nuestros activos que se hayan quedado obsoletos.

## **15.2. Plan de Financiación.**

Para la financiación externa de la empresa, nos vamos a apoyar en un modelo bastante distinto al modelo tradicional de la financiación bancaria.

En nuestro caso vamos a buscar una persona que nos financie, denominada inversor ajeno, obteniendo de dicha persona un préstamo inicial de 25.000€, para poder hacer frente a los gastos iniciales, gastos de constitución y a todos los gastos que nos genera la inversión inicial de nuestro proyecto

Tipo de interés fijo: la cuota trimestral que pagamos y el tipo de interés aplicado no variarán durante ese plazo. Cada trimestre pagamos la misma cuota, aunque los tipos de interés del mercado suban o bajen (8%).

El inversor ajeno, el cual se ha comprometido el hermano de uno de los gimnasios líderes Valladolid, se llevará un porcentaje de las ganancias obtenidas durante estos 7 años. Es decir, al finalizar cada ejercicio de cada año, le corresponderá un 30% de los beneficios obtenidos.

Se establece un pago trimestral, con un tipo de interés del 8% con un vencimiento en un plazo de 7 años.

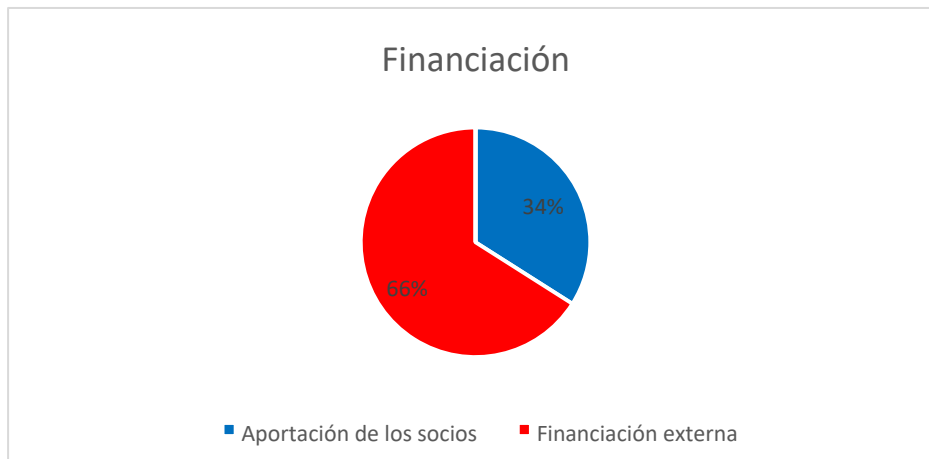
Tabla 5 Plan de financiación

CONCEPTO	IMPORTE EURIOS
PATRIMONIO NETO	20.000€
FONDOS NETOS: Capital, aportaciones	20.000€
PASIVO	38.750€
DEUDAS A LARGO PLAZO	38.750€
<b>TOTAL FINANCIACION</b>	<b>58.750€</b>

Fuente: Elaboración propia.

La dotación de los fondos netos constará de la aportación monetaria por parte de los dos principales socios de la empresa, los cuales aportarán cada uno el importe de 10.000€, siendo de esta manera una aportación a partes iguales por parte de los socios para constitución de la empresa.

Ilustración 10 Financiación



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, teniendo en cuenta la financiación externa por parte del inversor ajeno y las aportaciones por parte de los socios, la financiación de la empresa queda dividida con una aportación de capital externo que asciende a una 66% del total de la financiación.

La repartición de dividendos que vamos a llevar por parte de la empresa es distribuir la mayor parte de nuestros resultados, entorno al 60%/70%, para tener la oportunidad de seguir invirtiendo y crecer, por lo que el margen que ira a reservas es una menor cantidad.

Tabla  
**15.3. Cuenta de resultados previsional.**

6 Resultados previsionales		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Evolución de los márgenes y los resultados</b>						
Venta neta total	Importe	<b>193.750</b>	<b>222.813</b>	<b>278.516</b>	<b>348.145</b>	<b>435.181</b>
	% variación anual		15,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Total ingresos	Importe	<b>195.750</b>	<b>224.913</b>	<b>280.726</b>	<b>350.476</b>	<b>437.645</b>
	% variación anual		14,9%	24,8%	24,8%	24,9%
Margen Bruto	Importe	<b>150.963</b>	<b>177.886</b>	<b>231.348</b>	<b>298.629</b>	<b>383.206</b>
	% crecimiento anual		17,8%	30,1%	29,1%	28,3%
	% sobre ventas	77,9%	79,8%	83,1%	85,8%	88,1%
	% variación anual		1,9%	3,2%	2,7%	2,3%
E.B.I.T.D.A.	Importe	<b>56.922</b>	<b>77.867</b>	<b>119.731</b>	<b>172.863</b>	<b>240.266</b>
	% crecimiento anual		36,8%	53,8%	44,4%	39,0%
	% sobre ventas	29,4%	34,9%	43,0%	49,7%	55,2%
	% variación anual		5,6%	8,0%	6,7%	5,6%
Res. Explotación	Importe	<b>50.230</b>	<b>67.617</b>	<b>107.571</b>	<b>162.182</b>	<b>228.535</b>
	% crecimiento anual		34,6%	59,1%	50,8%	40,9%
	% sobre ventas	25,9%	30,3%	38,6%	46,6%	52,5%
	% variación anual		4,4%	8,3%	8,0%	5,9%
<b>RESULTADO</b>	Importe	<b>37.124</b>	<b>52.844</b>	<b>91.796</b>	<b>144.685</b>	<b>209.307</b>
	% crecimiento anual		42,3%	73,7%	57,6%	44,7%
	% sobre total ingresos	19,0%	23,5%	32,7%	41,3%	47,8%
	% variación anual		4,5%	9,2%	8,6%	6,5%

Fuente: Elaboración propia.

La evolución que vamos a obtener durante los próximos 5 años en relación al total de nuestros ingresos aumenta en torno al 15% el segundo año con respecto al primer años, y a partir del tercer año, sigue una evolución constante, que ronda el 25% de variación anual, en lo que al total de venta neta y de ingresos nos referimos.

Teniendo en cuenta el coste de las ventas de cada año, nos deja un margen bruto con un crecimiento anual del segundo al primer año de casi el 18% y de aproximadamente un 30% el resto de los años.

Nuestro E.B.I.T.D.A. o beneficio antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones nos deja un margen de variación sobre las ventas del primer año del 25,9%, continuando una escala creciente durante los próximos 5 años, llegando a su límite en 52,2% de variación de las ventas en el quinto año.

Estos resultados, una vez restadas las amortizaciones, los gastos financieros y aun sin restar el 25% del impuesto de sociedades que se debe pagar según la ley desde el 1 de enero de 2016 (Se adjunta en el anexo 3, la cuenta de pérdidas y ganancias previstas durante los primeros 5 años de vida empresarial donde se podrá encontrar el resultado una vez restados impuestos) nuestro resultado en el primer ejercicio de la empresa se establece en 37.124€, teniendo un crecimiento anual el siguiente año del 42,3%, del 73,7% el tercer año con respecto al segundo y una variación del 57,6 % y del 44,7% de variación durante los dos siguientes años respectivamente.

