

CENTRO DE ESPECIFICACIÓN DEPORTIVA: AGMINE

GESTIÓN DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



**Universidad
Europea**

Realizado por: Álvaro Vega Cabello y Marcos Martín Martín

Grupo matriculado TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor: Manuel Mateo March

Área: Plan de empresa

Índice:

Resumen del plan de empresa	3
Abstract	4
1. Introducción	5
2. Definición o identificación del proyecto	6
2.1. Modelo Canvas	7
2.2. Misión, visión y valores	8
2.3. Perfil de los emprendedores	8
3. Análisis estratégico	9
3.1. Análisis interno	9
3.2. Análisis externo	15
3.3. DAFO	21
3.4. Establecimiento de estrategias	22
4. Plan Marketing	24
4.1. Servicio/Producto	24
4.2. Precio	25
4.3. Distribución	26
4.4. Promoción	26
5. Plan de operación/gestión	27
5.1. Descripción del lugar físico	27
5.2. Procesos. Aspectos a considerar	29
6. Plan de recursos humanos	32
6.1. Organigrama	32
6.2. Personal	32
7. Plan jurídico	34
8. Plan económico-financiero y viabilidad	37
8.1. Inversión inicial y financiación	37
8.2. Balance de situación	38
8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento	39
8.4. Cuenta de resultados a 5 años	39
8.5. Escenarios	40
8.6. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto	40
9. Responsabilidad social corporativa	42
10. Cronograma	44
11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa	46
Referencias bibliográficas	47
Anexos	50

Índice de tablas:

Tabla 1. Modelo Canvas.	7
Tabla 2. Perfil estratégico de la empresa.	11
Tabla 3. Resultados obtenidos del estudio de centros de la zona.	17
Tabla 4. Ponderaciones y resultados de análisis de los centros.	18
Tabla 5. Matriz DAFO de la compañía.	22
Tabla 6. Cronograma to-start.	44

Índice de figuras:

Figura 1. Cadena de valor de servicios.	14
Figura 2. Maquetación de instalación deportiva.	28
Figura 3. Instalación del centro deportivo.	29
Figura 4. Organigrama del Centro Deportivo Agmine.	32
Figura 5. Inversiones de la compañía.	37
Figura 6. Cuadro simplificado del préstamo.	38
Figura 7. Balance de situación de los primeros 5 años.	38
Figura 8. Cuenta de resultados a 5 años.	39
Figura 9. Resumen de escenarios.	40
Figura 10. Cuadro de ratios financieros.	40

Resumen del plan de empresa

Este Business Plan se basa en la creación de un centro deportivo de entrenamiento y se centra en la realización y explicación de todas sus fases, es decir, una expresión formal de una idea de negocio, que en este caso será la creación de un centro deportivo de especialización en diversidad de modalidades y especialidades deportivas.

Tendrá como objetivo prestar servicios de alta calidad a un sector concreto de la población que realice deporte muy frecuentemente de la ciudad de Móstoles y su periferia, cuya pretensión sea la mejora y especialización de su modalidad deportiva y que no puede ser alcanzada en centros deportivos, gimnasios o clubes convencionales. Teniendo como rasgos de diferenciación la integración de las mejores características de los tipos de centros nombrados anteriormente unificados en un único centro deportivo.

El concepto de la compañía es proporcionar un espacio de entrenamiento, un gimnasio, en donde los clientes puedan encontrar todas las facilidades necesarias para mejorar en sus respectivas modalidades mediante un servicio de calidad, material de última tecnología, seguimiento personalizado y especialización.

Nuestra cartera de clientes se ajusta a las diferentes necesidades de cada usuario proporcionando niveles de afiliación que permiten que la instalación se ajuste de la manera más óptima. Por lo que nuestros clientes van desde usuarios que quieren un gimnasio premium, hasta deportistas pro amateur que quieren mejorar.

El objetivo principal de la realización de este Plan de Negocio, es verificar la viabilidad de un proyecto de estas características y todo lo que ello supone para su realización.

Palabras clave: entrenamiento, salud, especialización, deporte, plan empresa.

Abstract

This Business Plan is based on the creation of a sports training center and focuses on the execution and explanation of all its phases, serving as formal expression of a business idea, which in this case will be the creation of a sports center specializing in a variety of modalities and sports specialties.

The goal will be to provide high-quality services to a specific sector of the population that practices sports very frequently in the city of Móstoles and surroundings, whose aim is the improvement and specialization of their sports modality and which cannot be achieved in conventional sports centers, gyms, or conventional clubs. The differentiating feature will be the integration of the best characteristics of the aforementioned types of centers unified in a single sports center.

The concept of the company is to provide a training space, a gym, where clients can find all the necessary facilities to improve in their respective modalities through quality service, advance equipment, personalized monitoring, and specialization.

Our client portfolio adjusts to the different needs of each user by offering membership levels that allow the facility to be optimized accordingly. Therefore, our clients range from users who want a premium gym to pro-amateur athletes who want to improve.

The main objective of creating this Business Plan is to verify the viability of a project of these characteristics and everything that it entails for its implementation.

Keywords: training, health, specialization, sport, business plan.

1. Introducción

El propósito de este trabajo es determinar la viabilidad de la creación de un centro deportivo de especialización, a través del desarrollo de un plan de negocio en el que se analizará el proyecto en términos operativos, financieros, administrativos y legales. Se hará hincapié tanto en el tema del entrenamiento deportivo, ya que es la cuestión fundamental del centro, como en la importancia que supone la ejecución de un plan de negocio, en la ejecución de una idea como esta.