Tabla  
**15.4. Previsión de Tesorería.**

7 Tesorería a 5 años

R.A FIT		2- Presupuesto de Tesorería						2019 2023			
COBROS	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	
<b>Cobros por ventas</b>	<b>234.438</b>	80,0%	<b>269.603</b>	98,2%	<b>337.004</b>	100,0%	<b>421.255</b>	98,8%	<b>526.569</b>	100,0%	
<b>Otros cobros</b>	<b>58.750</b>	20,0%	<b>5.000</b>	1,8%	<b>0</b>	0,0%	<b>5.000</b>	1,2%	<b>0</b>	0,0%	
Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Socios	20.000	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Préstamos	38.750	13,2%	5.000	1,8%	0	0,0%	5.000	1,2%	0	0,0%	
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
I.V.A. y otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Total cobros</b>	<b>293.188</b>		<b>274.603</b>	-6,3%	<b>337.004</b>	22,7%	<b>426.255</b>	26,5%	<b>526.569</b>	23,5%	
PAGOS	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	
<b>Pagos operativos</b>	<b>133.822</b>	60,5%	<b>144.939</b>	57,9%	<b>159.575</b>	54,1%	<b>177.504</b>	49,5%	<b>199.031</b>	43,8%	
Salarios e incentivos	50.478	22,8%	52.751	21,1%	55.389	18,8%	58.158	16,2%	61.066	13,4%	
Comisiones	1.899	0,9%	1.694	0,7%	2.118	0,7%	2.647	0,7%	3.309	0,7%	
Compras	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Gastos prod/servicio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Variables prod/servicio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Publicidad y promoción	4.622	2,1%	6.052	2,4%	6.658	2,3%	7.323	2,0%	8.056	1,8%	
Otros marketing	1.271	0,6%	1.271	0,5%	1.271	0,4%	1.271	0,4%	1.271	0,3%	
Gastos de Ventas	484	0,2%	635	0,3%	635	0,2%	635	0,2%	635	0,1%	
Variables de Ventas	32.443	14,7%	40.032	16,0%	49.768	16,9%	62.210	17,4%	77.762	17,1%	
Gastos I+D	2.420	1,1%	2.541	1,0%	2.674	0,9%	2.821	0,8%	2.982	0,7%	
Arrendamientos	16.287	7,4%	15.044	6,0%	15.023	5,1%	15.183	4,2%	15.411	3,4%	
Conservación	4.356	2,0%	4.661	1,9%	4.987	1,7%	5.336	1,5%	5.710	1,3%	
S. Profesionales	1.331	0,6%	1.479	0,6%	1.508	0,5%	1.538	0,4%	1.569	0,3%	
Tributos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Seguros	726	0,3%	737	0,3%	748	0,3%	759	0,2%	771	0,2%	
Otros servicios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Suministros	11.616	5,3%	11.964	4,8%	12.563	4,3%	13.191	3,7%	13.850	3,0%	
Viajes, dietas...	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Material Oficina	998	0,5%	1.139	0,5%	1.196	0,4%	1.256	0,4%	1.318	0,3%	
Transportes	3.630	1,6%	3.684	1,5%	3.740	1,3%	3.796	1,1%	3.853	0,8%	
Liq. costes salariales	1.261	0,6%	1.254	0,5%	1.298	0,4%	1.379	0,4%	1.468	0,3%	
Gastos excepcionales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Pagos anteriores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Otros pagos</b>	<b>87.352</b>	39,5%	<b>105.305</b>	42,1%	<b>135.620</b>	45,9%	<b>180.759</b>	50,5%	<b>255.316</b>	56,2%	
Amortización préstamos	3.201	1,4%	6.975	2,8%	7.551	2,6%	7.760	2,2%	8.401	1,8%	
Gastos financieros	13.106	5,9%	14.773	5,9%	15.774	5,3%	17.497	4,9%	19.229	4,2%	
Leasings (pal.)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Compra activos	42.850	19,4%	9.075	3,6%	1.815	0,6%	2.420	0,7%	6.050	1,3%	
Gastos establecimiento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Liquidación I.V.A.	16.699	7,6%	28.461	11,4%	39.354	13,3%	51.195	14,3%	65.423	14,4%	
Retenciones salariales	11.496	5,2%	16.740	6,7%	17.914	6,1%	18.937	5,3%	20.043	4,4%	



Impuesto sociedades	0	0,0%	9.281	3,7%	13.211	4,5%	22.949	6,4%	36.171	8,0%
Dividendos	0	0,0%	20.000	8,0%	40.000	13,6%	60.000	16,7%	100.000	22,0%
Otros pagos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Anteriores (preparación)	0	0,0%								

<b>Total pagos</b>	<b>221.173</b>		<b>250.244</b>	13,1%	<b>295.195</b>	18,0%	<b>358.262</b>	21,4%	<b>454.347</b>	26,8%
--------------------	----------------	--	----------------	-------	----------------	-------	----------------	-------	----------------	-------

<b>SALDOS</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
<b>Saldo neto anual</b>	<b>72.014</b>		<b>24.360</b>	-66,2%	<b>41.809</b>	71,6%	<b>67.993</b>	62,6%	<b>72.221</b>	6,2%
<b>Saldo neto acumulado</b>	<b>72.014</b>		<b>96.374</b>	33,8%	<b>138.183</b>	43,4%	<b>206.176</b>	49,2%	<b>278.397</b>	35,0%

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro presupuesto de tesorería va a definir nuestra capacidad de pagos a los proveedores y si nuestros cobros van a sufrir alguna demora, es decir, si vamos a ser capaces de hacer frente a todos nuestros pagos.

En nuestro caso nuestra tesorería durante el primer ejercicio es bastante amplia, pues nuestra capacidad de cobros con respecto a los pagos es más grande.

Durante el siguiente año, nuestra tesorería sufre un notable descenso, debido a que tendremos que hacer frente al pago de la deuda contraída y que no estamos recibiendo un ingreso de capital tan elevado como durante el primer ejercicio.

Durante el resto de los años nuestro saldo neto ira aumentando con respecto a este segundo año, sin embargo, este saldo neto será igualmente menor que durante el primer ejercicio, por el mismo motivo del ingreso de capital de una fuente de financiación externa.

Nuestro margen de resultado neto acumulado es bastante amplio, permitiendo una acumulación de capital en la tesorería cada vez mayor.

Se adjunta anexo 4 de las gráficas de tesorería durante los próximos 5 años.

Tabla  
15.5. Elaboración del balance previsional

8 Balance previsional

R.A FIT	3- Balances previsionales						2019 2023		4	
ACTIVO	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>36.308</b>	33,5%	<b>30.158</b>	23,8%	<b>21.708</b>	13,6%	<b>15.358</b>	6,9%	<b>11.092</b>	3,8%
Inmoviliz. INTANGIBLE	11.300	10,4%	9.050	7,2%	5.750	3,6%	3.450	1,6%	1.150	0,4%
Inmovilizado MATERIAL	24.508	22,6%	20.608	16,3%	15.458	9,7%	11.408	5,1%	9.442	3,3%
Invers. INMOBILIARIAS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inversiones FINANCIERAS	500	0,5%	500	0,4%	500	0,3%	500	0,2%	500	0,2%
Activ. impuesto diferido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CORRIENTE</b>	<b>72.014</b>	66,5%	<b>96.374</b>	76,2%	<b>138.183</b>	86,4%	<b>206.176</b>	93,1%	<b>278.397</b>	96,2%
EXISTENCIAS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
REALIZABLE	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Socios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DISPONIBLE	72.014	66,5%	96.374	76,2%	138.183	86,4%	206.176	93,1%	278.397	96,2%
<b>Total</b>	<b>108.322</b>		<b>126.532</b>		<b>159.891</b>		<b>221.534</b>		<b>289.489</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>47.843</b>	44,2%	<b>67.477</b>	53,3%	<b>96.324</b>	60,2%	<b>144.838</b>	65,4%	<b>201.818</b>	69,7%
Capital	20.000	18,5%	20.000	15,8%	20.000	12,5%	20.000	9,0%	20.000	6,9%
Reservas	0	0,0%	7.843	6,2%	7.843	4,9%	16.690	7,5%	25.204	8,7%
Resultados	27.843	25,7%	39.634	31,3%	68.481	42,8%	108.148	48,8%	156.614	54,1%
Otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%
<b>SUBVENCIONES</b>	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%
<b>Total</b>	<b>47.843</b>	44,2%	<b>67.477</b>	53,3%	<b>96.324</b>	60,2%	<b>144.838</b>	65,4%	<b>201.818</b>	69,7%
<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>35.549</b>	32,8%	<b>30.975</b>	24,5%	<b>26.023</b>	16,3%	<b>20.664</b>	9,3%	<b>14.862</b>	5,1%
PROVISIONES largo p.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DEUDAS a largo plazo	35.549	32,8%	30.975	24,5%	26.023	16,3%	20.664	9,3%	14.862	5,1%
Préstamos largo plazo	35.549	32,8%	30.975	24,5%	26.023	16,3%	20.664	9,3%	14.862	5,1%
Otras deudas a largo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Impuestos diferidos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PERIODIFICACIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CORRIENTE</b>	<b>24.930</b>	23,0%	<b>28.081</b>	22,2%	<b>37.544</b>	23,5%	<b>56.032</b>	25,3%	<b>72.808</b>	25,2%
PROVISIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DEUDAS a corto plazo	0	0,0%	2.600	2,1%	0	0,0%	2.600	1,2%	0	0,0%
PROVEEDORES	9.554	8,8%	4.566	3,6%	5.462	3,4%	6.565	3,0%	7.925	2,7%
OTRAS CUENTAS PAGAR	15.376	14,2%	20.915	16,5%	32.082	20,1%	46.868	21,2%	64.884	22,4%
Gastos y retenciones personal	4.077	3,8%	4.508	3,6%	4.762	3,0%	5.036	2,3%	5.332	1,8%
I.V.A. pendiente liquidación	2.019	1,9%	3.197	2,5%	4.371	2,7%	5.661	2,6%	7.225	2,5%
Impuestos	9.281	8,6%	13.211	10,4%	22.949	14,4%	36.171	16,3%	52.327	18,1%
PERIODIFICACIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

<b>Total</b>	<b>60.479</b>	55,8%	<b>59.055</b>	46,7%	<b>63.567</b>	39,8%	<b>76.696</b>	34,6%	<b>87.671</b>	30,3%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO Total	<b>108.322</b>		<b>126.532</b>		<b>159.891</b>		<b>221.534</b>		<b>289.489</b>	

<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>2019</b>	%	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%
FONDO DE MANIOBRA	<b>47.084</b>		<b>68.293</b>	45,0%	<b>100.639</b>	47,4%	<b>150.143</b>	49,2%	<b>205.589</b>	36,9%

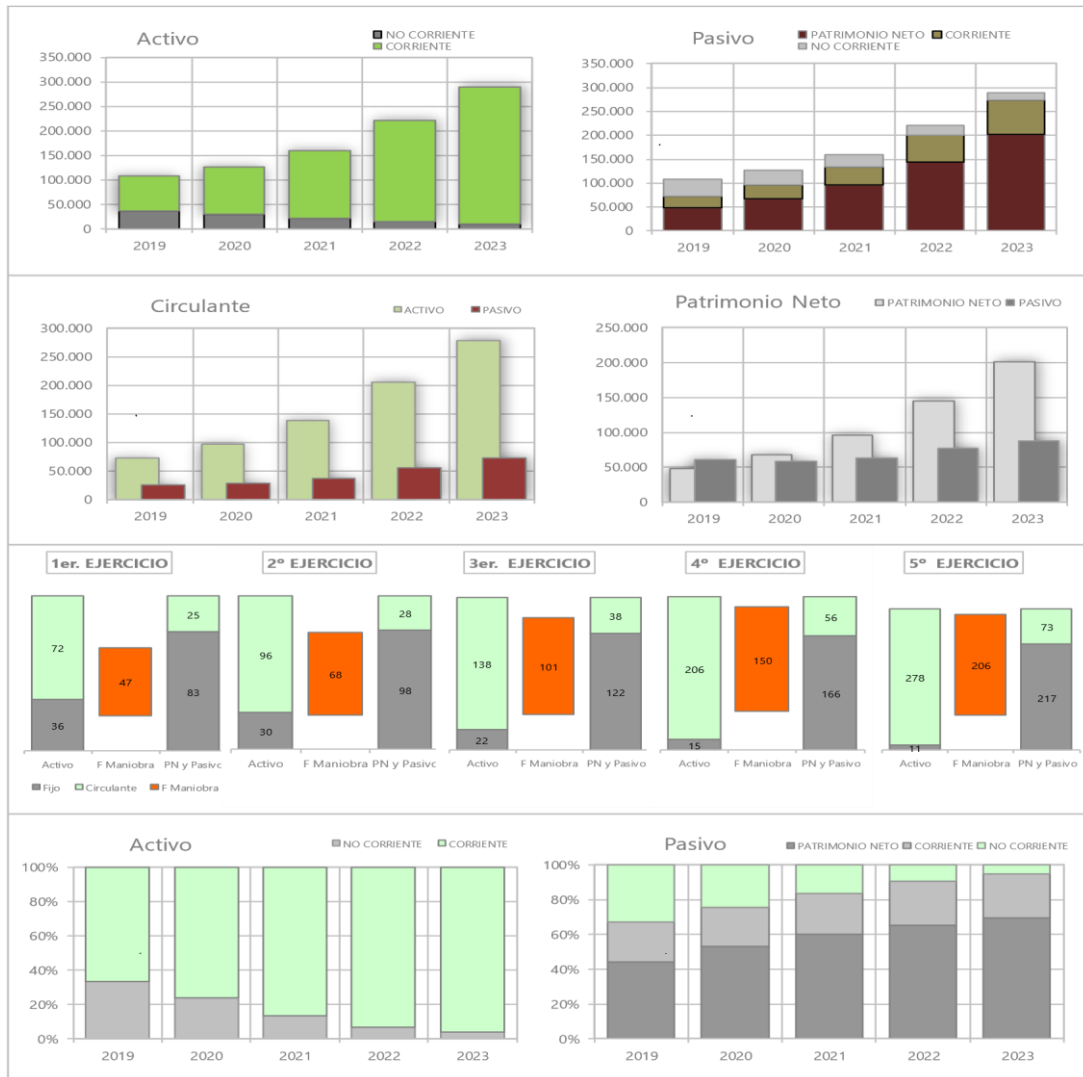
Fuente: Elaboración propia

Nuestro balance de situación refleja que no vamos a tener ningún tipo de problema con las deudas que hemos contraído durante el primer año, dándose una situación de pasivo al cabo de 5 años muy por debajo del patrimonio neto de la empresa, concretamente al finalizar el quinto año, la proporción entre el patrimonio neto y el pasivo, se establece en un 70/30% de la composición del balance, esta situación de composición de un patrimonio neto superior a un pasivo, se da en todos los años de vida empresarial menos durante el primer año, debido a que nuestras deudas a largo plazo, van a ir disminuyendo con el paso de los años, y no vamos a necesitar de una financiación externa en un futuro.

Nuestro activo, no va a necesitar de una inversión de activo no corriente tan elevada como al inicio del proyecto, y causa del aumento de nuestra tesorería en el activo corriente, nuestro activo se verá aumentado con el paso de los años.