Según los datos del Anuario de Estadísticas de 2023, un 57% de la población analizada practica deporte semanalmente en la Comunidad de Madrid, por lo que son datos bastante favorables de cara a la práctica deportiva. Si nos fijamos en el porcentaje de población que es miembro de gimnasios, asociaciones, o clubes deportivos en la Comunidad de Madrid, suma un 35% y si tomamos en cuenta sólo población que practica deporte sube hasta un 51% (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023).

Podemos afirmar que acudir a un centro deportivo o gimnasio, a un club deportivo o realizar actividad física o deporte de manera independiente, se ha convertido en un estándar de la sociedad. Además de ser una excelente manera de desconectar de la rutina o de socializar, se ha convertido en un reto en sí mismo para las personas que lo realizan, llevando al deporte amateur a una cada vez más cercana especialización a la élite deportiva, salvando las distancias entre uno y otro. Por lo que este plan de negocios se va a centrar en eso, en darle una nueva visión a esa búsqueda de la perfección tanto en el deporte amateur como en el profesionalismo.

También se va a contextualizar lo que es un plan de negocios, el cual es un documento que resulta de la planificación de forma escrita y sencilla. De cuáles son los objetivos que quiere alcanzar una empresa y las acciones que va a llevar a cabo para alcanzarlos. Es importante a la hora de lanzar nuevos negocios o ideas, que sean buenas, pero también el tener una buena implementación de las mismas, por ello, hay que considerar esencial la creación de un plan de negocio que ayude a seguir unas líneas de actuación para poner en marcha el mismo.

2. Definición o identificación del proyecto

El proyecto se basa en la creación de una empresa de especificación deportiva en la cual se ofrece un servicio de preparación, mejora y tecnificación de diferentes modalidades deportivas o pruebas de oposición.

Esta idea de negocio viene dada por la importancia que tiene el entrenamiento en la mejora y el desarrollo en las diferentes modalidades que practica cada usuario y así alcanzar de una manera óptima y satisfactoria los diferentes objetivos personales que cada usuario quiere alcanzar. Se quiere proporcionar a los clientes la formación, material, preparación e instalaciones óptimas para que sean capaces de lograr sus objetivos deportivos y de actividad física.

La idea surge al intentar encontrar un sitio que proporcionase a un atleta amateur una preparación adecuada para la participación en una maratón en el verano de 2024. Un gimnasio convencional no se adecua a estas necesidades, ya que carece de profesionales especializados en atletismo; un club de atletismo proporciona la especialización en atletismo, pero exige una profesionalidad determinada, por lo que es demasiado específico y un Centro de Alto Rendimiento, requiere de una profesionalización muy alta.

El centro deportivo “Agmine” (“entrenar” en latín), será la representación de la idea de crear una instalación que fusione todos los conceptos antes nombrados, contar con maquinaria de un gimnasio convencional, pero que también proporcione formación, entrenamiento personalizado, dirección nutricional y demás conceptos que acerquen al deportista a sus objetivos.

A continuación, en la tabla 1 se desarrolla el modelo canvas que representa los diferentes aspectos clave de la entidad.

2.1. Modelo Canvas
Tabla 1

Modelo Canvas. Elaboración propia.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
Technogym Ayuntamiento Móstoles Clubes deportivos Centros médicos	Entrenamiento personal Nutrición Fisioterapia Musculación Ejercicio cardiovascular Alto rendimiento	Calidad Formación Deporte personalizado Mejora de rendimiento Salud	Directa Cercana Personalizada	Deportistas amateurs Usuarios fitness Público joven-adulto Deportistas profesionales
	Recursos Clave		Canales	
	Nave de 3.000m2 Maquinaria deportiva Personal especializado Equipamiento avanzado		Marketing digital Marketing tradicional	
Estructura de costes			Flujo ingresos	
Publicidad y marketing Mantenimiento y suministros de la instalación Sueldo de empleados Préstamo			Ingresos por servicios prestados	

2.2. Misión, visión y valores

- Misión: Acercar a los amantes del deporte y la actividad física a sus objetivos mediante la vanguardia tecnológica, formación deportiva, instalaciones de alto nivel y seguimiento personalizado.
- Visión: Hacer que la empresa sea la referencia de entrenamiento personalizado para todo aquel que tenga la necesidad de ser la mejor versión de sí mismo, ya sea profesional o amateur.
- Valores:
 - El bienestar social, es decir, el apego a la filosofía de la salud, el deporte y el rendimiento con el fin de lograr el objetivo de los clientes.
 - La innovación y calidad mediante la modernización constante de los equipos y controles de calidad continuados.
 - La excelencia, ya que el centro contará con profesionales cualificados y motivados que realizarán su trabajo con rigor y eficacia.
 - La orientación al cliente a través del conocimiento de los mismos para poder ofrecer servicios, lo más adaptados posible a sus expectativas y necesidades.
 - El compromiso medioambiental, ya que se llevarán a cabo acciones para preservar el medio ambiente, mediante una actitud proactiva y una concienciación que favorezca el desarrollo sostenible.

2.3. Perfil de los emprendedores

- Álvaro Vega:
 - Estudiante de Gestión Deportiva en la Universidad Europea.
 - Estudios de Bachillerato en Nueva York, Smithtown High School West.
 - Trabajador en el Real Club de Golf la Herrería, como ayudante del área deportiva y Tour Operación.
- Marcos Martin Martín:
 - Estudiante de Gestión Deportiva en la Universidad Europea.
 - Graduado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en la Universidad Pontificia de Salamanca.