Ilustración 11 Gráficas balance previsional

Tabla



Fuente: Elaboración propia

## 16. Análisis del riesgo y puesta en marcha

Para el análisis del riesgo y puesta en marcha vamos a realizar los análisis del ratio de rentabilidad, análisis del ratio de solvencia, análisis del ratio de liquidez, análisis del ratio de fondo de maniobra.

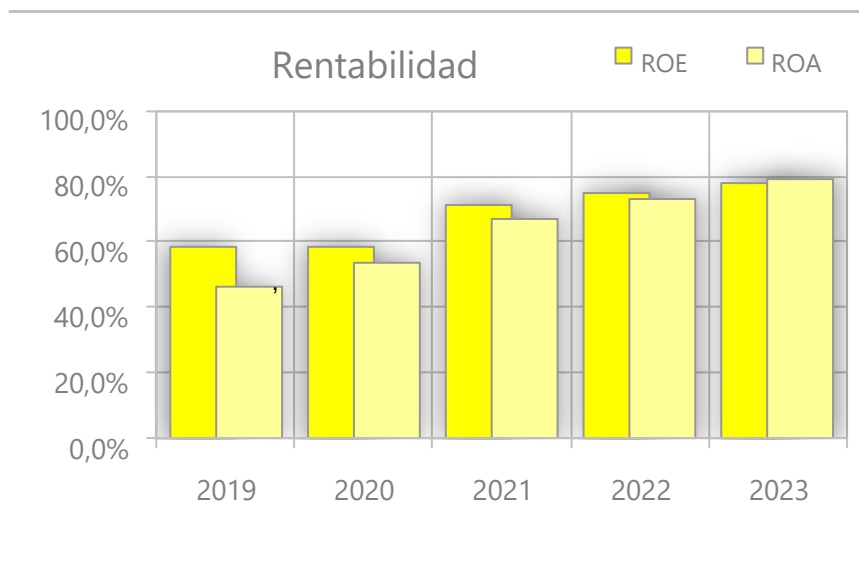
Análisis de la gestión, análisis del circulante, análisis del punto muerto de producción y análisis de la inversión.

### 16.1. Análisis de la rentabilidad.

Tabla 9 ROE y ROA

1- Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio Neto vs. Ingresos	14,2%	17,6%	24,5%	31,0%	35,9%
R.O.A. - Return on Assets	46,4%	53,4%	67,3%	73,2%	78,9%
R.O.E. - Return on Equity	58,2%	58,7%	71,5%	74,9%	77,8%

Fuente: Elaboración propia  
Ilustración 12 Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico vamos a encontrar los resultados de la rentabilidad sobre nuestros activos (ROA) y la rentabilidad sobre capital invertido (ROE) ofreciéndonos información sobre cómo estamos gestionando y utilizando nuestros activos y fondos.

El ROA no está ofreciendo la relación entre el beneficio logrado en un periodo y los activos totales de nuestra empresa.

La rentabilidad que estamos recibiendo sobre nuestros activos por cada euro que hemos invertido en ellos no está dando unos valores de 46,4% durante el primer año, si situando un máximo en el quinto año del 78,9% ofreciendo esta rentabilidad tan alta sobre los activos.

ROE o rendimiento del capital empleado en una inversión nos ofrecen una visión sobre el rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, por lo tanto cuanto mayor sea nuestro ROE mayor será nuestra rentabilidad y mayor serán los recursos propios de los que disponemos para nuestra financiación. Nuestro ROE ofrece unos valores del 58,2% durante el primer año, síntoma de que la rentabilidad por cada euro invertido es elevada, durante los siguientes cuatro años, nuestro REO se establece en valores del 58,7%, 71,5%, 74,9% y 77,8% respectivamente, ofreciendo unas cifras más que rentables sobre el capital invertido de nuestra empresa.

En los 4 primeros años de empresa, nuestro ROE se sitúa por encima de ROA producido por que el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad, en el último año esta situación cambia, debido a que dejamos de poseer un pasivo al no adquirir más deudas y tener una mayor capacidad de financiación de patrimonio neto.

## 16.2. Análisis ratio de solvencia.

El ratio de solvencia nos permite obtener la capacidad que tiene nuestra empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas y obligaciones. La fórmula para calcular dicho ratio es la siguiente

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Si aplicamos dicha fórmula en los ejercicios de cada año vemos que nos sale estos resultados por ejercicio.

Tabla 10 Análisis ratio de solvencia

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio Solvencia	1,79	2,14	2,51	2,88	3,3

Fuente: Tabla de elaboración propia

Como podemos ver, nuestro ratio de solvencia va aumentando con el paso de los ejercicios. El valor óptimo del ratio de solvencia suele estar en torno al 1,5, por lo tanto nuestro resultado es superior, esto quiere decirnos que nuestros acreedores tienen una posición muy fortalecida, ya que por cada euro invertido en la empresa, estamos

obteniendo una devolución de 1.79 por cada euro invertido en nuestra empresa, llegando hasta un máximo de 3,3 al final del quinto ejercicio.

Sin embargo también nos avisa que tenemos una gran cantidad de activos totalmente improductivos que va creciendo más en cada ejercicio, esto es algo lo cual tenemos que intentar solucionar pronto ya que no es nada aconsejable tener tantos activos ociosos.

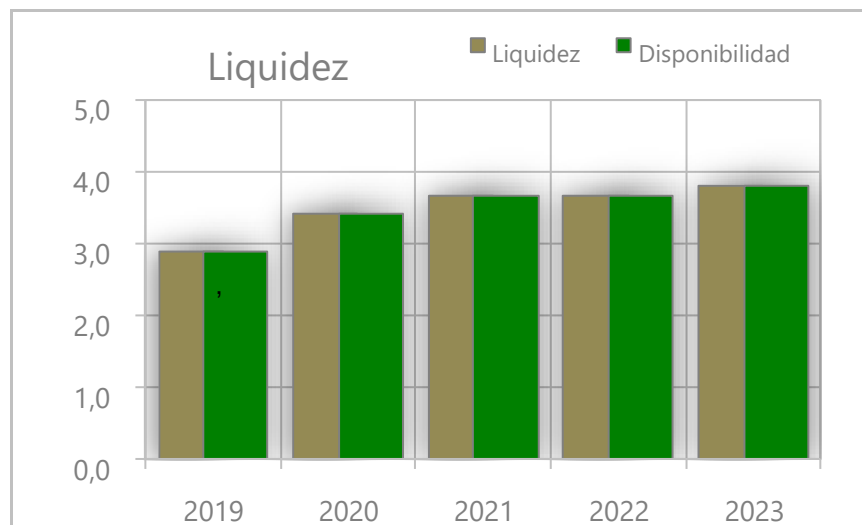
### 16.3. Análisis ratio de liquidez

Tabla:11 Análisis ratio de liquidez

3- Liquidez	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	2,9	3,4	3,7	3,7	3,8
Tesorería	2,9	3,4	3,7	3,7	3,8
Disponibilidad	2,9	3,4	3,7	3,7	3,8

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13 gráfico ratio de liquidez



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra ratio de liquidez durante el primer año se establece en el 2,9, creciendo durante el segundo año hasta el 3,4, el tercer y cuarto año en 3,7 y hasta alcanzar el 3,8 el quinto año.

Esta situación nos va a aportar una gran disponibilidad y gran liquidez dentro de nuestra empresa, no requiere de un pasivo elevado, sino todo lo contrario en relación con nuestro activo corriente, esta situación es debida a que durante el primer año de vida empresarial no contraemos ninguna deuda a corto plazo, además de darse las situaciones de no disponer de provisiones ni periodificaciones.

Por una parte esta situación para nuestra empresa nos quiere decir que vamos a tener una mayor solvencia y capacidad de pago, evitando de esta manera el enfrentarnos a cualquier problema de solvencia de pagos de deudas y atraer a un mayor número de inversores que se verán atraídos por esta situación y se fijaran más en nuestro proyecto, pues tienen la certeza de que no van a perder su inversión inicial.

Sin embargo, este resultado del ratio de liquidez, también tiene su parte negativa, ya que un elevado ratio de liquidez, significa que existen activos ociosos lo que por otra parte conlleva a una pérdida de rentabilidad de la empresa

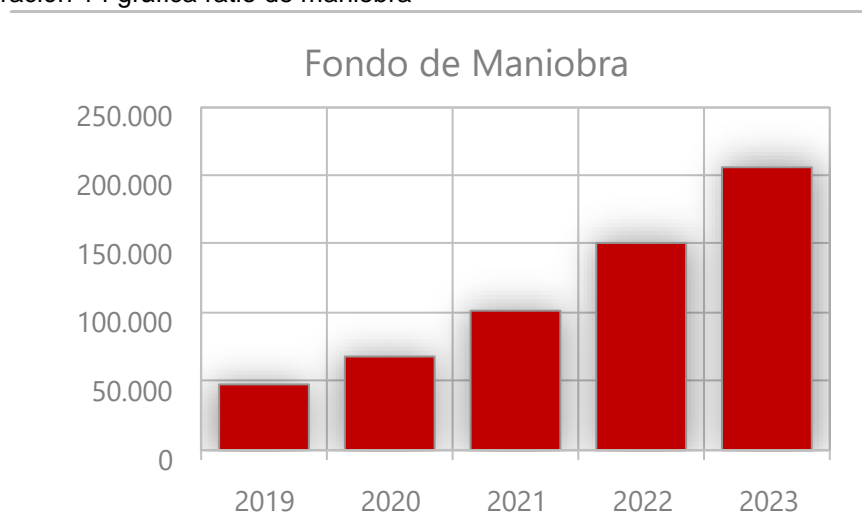
#### 16.4. Análisis ratio fondo de maniobra.

Tabla:12 Análisis ratio fondo de maniobra

4- Fondo de maniobra		2019	2020	2021	2022	2023
Fondo maniobra	Importe	47.084	68.293	100.639	150.143	205.589
	% variación anual		45,0%	47,4%	49,2%	36,9%
	% sobre activo	43,5%	54,0%	62,9%	67,8%	71,0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 gráfica ratio de maniobra



Fuente: Tabla de elaboración propia

Nuestro fondo de maniobra, o parte del activo corriente que está financiada con patrimonio neto o pasivo no corriente es uno de los ratios que nos permite conocer el grado de liquidez y solvencia de nuestra empresa.

Pues bien nuestro fondo de maniobra se encuentra de manera positiva, tal y como muestra el gráfico y la tabla, tomando un valor de 47.084€ durante el primer año y con una variación durante los 4 siguientes años de 45%, 47,4%, 49,2% y 36,9%.



Esto quiere decir que gran parte de nuestro activo corriente se encuentra financiado con recursos permanentes, permitiendo a la empresa hacer frente a las deudas a corto plazo y dando la capacidad de, en caso de que así se deseara, poder realizar inversiones.

La posesión de un fondo de maniobra demasiado elevado, como es nuestra situación en el cuarto t quinto año, puede llegar a producir una pérdida de rentabilidad en la empresa y la aparición de fondos ociosos, que podrían solucionar estos posibles problemas de rentabilidad si estuvieran invertidos correctamente.

## 16.5. Análisis de gestión

Tabla 13 Análisis de gestión

6- Gestión	2019	2020	2021	2022	2023
Rotación activo	5,3	7,4	12,8	22,7	39,2
fijo Rotación circulante	2,7	2,3	2,0	1,7	1,6
Días pago proveedores	14,7	15,8	16,8	17,6	18,6

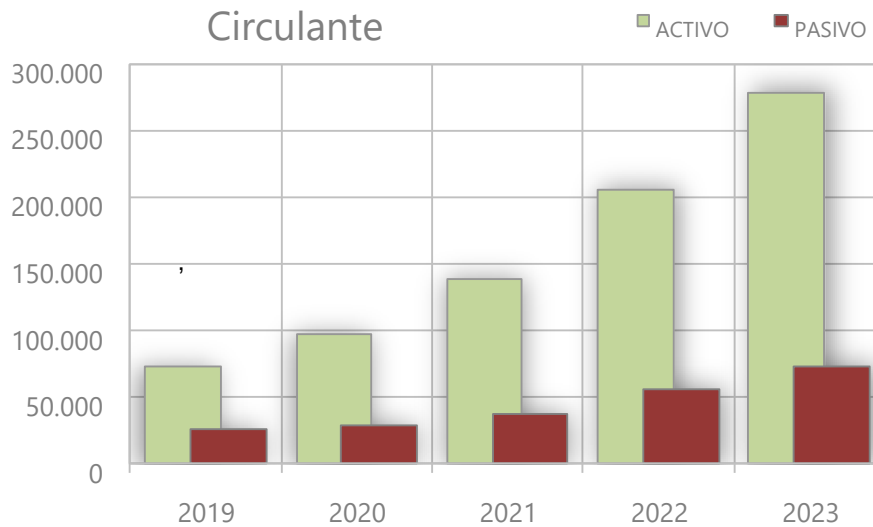
Fuente: Elaboración propia.

A su vez al recibir los pagos en dinero efectivo o con tarjeta, tampoco vamos a tener días de cobro de clientes que afecten a nuestro negocio.

Los días de cobro de los proveedores hacen referencia a los softwares de los programas para los dispositivos de realidad aumentada que vamos a tener en activo en nuestro negocio, de manera que van a irse cambiando progresivamente permitiendo un mayor control de la actividad de nuestros clientes.

## 16.6. Análisis circulante

Ilustración 15 Análisis circulante



Fuente: Elaboración propia.

El activo circulante son bienes y derechos líquidos de una empresa. Es decir, es el dinero que una empresa tiene para disponer en cualquier momento.

Un activo circulante es un bien o derecho líquido o que puede convertirse en líquido en menos de un año.

En nuestro caso podemos ver que tenemos un activo circulante muy grande en comparación con el pasivo circulante, esto quiere decir que vamos a tener muchos bienes que se van a hacer líquidos a corto plazo.

Nuestro pasivo no aumenta con el paso de los años, porque al tener unos beneficios tan grandes, no necesitamos ningún tipo de préstamo adicional.

## 16.7. Análisis del punto muerto de producción

Tabla 14 Análisis del punto muerto de producción

<b>Ventas mínimas anuales en unidades</b>	<b>570</b>
Precio medio previsto	250,0
<b>Facturación necesaria para Punto de Equilibrio</b>	<b>142.557</b>
% s/Total ventas previstas	73,6%
<b>Total días para alcanzar el Punto de Equilibrio anual</b>	<b>264,9</b>