- Más de 10 años de experiencia como entrenador de baloncesto en categorías inferiores y senior con el Club Baloncesto Perfumerías Avenida y el Club Deportivo Federado de la Universidad de Salamanca.
- Más de 5 años de experiencia como preparador físico y readaptador en categorías inferiores y senior con el Club Baloncesto Avenida y el Club Deportivo Federado de la Universidad de Salamanca.
- Formación complementaria en:
 - Grandes eventos deportivos.
 - Marketing y deporte.
 - Seguridad en instalaciones deportivas.
 - Gestión de instalaciones deportivas.
 - Alta dirección deportiva.
- Con experiencia en:
 - Club Baloncesto Perfumerías Avenida.
 - Federación Española de Baloncesto.
 - Centro Deportivo Amorós.
 - Club Deportivo Federado de la Universidad de Salamanca.

3. Análisis estratégico

3.1. Análisis interno

3.1.1. Identidad de la empresa

La identidad de la compañía define las características básicas de la entidad y proporciona una imagen global de la organización (Universidad Europea, 2023a).

- Ciclo de la vida:
 - Introducción: el centro deportivo se construye y se empieza a gestionar en base a lo ya explicado anteriormente.
- Tamaño: el centro deportivo, al tener el tope de llegar a unos 1300 usuarios y contar con una gran superficie y oferta de servicios, va a ser un centro de tamaño mediano, en el que no supera los 50 empleados, pero nunca habrá menos de los que la demanda solicite.

- **Actividad:**
 - Sector de la actividad: los sectores a los que pertenece el centro son: el deportivo, el ocio, el entretenimiento, el bienestar y la especialización.
 - El mercado de la empresa: entrenamiento, salud, condición física, rehabilitación y readaptación, etc.
- **Ámbito geográfico:** el ámbito geográfico va a ser local, con una única instalación.
- **Estructura jurídica:**
 - Forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).
 - Sociedad: única.

3.1.2. Análisis funcional:

El análisis funcional es aquel que identifica cada una de las debilidades y fortalezas en cada una de las áreas funcionales de la entidad (Universidad Europea, 2023). Al existir un número muy elevado de factores, solo se muestran aquellos que tienen una relevancia significativa dentro de la entidad.

- **Área comercial y de marketing**
 - Cuota de mercado
 - Características del servicio
 - Imagen de marca
 - Publicidad y promoción
 - Diferenciación
- **Área financiera**
 - Estructura financiera
 - Coste de capital
 - Solvencia financiera
 - Inversión
 - Deuda
 - Rentabilidad
- **Área de recursos humanos**
 - Política de contratación
 - Nivel de formación
 - Clima social

- Selección de personal
- Área de dirección y organización.
 - Estilo de dirección
 - Estructura organizativa
 - Sistemas de planificación y control
 - Estrategias competitivas
 - RSC y ética empresarial

3.1.3. Perfil estratégico:

Mediante el perfil estratégico de la empresa se van a identificar las debilidades y fortalezas de la compañía teniendo en cuenta el análisis funcional desarrollado anteriormente. Para realizar el perfil estratégico se evalúa el impacto de los factores de cada una de las áreas funcionales mediante una escala de valores (muy negativo a muy positivo), mediante una representación gráfica siendo las desviaciones a la derecha fortalezas y a la izquierda debilidades (Universidad Europea, 2023a).

El perfil estratégico del entorno tiene un carácter subjetivo por lo que para complementar su utilización y obtener un mayor provecho de cara a las fortalezas y debilidades, también se representa un perfil estratégico de la empresa de manera que es posible una comparación.

En la tabla 2 el impacto evaluado representado con “-” es la evaluación de la compañía, y el representado con “*”, es la evaluación de la competencia.

Tabla 2

Perfil estratégico de la empresa. Elaboración propia.

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA					
ÁREAS FUNCIONALES	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
Comercial					
Cuota de mercado				-	*

Diferenciación			*	-	
Características del servicio			*	-	
Imagen de marca		-		*	
Publicidad y promoción				*_	
Financiera					
Estructura financiera			*_		
Coste de capital	-		*		
Solvencia financiera		-		*	
Inversión	-		*		
Deuda	-		*		
Rentabilidad		-		*	
Recursos Humanos					
Política de contratación				*_	
Nivel de formación			-	*	
Clima social				*_	
Selección de personal				*_	
Dirección y Organización					
Estilo de dirección			*_		
Estructura organizativa			*_		
Sistemas de planificación y control			*_		
Estrategias competitivas			*	-	
RSC y ética empresarial			*	-	

3.1.4. Cadena de valor:

La cadena de valor analiza, examina y estudia cada una de las áreas de la compañía mediante la desagregación en actividades básicas para poder determinar el origen de la creación de valor y, por ende, de la ventaja competitiva de la entidad. El objetivo de esta herramienta es definir el origen de la ventaja

competitiva que puede provenir de las actividades, e incluso, de la interrelación de ellas.

Se puede observar cómo se genera el valor del centro deportivo a través de dos preguntas (Universidad Europea, 2023a):

- ¿Por qué razón compran los clientes a la compañía?

Como ya se ha indicado anteriormente, la entidad pretende ser un referente dentro de los centros deportivos de especialización deportiva, creando y ofreciendo una serie de servicios que satisfagan todas las necesidades de los usuarios y que pongan a su disposición una amplia oferta de las necesidades que demandan.

- ¿Dónde se origina la rentabilidad?