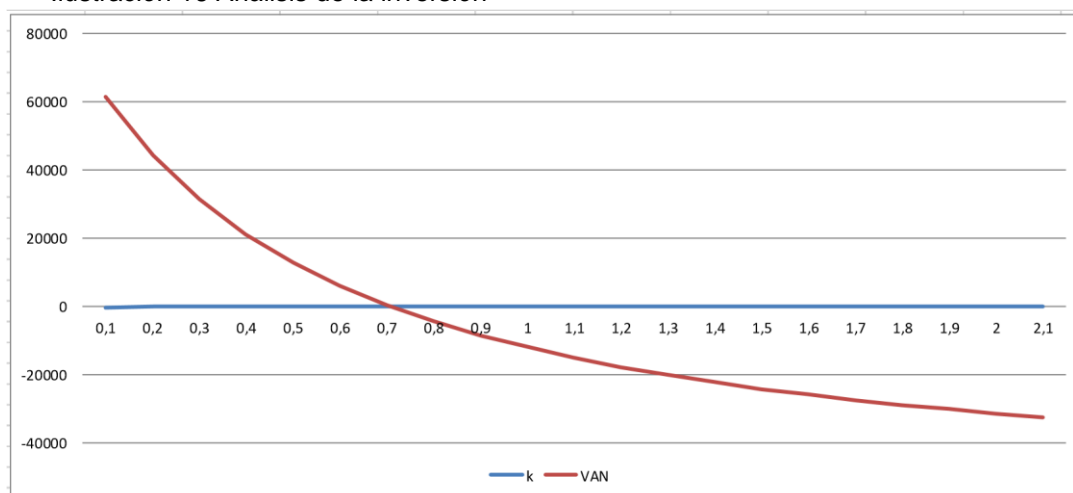


Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico del punto muerto de producción, nuestra empresa necesitará de una total de 142.557 unidades para establecer que el beneficio en ese momento sea igual a cero, es decir, donde nuestros costes totales se igualan con nuestros ingresos, esto no llevara un total de 265 días para conseguir el punto muerto de producción anual.

## 16.8. Análisis de la inversión.

Ilustración 16 Análisis de la inversión



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la inversión nos muestra el punto en el que la gráfica del VAN corta con el TIR, que se establece en un valor del 71%.

En nuestro proyecto, el TIR se corta en el 71%, esto nos quiere decir que cualquier valor que se tome por debajo de ese 71 % nuestro negocio sería viable y, por tanto, se podría poner en marcha.

Este 71% del TIR es la rentabilidad por cada euro invertido en el proyecto que nos van a exigir, tanto por parte del inversor ajeno, como también la parte de nuestra financiación propia.

La  $k$  o tasa de descuento, son los valores en tanto por ciento que vamos asignando al proyecto, y que nos va a permitir en qué punto se corta, para poder conocer a partir de que tasa de descuento nuestro proyecto deja de ser rentable.

### **16.9. Estudio de viabilidad del proyecto**

Tras haber realizado un estudio en profundidad sobre los resultados económicos y previstos de la empresa durante los primeros 5 años, y con un análisis más profundo sobre los ratios y del TIR, tenemos la posibilidad de realizar la puesta en marcha del negocio, pues es muy difícil que cualquier inversor o entidad financiera nos exija un tanto por cierto tan elevado del que nos está ofreciendo nuestro TIR (Tasa Interna de Retorno) del 71%.

No obstante debemos ser cautos en el momento de la puesta en marcha del negocio, pues se tienen que resolver ciertos contratiempos como el que aparecen con los activos ociosos, contratiempo que, de no solucionar de manera rápida y eficiente, podría poner el peligro la puesta en marcha del negocio.

## **17. Conclusiones**

La conclusión vamos a definirla en varios puntos referidos al estudio de la viabilidad de este proyecto.

En primer lugar la constitución y la tramitación de las acciones legales para la puesta en marcha del proyecto no supondrán ningún tipo de contratiempo e impedimento, pues se trata de acciones legales sin ningún carácter especial o diferente a la apertura de otro tipo de establecimiento.

En cuanto a la inversión inicial, no se trata de una inversión de capital demasiado elevada teniendo en cuenta el factor tecnológico que se está implantando, pero sí que sería conveniente realizar inversiones o actualizaciones periódicas de los elementos materiales de la empresa, para poder proporcionar en todo momento esa exclusividad que buscamos.

La parte de nuestro activo, fondo de maniobra y tras estudiar los diferentes ratios, tenemos que solventar estos activos ociosos, estamos generando un beneficio bastante

grande, y cuya solución pasa ir la ampliación del negocio, la apertura de otro centro en una ciudad diferente podría solucionar estas deficiencias que se nos plantean, además de la inversión en un nuevo centro, permitiendo la expansión de la marca.

La clave del negocio se basa en la diferenciación con respecto de la competencia, ese servicio exclusivo que estamos ofreciendo, innovador y rompedor con la tendencia actual, la mezcla de dos de los mercados más grandes, el deporte y la tecnología unidos, que buscará aportar al cliente la satisfacción de todas sus necesidades.

## **18. Fuentes de Información**

*Big Data Magazine* (10 de octubre de 2018) Auge de las tecnologías inmersas, Mónica Gallego. Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://bit.ly/2YicaXT> *Blue Attack* (s.f.) Recuperado el 3 de marzo de 2019 de <https://bit.ly/2XwNxK4>

*Silicon* (31 de enero de 2017) Mónica Tilves. El mercado de la realidad virtual. Recuperado el 3 de marzo de 2019 de <https://bit.ly/2FRD0yR>

*Cadena Ser* (8 de abril de 2019) Unicaja Banco. Valladolid lidera el crecimiento económico. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/2ZNqQyK>

*El Día de Valladolid* (25 de enero de 2018) Acuerdo de colaboración con Proporción A. Recuperado el 28 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/2KL5XRk>

*El Diario* (8 de abril de 2019) Valladolid y León lideran el crecimiento económico según Unicaja Banco. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/2KKjpFa>

*El Economista* (28 de diciembre de 2017) Sociedad limitada, Infoautónomos. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/2o3OUgm>

*EL PAIS* (3 de febrero de 2018) El negocio del deporte. Recuperado el 3 de marzo de 2019 de <https://bit.ly/2EeZxpL>

*La Vanguardia* (18 de enero de 2019) León y Valladolid liderarán el crecimiento económico regional 2019. Recuperado el 22 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/2FDuxiO>

Gobierno de España (s.f.) Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Trámites para la puesta en marcha. Recuperado el 1 de julio de 2019 de <https://bit.ly/2gxqLE2>

*Proporción A* (s.f.) Centro de entrenamiento profesional. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de <http://proporciona-fit.com/>

*Two Reality* (s.f.) Agencia de realidad virtual y aumentada. Recuperado el 22 de mayo de 2019 de <https://www.tworeality.com>

*The Luxonomist* (24 de septiembre de 2018) Agustín Castellote, La industria del deporte crece en España. Recuperado el 26 de mayo de 2019 de <https://bit.ly/31R0Vb8>

Tp-Link (19 de abril de 2017) La Realidad virtual, una ventana al mundo. Recuperado el 3 de marzo de 2019 de <https://bit.ly/2LzEAtb>

## 19. Anexos

### Anexo 1 Análisis encuesta

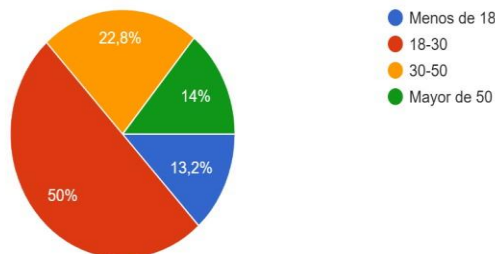
Vamos a realizar un pequeño análisis sobre la encuesta que hemos realizado, donde podremos sacar un poco las conclusiones y las sensaciones que ha tenido la gente o tendría con este tipo de negocio.

En primer lugar se realizó una encuesta a un total de 114 personas, de distintas edades para conocer un poco sus hábitos en el deporte y si tenían conocimiento de lo que significaba este tipo de tecnología y si estarían dispuestos a aplicarla en su rendimiento deportivo.

Del total de los encuestados, un 50% se encuentran en edades comprendidas entre los 18 y los 30 años, siendo estos el dato más representativo, el resto de encuestados se hayan en edades comprendidas entre 30 y 50, mayores de 50 y menores de 18.