La rentabilidad del centro se va a originar en que no existen centros de este estilo que abarquen varias modalidades deportivas y que la gran cantidad de usuarios con los que se va a contar, genere la suficiente rentabilidad como para mantener toda la cartera de servicios y productos.

La respuesta a estas dos preguntas origina una gran cantidad de información, que se recoge a través de dos bloques principales (Figura 1):

- Los eslabones principales: formados por los elementos que están vinculados directamente con un proceso determinado de la organización.

Entre los que se diferencian:

- Controlables:

- Marketing y ventas.
- Personal de contacto.
- Soporte físico y ventas.
- Prestación.

- No controlables:

- Clientes.
- Otros clientes.

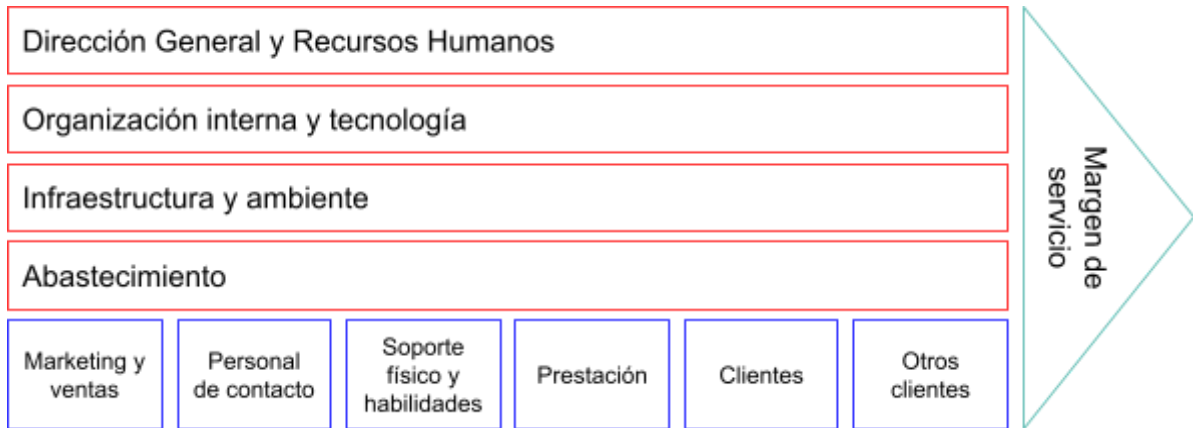
- Los eslabones de apoyo: se corresponden con otros elementos o procesos dentro del centro que complementan a los primarios. Como son:

- Dirección general y recursos humanos.
- Organización interna y tecnología.

- Infraestructuras y ambiente.
- Abastecimiento.

Figura 1

Cadena de valor de servicios, (Fuente: Universidad Europea, 2023a).



3.1.5. Análisis de los recursos y capacidades:

Para la realización de este análisis hay que tener en cuenta los recursos, capacidades, activos, competencias y habilidades de la organización. Se analizarán:

- Los recursos individuales:
 - Tangibles: los activos de carácter material y financiero. Los cuales se visualizarán más adelante en el balance de la compañía.
 - Físicos o materiales: Inmovilizado material.
 - Financieros: Inmovilizado financiero, derechos de cobro, inversiones financieras y tesorería.
 - Intangibles: activos de carácter inmaterial: recogidos en el plan de recursos humanos.
 - Humanos.
 - No humanos: tecnológicos y organizativos.
- Las capacidades: son las habilidades o competencias colectivas, las cuales permiten el buen desarrollo de cada una de las actividades de la empresa.
 - Funcionales: vistas en cada área funcional.
 - Culturales: recogidas en los factores del entorno.

Una vez identificados los recursos y capacidades es necesario hacer una evaluación de los mismos para conocer de dónde procede la ventaja competitiva. Dado que la empresa es de nueva creación estos recursos y capacidades se encuentran en un momento óptimo de explotación, por lo que es crucial mantener una serie de criterios:

- Durabilidad, sobre todo los de carácter intangible
- Transferibilidad
- Imitabilidad
- Sustituibilidad
- Complementariedad

Es importante destacar en este modelo de empresa, que proporciona un servicio, aquellos recursos que tienen mayor contacto con el cliente. Entre los que se encuentran los recursos de carácter tangible físicos o materiales, los intangibles humanos, y las capacidades culturales.

3.2. Análisis externo

3.2.1. Análisis PESTEL

El análisis externo sobre el centro, se va a realizar a través de la herramienta conocida como análisis PESTEL, que es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática (Torres, 2019), la cual nos informa de lo siguiente:

1. Político: La Dirección de Deportes del Ayuntamiento de Móstoles desempeña un papel importante en el sector deportivo local, ya que se encarga de la planificación, programación y desarrollo de las instalaciones y servicios deportivos del municipio (Ayuntamiento de Móstoles, 2024). Además, el Ayuntamiento de Móstoles ha sacado a concurso la gestión integral de un gimnasio municipal por un valor de 20,1 millones de euros (2Playbook, 2024), lo que indica un compromiso con la inversión en infraestructura deportiva.
2. Económico: El sector deportivo en Móstoles está experimentando una tendencia al alza, con un aumento en la demanda de gimnasios, centros

deportivos y actividades físicas (Morán San Juan, 2013). Además, la proximidad de Móstoles a Madrid ofrece oportunidades de colaboración y sinergia con empresas e instituciones deportivas de la capital.

3. Social: El deporte y la actividad física son cada vez más valorados en la sociedad española, lo que se refleja en el aumento de la demanda de servicios deportivos (Morán San Juan, 2013). Además, la diversidad cultural de Móstoles ofrece oportunidades para atender a diferentes segmentos de la población con necesidades y preferencias específicas.

4. Tecnológico: La tecnología juega un papel cada vez más importante en el sector deportivo, con la creciente popularidad de aplicaciones móviles, dispositivos wearables y otras herramientas digitales que facilitan el seguimiento y la mejora del rendimiento deportivo (Morán San Juan, 2013). Además, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías de transmisión en vivo y otras soluciones digitales para mantener a los usuarios conectados y activos.

5. Ecológico: El sector deportivo también debe tener en cuenta los impactos ambientales de sus actividades, desde la gestión de residuos y el ahorro de energía hasta la promoción de estilos de vida sostenibles y la reducción de la huella de carbono (Morán San Juan, 2013). Además, la creciente conciencia sobre el cambio climático y la sostenibilidad puede influir en las preferencias y decisiones de los consumidores en el sector deportivo.

6. Legal: El sector deportivo está sujeto a una serie de regulaciones y normativas, tanto a nivel local como nacional, que afectan a aspectos como la seguridad, la protección de datos y la propiedad intelectual (Morán San Juan, 2013). Además, la creciente popularidad del deporte profesional y la comercialización de eventos deportivos pueden generar desafíos legales adicionales.

3.2.2. Análisis de la competencia:

Para continuar con el análisis estratégico externo, se debe realizar un análisis de la competencia, por lo que a continuación se van a estudiar los centros que puedan llegar a ser competencia para el propio centro y a mostrar los atributos o variables a tener en cuenta para su comparación.

A través de una tabla (ver tabla 3) en la que se van a ver descritas las siguientes variables y atributos, se va a comparar y estudiar a la competencia:

- Precio: El precio es el costo mensual mínimo de la membresía en cada centro deportivo.
- Calidad: La calidad es una medida subjetiva de la calidad general de las instalaciones y servicios ofrecidos por cada centro deportivo. En este caso, la calidad se mide en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calidad más baja y 5 es la más alta.
- Horario: El horario es el tiempo durante el cual cada centro deportivo está abierto al público. En este caso, se proporciona el horario de lunes a viernes y el horario de sábados y domingos.
- Variedad: La variedad se refiere a la gama de servicios e instalaciones ofrecidas por cada centro deportivo. En este caso, se incluyen opciones como gimnasio, piscina, sauna, clases colectivas, actividades acuáticas, fisioterapia, entrenamiento personal, spinning y entrenamiento funcional.
- Notoriedad: La notoriedad es una medida subjetiva de la popularidad o reconocimiento de cada centro deportivo en la comunidad local. En este caso, se mide en una escala de 1 a 5, donde 1 es la notoriedad más baja y 5 es la más alta.
- Contacto: El contacto se refiere a la información de contacto de cada centro deportivo, incluyendo la dirección completa y los datos de contacto como el teléfono y el correo electrónico.

Tabla 3

Resultados obtenidos del estudio de centros de la zona. Elaboración propia.

Atributo/Variable	Rafael Martínez Sports Center	Polideportivo Municipal Villafontana	Centro Deportivo Móstoles Sur
-------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------

Precio	35€/mes (mínimo)	40€/mes (mínimo)	45€/mes (mínimo)
Calidad	4.2	4	4.5
Horario	Lunes a viernes: 6:00-23:00; sábados y domingos: 8:00-22:00	Lunes a viernes: 7:00-22:00; sábados y domingos: Horario variable	Lunes a viernes: 6:00-23:00; sábados y domingos: 8:00-22:00
Variedad	Gimnasio, piscina, sauna, clases colectivas, actividades acuáticas, fisioterapia, entrenamiento personal	Gimnasio, piscina, clases colectivas, spinning, entrenamiento funcional	Gimnasio, piscina, sauna, clases colectivas, actividades acuáticas, fisioterapia, entrenamiento personal, spinning, entrenamiento funcional
Notoriedad	Alta	Media	Alta
Contacto	C. París, s/n, 28938 Móstoles, Madrid, España	C. de los Hermanos Pinzón, 18, 28936 Móstoles, Madrid, España	Av. de Portugal, s/n, 28935 Móstoles, Madrid, España

Una vez realizado el análisis y vistos los resultados sobre los centros de la zona, se va a realizar una ponderación sobre estos y la importancia que los usuarios podrían darle a unas variables u otras (ver tabla 4), para posteriormente analizar esos resultados:

Tabla 4

Ponderaciones y resultados de análisis de los centros. Elaboración propia.

Atributo/Variable	Ponderación	Rafael Martínez Sports Center	Polideportivo Municipal Villafontana	Centro Deportivo Móstoles Sur
Precio	0.15	0.3	0.4	0.25
Calidad	0.25	0.63	0.6	0.75
Horario	0.1	0.2	0.15	0.2

Variedad	0.2	0.42	0.3	0.5
Notoriedad	0.2	0.5	0.4	0.5
Contacto	0.1	0.05	0.05	0.05
Total	1.0	2.1	1.95	2.55

De acuerdo con la tabla de ponderación y los resultados obtenidos, el Centro Deportivo Móstoles Sur es el centro deportivo que obtiene la puntuación más alta con una nota de 2.55, seguido del Rafael Martínez Sports Center con una nota de 2.1 y el Polideportivo Municipal Villafontana con una nota de 1.95.

La variable que más peso tiene en la ponderación es la calidad, con una ponderación de 0.25, seguida del precio con una ponderación de 0.15, la variedad y la notoriedad con una ponderación de 0.2 cada una, el horario con una ponderación de 0.1 y el contacto con una ponderación de 0.1.