#### Edad

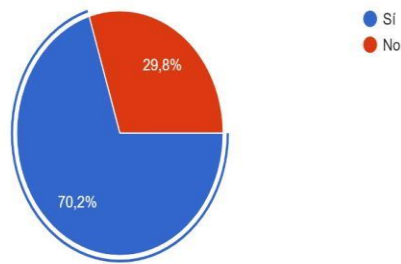
114 respuestas



Del total de encuestados, un 70% practica deporte de forma habitual

### ¿Practica deporte de forma habitual?

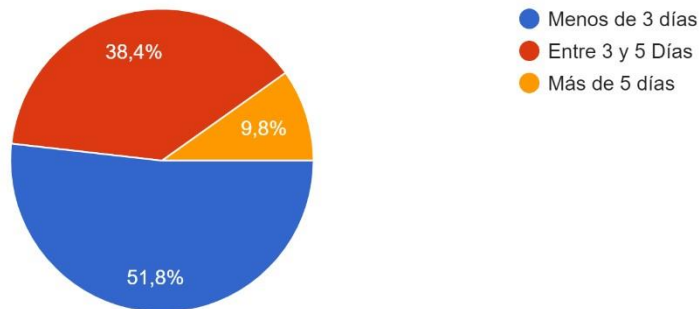
114 respuestas



Dedicando a la semana casi la mitad de los encuestados, menos de 3 días para practicar deporte y un total de entre 1 y 2 horas.

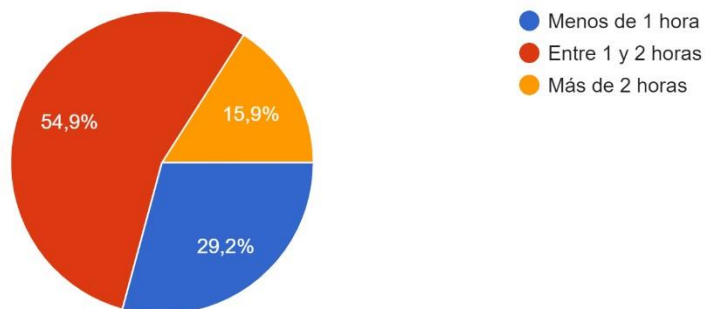
### ¿Cuánto tiempo dedica a la semana?

112 respuestas



### ¿Cuántas horas dedica a la practica de ese deporte?

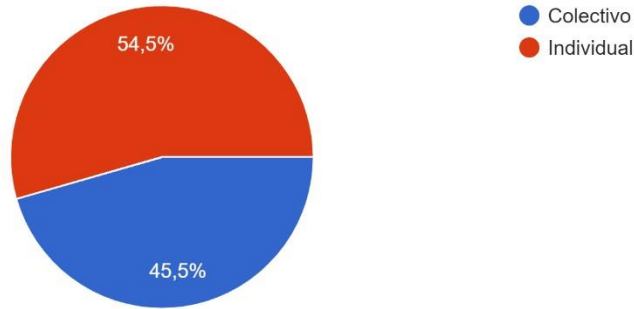
113 respuestas



La práctica de deporte colectivo o individual ha estado igualada, y la gran mayoría de los encuestados ha realizado actividades en un gimnasio alguna vez.

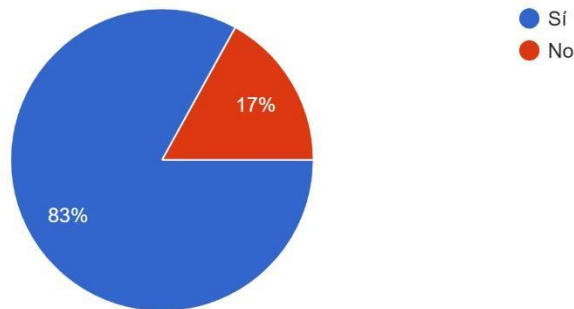
### ¿Qué tipo de deporte practicas?

112 respuestas



### ¿Has ido alguna vez a un gimnasio?

112 respuestas



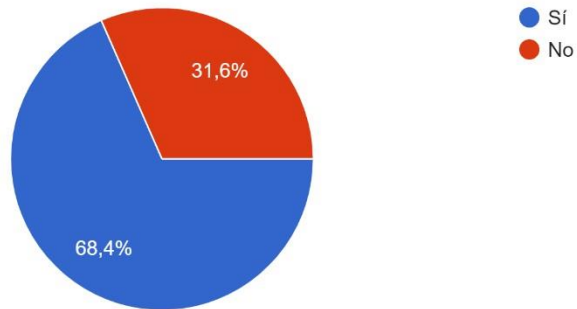
Casi el 70% de las personas encuestadas, tiene conocimientos acerca de la tecnología de realidad aumentada y realidad virtual, y más de un 70% estaría dispuesta a utilizar este tipo de tecnología a la hora de practicar deporte.

Además casi un 80% de los encuestados, aunque alguno no utilizaría este tipo de dispositivos tecnológicos, creen que sí que podría ayudarles a mejorar su rendimiento deportivo.



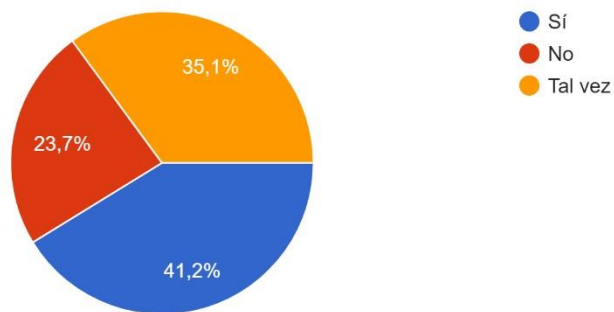
### ¿Conoces la tecnología de realidad aumentada y realidad virtual?

114 respuestas



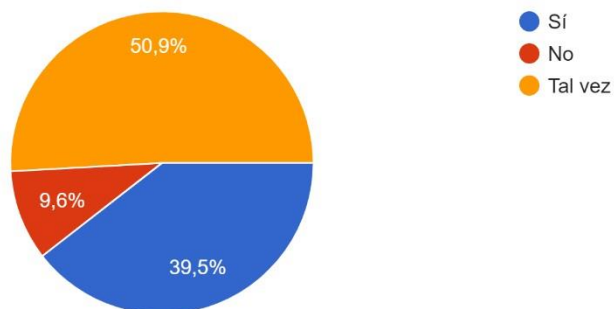
### ¿Utilizarías esta tecnología para mejorar tu rendimiento en el deporte?

114 respuestas



### ¿Crees que el uso de esta tecnología mejoraría tu rendimiento?

114 respuestas



## Anexo

### 2 Clubs de Valladolid

Valladolid ha destacado a nivel nacional por tener equipos en las competiciones más altas a nivel nacional de todas las categorías deportivas más importantes, como es el caso actual de Real Valladolid C.F, que actualmente milita en la primera división española de fútbol, y cuyas acciones han sido compradas recientemente por una de las personas más influyentes del mundo deportivo, Ronaldo Nazario.

El club baloncesto Valladolid, que actualmente milita en la segunda división a nivel nacional (LEB ORO).

Deportes como el rugby, en el cual residen los 2 clubs más importantes del país, VRAC y Cetransa el Salvador, que cosechan año tras año importantes títulos a nivel nacional.

El club balonmano atlético Valladolid, antiguamente conocido como el balonmano de Valladolid y uno de los clubs más históricos de la liga ASOBAL.

Es por esto por lo que la ciudad nos permite una gran oportunidad de sacar partido a un sinfín de logros deportivos, tanto históricamente como actuales, y es el momento perfecto para realizar una apuesta de este tamaño.