En términos de calidad, el Centro Deportivo Móstoles Sur obtiene la puntuación más alta con una nota de 0.75, seguido del Rafael Martínez Sports Center con una nota de 0.63 y el Polideportivo Municipal Villafontana con una nota de 0.6. Esto indica que el Centro Deportivo Móstoles Sur ofrece la mejor calidad en sus instalaciones y servicios, seguido del Rafael Martínez Sports Center y el Polideportivo Municipal Villafontana.

En términos de precio, el Polideportivo Municipal Villafontana es el centro deportivo más caro con una nota de 0.4, seguido del Rafael Martínez Sports Center con una nota de 0.3 y el Centro Deportivo Móstoles Sur con una nota de 0.25. Esto indica que el Centro Deportivo Móstoles Sur es el centro deportivo más asequible en términos de precio, seguido del Rafael Martínez Sports Center y el Polideportivo Municipal Villafontana.

En términos de variedad, el Centro Deportivo Móstoles Sur ofrece la mayor variedad de servicios e instalaciones con una nota de 0.5, seguido del Rafael Martínez Sports Center con una nota de 0.42 y el Polideportivo Municipal Villafontana con una nota de 0.3. Esto indica que el Centro Deportivo Móstoles

Sur ofrece la mayor variedad de servicios e instalaciones, seguido del Rafael Martínez Sports Center y el Polideportivo Municipal Villafontana.

En términos de notoriedad, el Rafael Martínez Sports Center es el centro deportivo más conocido con una nota de 0.5, seguido del Centro Deportivo Móstoles Sur con una nota de 0.5 y el Polideportivo Municipal Villafontana con una nota de 0.4. Esto indica que el Rafael Martínez Sports Center es el centro deportivo más conocido en la zona, seguido del Centro Deportivo Móstoles Sur y el Polideportivo Municipal Villafontana.

En términos de horario, el Rafael Martínez Sports Center ofrece el horario más amplio con una nota de 0.2, seguido del Centro Deportivo Móstoles Sur y el Polideportivo Municipal Villafontana con una nota de 0.2 cada uno. Esto indica que el Rafael Martínez Sports Center ofrece el horario más amplio, seguido del Centro Deportivo Móstoles Sur y el Polideportivo Municipal Villafontana.

En términos de contacto, los tres centros deportivos obtienen la misma puntuación con una nota de 0.05, lo que indica que ninguno de ellos se destaca especialmente en este aspecto.

En resumen, el Centro Deportivo Móstoles Sur es el centro deportivo que obtiene la puntuación más alta en términos de calidad, variedad y precio, seguido del Rafael Martínez Sports Center y el Polideportivo Municipal Villafontana. El Rafael Martínez Sports Center es el centro deportivo más conocido en la zona y el que ofrece el horario más amplio. Los tres centros deportivos obtienen la misma puntuación en términos de contacto.

3.2.3. Análisis de la demanda

A continuación, se va a incluir un análisis de la demanda de centros similares en la comunidad de Madrid, ya que los centros deportivos de alto rendimiento o especialización no existen en la zona de Móstoles, pero el target de este centro, se centra en toda la comunidad. Por lo que, según el estudio de viabilidad del contrato de concesión de obras para la construcción y explotación del Centro Deportivo Municipal Paseo de la Dirección en Madrid (Ayuntamiento de Madrid,

2021), la demanda de centros deportivos de rendimiento y alta calidad en la zona de Madrid está en aumento.

La encuesta de hábitos deportivos de 2017 indica que, el 53,5% de la población de 15 años en adelante practicó deporte en el último año, con un aumento del 18,2% en la práctica deportiva semanal de los 15 a los 24 años y un aumento del 13% en la edad entre los 25 y los 54 años (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2017).

Además, otro informe identifica una tendencia al alza en la demanda de monitores deportivos y centros deportivos municipales que ofrezcan servicios de alta calidad en la Comunidad de Madrid (Familia Profesional de Actividades Físicas y Deportivas, 2021).

En cuanto a la oferta, el mercado de gimnasios en España ha experimentado un crecimiento anual por encima del 5% entre 2014 y 2018, con un mayor número de suscriptores en Europa (Ayuntamiento de Madrid, 2021). En Madrid, se puede observar la presencia de gimnasios low cost como Altafit, McFit y Basic Fit, aunque también hay operadores de centros concesionales como Go Fit, Supera y Forus que ofrecen servicios de alta calidad.

En resumen, la demanda de centros deportivos de rendimiento y alta calidad en la zona de Madrid está en aumento, con una tendencia al alza en la práctica deportiva y la demanda de servicios de alta calidad. La oferta de gimnasios y centros deportivos en la zona también está creciendo, con una mayor presencia de gimnasios low cost y operadores de centros concesionales que ofrecen servicios de alta calidad.

3.3. DAFO

Una vez analizado el entorno externo e interno que afecta al centro deportivo, se debe analizar cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existen en relación a este. Como marca este análisis, las debilidades y fortalezas se refieren a cosas internas del centro y dependientes de la empresa y

las amenazas y oportunidades dependientes del entorno en el que va a operar el centro deportivo.

La matriz DAFO (tabla 5) estudia las características internas de una organización con el fin de analizar su situación actual y así poder planificar su estrategia competitiva (Colás y Pablos, 2004). La matriz DAFO del centro sería la siguiente:

Tabla 5

Matriz DAFO de la compañía. Elaboración propia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones modernas - Equipamiento - Selección de personal - Amplia oferta de servicios y actividades deportivas - Clima laboral - Cuota de mercado - RSC y ética - Estrategias competitivas - Diferenciación - Características del servicio - Publicidad y promoción - Política de contratación - Nivel de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de espacio para incorporar nuevas actividades - Precios altos - Alta inversión - Coste capital - Imagen de marca - Solvencia financiera - Deuda alta - Rentabilidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar nuevas tendencias y tecnologías en el sector - Expandir la oferta de servicios a nuevos segmentos de clientes - Aprovechar los recursos naturales de la zona para actividades al aire libre - Realizar campañas de promoción y fidelización de clientes - Mejorar la integración y coordinación con otras instalaciones deportivas de la zona 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos centros deportivos competidores en la zona - Cambios en las preferencias y tendencias de los usuarios - Posible impacto negativo de la situación económica en la capacidad adquisitiva de los clientes - Dificultad para atraer y retener a personal cualificado

3.4. Establecimiento de estrategias

La estrategia competitiva destinada al centro deportivo será la Estrategia (global) de diferenciación, que consiste en prestar el servicio con un valor distintivo

respecto al resto de los rivales de la entidad (Universidad Europea 2023b). El servicio en este caso será más caro para el cliente, pero implica una diferenciación significativa respecto al resto de competidores.

Para llevar a cabo esa estrategia competitiva seleccionada, se van a utilizar dos variables que son:

- Características del servicio: ya que la oferta de servicios que se va a demandar va a ir acorde a las necesidades del cliente, asesorados por los mejores profesionales tanto deportivamente, como nutricionalmente y en cuanto a salud.
- Características de la empresa: ya que la forma de llevar la empresa no va a ser buscar el beneficio constante, si no la reinversión del beneficio en el bienestar de los usuarios y los trabajadores, la búsqueda del centro ideal tanto como para acudir a realizar actividad física como para trabajar.

Esta estrategia del centro tendrá éxito si:

- El mercado valora la diferenciación como atributo clave del servicio que se ofrece.
- El centro deportivo no tiene demasiados rivales con la misma estrategia de diferenciación.
- La diferenciación es difícil de imitar.
- Que sea la única estrategia para triunfar en la industria.

Una vez conseguida la diferenciación, al centro le pueden afectar dos variables que son:

- Ser capaz de mantener la diferenciación estableciendo barreras de imitación para proteger la ventaja competitiva. Las cuales se podrán mantener si:
 - La organización consigue diferenciarse permanentemente.
 - La organización tiene ventajas por:
 - Su localización.
 - Sus recursos y capacidades.
 - No hay alternativas de diferenciación.

- La diferenciación puede fracasar si:
 - Supone un incremento de precios demasiado elevado.
 - El incremento del precio reduce la valoración por parte del cliente de la diferenciación.
 - Se produce imitación por parte de los rivales del sector.
 - Los competidores utilizan estrategias de segmentación que implicaría una mayor diferenciación.

4. Plan Marketing

El plan de acción o Marketing mix es una herramienta que sirve para establecer los objetivos y crear relaciones con los clientes a través del desarrollo y conocimiento de cuatro ingredientes, los cuales se han de tener en cuenta siempre para la relación entre empresa y consumidores (Gómez Rivera, 2024). Siguiendo esta clasificación de cuatro elementos vamos a tener en cuenta:

4.1. Servicio/Producto

El producto o servicio en este caso es la variable más importante, ya que es el medio por el que el centro deportivo satisface las necesidades de sus clientes, o la mayor parte de ellas. Por lo que se van a considerar los siguientes aspectos clave:

- Instalaciones y equipamiento: el centro deportivo cuenta con instalaciones modernas, bien equipadas y mantenidas, que permiten a los usuarios disfrutar de una experiencia de calidad. Esto incluye áreas de entrenamiento, vestuarios, zonas de descanso, etc.
- Oferta de servicios: el centro ofrece una amplia variedad de servicios y actividades deportivas, adaptadas a las necesidades y preferencias de los diferentes segmentos de clientes. Esto incluye: entrenamiento personalizado, programas de acondicionamiento físico, servicios de fisioterapia, entre otros.
- Calidad del servicio: el centro deportivo brinda un servicio de alta calidad, con personal capacitado y atento a las necesidades de los usuarios. Esto

se refleja en la atención al cliente, la limpieza de las instalaciones, la seguridad y la eficiencia en la gestión.

- Experiencia del usuario: más allá de las instalaciones y servicios, el centro ofrece una experiencia integral que genera satisfacción y fidelidad en los clientes. Esto incluye aspectos como la ambientación, la comodidad, la sensación de comunidad y la personalización de los servicios.
- Innovación y actualización: para mantener la competitividad, el centro deportivo está en constante evolución, incorporando nuevas tendencias, tecnologías y servicios que se adapten a las cambiantes necesidades de los usuarios.

4.2. Precio

El precio es la cuota que los clientes estarán dispuestos a pagar a cambio de nuestro servicio (Mariachiara, 2017).

Es uno de los elementos determinantes para lograr un buen posicionamiento en el mercado, pero no es lo único en lo que se fijan los consumidores ya que, si no, todos elegirían el de inferior precio. El consumidor, al igual que lo hacen las empresas, realiza un estudio de mercado (a su nivel) para elegir el servicio que más se adapta a sus necesidades, teniendo en cuenta la calidad, proximidad, experiencias pasadas y, por supuesto, el precio.

Por lo que el servicio debe conseguir esa ventaja competitiva respecto del resto de competidores para que sea elegido frente a otros.