### 3 : Gráficos Ingresos y Gastos

<b>Ingresos</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
Venta neta total	193.750	99,0%	222.813	99,1%	278.516	99,2%	348.145	99,3%	435.181	99,4%
Otros ingresos	2.000	1,0%	2.100	0,9%	2.210	0,8%	2.331	0,7%	2.464	0,6%
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL ingresos netos</b>	<b>195.750</b>		<b>224.913</b>		<b>280.726</b>		<b>350.476</b>		<b>437.645</b>	

<b>Coste de las ventas</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>
Consumo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros costes de venta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Salarios Pers. Prod/serv	44.787	23,1%	47.026	21,1%	49.378	17,7%	51.847	14,9%	54.439	12,5%

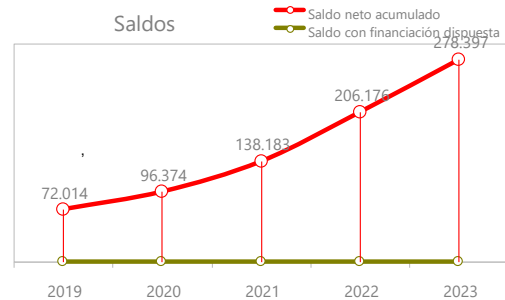
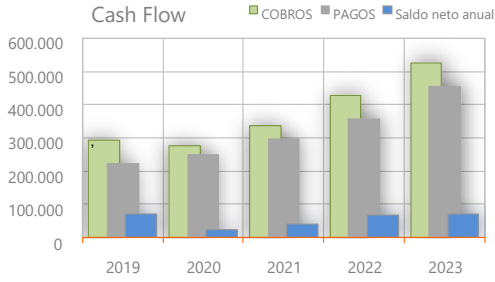
## Anexo

<b>Coste de las ventas</b>	<b>44.787</b>	23,1%	<b>47.026</b>	21,1%	<b>49.378</b>	17,7%	<b>51.847</b>	14,9%	<b>54.439</b>	12,5%
<b>Margen Bruto</b>	<b>150.963</b>	77,1%	<b>177.886</b>	79,1%	<b>231.348</b>	82,4%	<b>298.629</b>	85,2%	<b>383.206</b>	87,6%
<b>Gastos Operativos</b>	<b>2019</b>	%	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%
<b>Marketing y ventas</b>	<b>37.253</b>	19,2%	<b>42.374</b>	19,0%	<b>51.811</b>	18,6%	<b>63.532</b>	18,2%	<b>78.099</b>	17,9%
Salarios ventas y mark.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Comisiones s/ventas	1.996	1,0%	2.295	1,0%	2.869	1,0%	3.586	1,0%	4.482	1,0%
Publicidad y promoción	4.620	2,4%	5.082	2,3%	5.590	2,0%	6.149	1,8%	6.764	1,6%
Otros mark. y ventas	30.638	15,8%	34.997	15,7%	43.352	15,6%	53.797	15,5%	66.852	15,4%
<b>Administración y gen.</b>	<b>56.788</b>	<b>29,3%</b>	<b>57.645</b>	<b>25,9%</b>	<b>59.806</b>	<b>21,5%</b>	<b>62.234</b>	<b>17,9%</b>	<b>64.841</b>	<b>14,9%</b>
Salarios administración	22.428	11,6%	23.549	10,6%	24.727	8,9%	25.963	7,5%	27.261	6,3%
Gastos I+D	2.000	1,0%	2.100	0,9%	2.210	0,8%	2.331	0,7%	2.464	0,6%
Arrendamientos	13.460	6,9%	12.433	5,6%	12.416	4,5%	12.548	3,6%	12.736	2,9%
Conservación	3.600	1,9%	3.852	1,7%	4.122	1,5%	4.410	1,3%	4.719	1,1%
S. Profesionales	1.200	0,6%	1.224	0,5%	1.248	0,4%	1.273	0,4%	1.299	0,3%
Tributos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Seguros	600	0,3%	609	0,3%	618	0,2%	627	0,2%	637	0,1%
Otros servicios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Suministros	9.600	5,0%	9.888	4,4%	10.382	3,7%	10.902	3,1%	11.447	2,6%
Viajes, dietas...	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material Oficina	900	0,5%	945	0,4%	992	0,4%	1.042	0,3%	1.094	0,3%
Transportes	3.000	1,5%	3.045	1,4%	3.091	1,1%	3.137	0,9%	3.184	0,7%
Excepcionales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Insolvencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>94.041</b>	48,5%	<b>100.019</b>	44,9%	<b>111.617</b>	40,1%	<b>125.766</b>	36,1%	<b>142.940</b>	32,8%
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>56.922</b>	29,1%	<b>77.867</b>	34,9%	<b>119.731</b>	43,0%	<b>172.863</b>	49,7%	<b>240.266</b>	55,2%
Amortizaciones	6.692	3,5%	10.250	4,6%	12.160	4,4%	10.681	3,1%	11.731	2,7%
Gastos Financieros	13.106	6,8%	14.773	6,6%	15.774	5,7%	17.497	5,0%	19.229	4,4%
<b>RESULTADO</b>	<b>2019</b>	%	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>37.124</b>	19,0%	<b>52.844</b>	23,5%	<b>91.796</b>	32,7%	<b>144.685</b>	41,3%	<b>209.307</b>	47,8%
Impuestos	-9.281	-25,0%	-13.211	-25,0%	-22.949	-25,0%	-36.171	-25,0%	-52.327	-25,0%
<b>Beneficio NETO</b>	<b>27.843</b>	14,2%	<b>39.633</b>	17,6%	<b>68.847</b>	24,5%	<b>108.514</b>	31,0%	<b>156.980</b>	35,9%

Fuente: Elaboración propia

## 4 Gráficas de tesorería a 5 años

Anexo



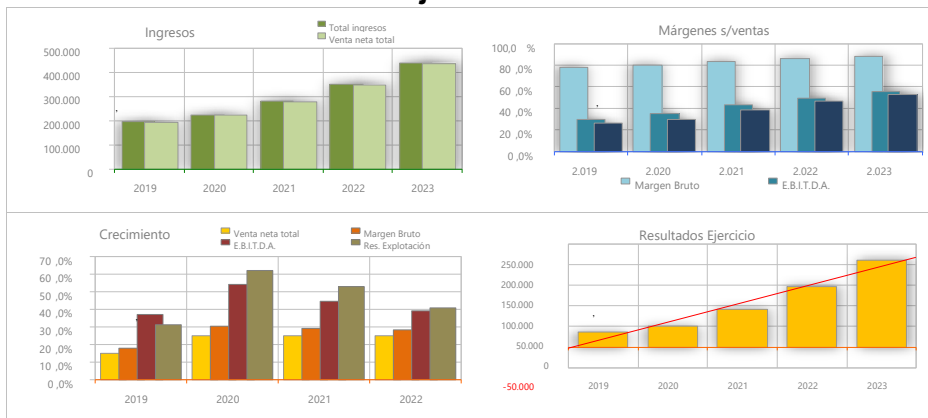
Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Reparto de Dividendos

Dividendos	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultado Neto</b>	29.463	40.443	71.949	115.170	166.221
Pérdidas a compensar		0	0	0	0
Distribuir	29.463	40.443	71.949	115.170	166.221
<b>Cash flow</b>	66.514	98.166	142.380	214.281	292.161
<b>pago dividendos</b> ej. anterior ▶		20.000	40.000	60.000	100.000
irá a reservas		9.463	443	11.949	15.170

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 Gráficas resultado del ejercicio



Fuente: Elaboración propia