Es por ello, que para establecer el precio debemos atender a varios factores:

- Tipo de servicio ofertado.
- Demanda del servicio.
- Precio de los competidores.
- Posicionamiento del servicio.
- Costes de producción.

Teniendo en cuenta estos datos y aportaciones, se establece el precio de los distintos planes del centro, que se detallan a fondo en el plan financiero del proyecto.

4.3. Distribución

La distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios (Soriano,1990).

En el caso del centro, todos los servicios se prestarán en sus instalaciones, con un amplio horario. Este horario está pensado para todos aquellos usuarios que opten por realizar las actividades conciliando con su vida normal, que puedan manejar un horario flexible y que les permita acudir en la franja que ellos deseen.

El centro contará con el personal necesario para hacer llegar todos los servicios a los clientes, desde recepcionistas hasta entrenadores y preparadores cualificados, que harán que la experiencia entre el centro y el cliente sea de una muy alta calidad.

Siguiendo con las tendencias del mercado y con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, otro canal de distribución de los servicios del centro serán las redes sociales, página web y una APP propia donde se detallarán los horarios y servicios. Además, destacar que, para establecer un contacto más personal con los usuarios, se dará la opción dentro de la aplicación de aportar sugerencias y cuestiones de manera directa entre usuario y centro.

4.4. Promoción

La promoción conlleva aquellas acciones que realizan las empresas con el objetivo de dar a conocer sus productos o servicios para provocar un deseo de compra entre los consumidores (Soriano,1990).

Por ello, los objetivos fundamentales en los que se debe basar la promoción del centro son en los de informar sobre el servicio: será esencial distribuir la información sobre los servicios que se prestarán, incluso antes de la inauguración del mismo con el fin de captar el mayor número de clientes y crear inducción hacia el servicio.

Las estrategias de promoción son las habilidades y destrezas utilizadas para dar a conocer e informar sobre nuestro producto a los clientes actuales y potenciales (Jiménez, 2014).

Algunas de estas estrategias utilizadas para persuadir e influenciar las actitudes y comportamientos de los consumidores son:

- La promoción de ventas.
- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- El marketing directo o la venta personal.
- Redes sociales.

5. Plan de operación/gestión

5.1. Descripción del lugar físico

La descripción del lugar físico del centro de especialización deportiva "Agmine" se detalla a continuación:

El centro de especialización deportiva "Agmine" se encontrará en Móstoles, una ciudad situada en la Comunidad de Madrid que cuenta con una gran cantidad de clubes deportivos y una amplia oferta de instalaciones deportivas. La ubicación en Móstoles ofrece una ventaja adicional, ya que se encuentra muy cerca de Madrid, lo que facilita el acceso a la capital y a otras zonas de la Comunidad de Madrid.

El centro estará ubicado en una nave de 3000 metros cuadrados distribuidos en 3 plantas cuadradas que cuentan con un total de 1000 metros cuadrados cada una. En la planta baja, se encontrará la zona de recepción, el despacho de dirección y la zona de especialización de natación, equipada con la piscina, vestuarios, y áreas de entrenamiento específicas para esta disciplina. Esta área estará diseñada para ofrecer un ambiente óptimo para el entrenamiento y la práctica de la natación, con instalaciones modernas y adecuadas para atender las necesidades de los deportistas.

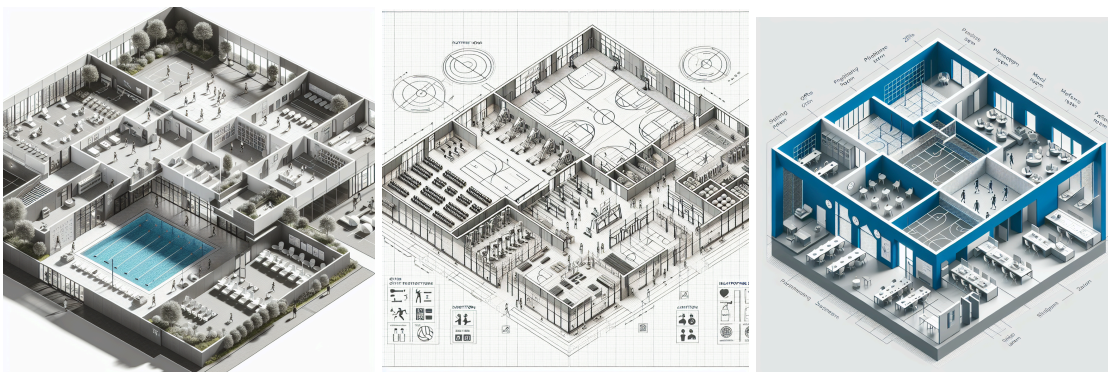
En la planta media se encontrarán las zonas de entrenamiento como la sala de musculación, salas de especialización de diversos deportes, zonas de aseo y áreas de multideporte.

En la planta superior, se ubicarán las oficinas para el personal del centro, incluyendo espacios administrativos, salas de reuniones, y áreas de trabajo para la gestión y coordinación de las actividades del centro, además del área médica y de investigación, donde encontraremos el área médica y de fisioterapia y la sala de rendimiento, donde se harán las mediciones a los deportistas, con el material específico de estas. Estas oficinas y espacios, están diseñados para proporcionar un entorno cómodo y funcional para el personal, facilitando la comunicación, la colaboración y la eficiencia en la gestión diaria del centro.

Como se puede ver en la figura 2, la distribución de la nave permitirá una clara separación entre las áreas dedicadas a la práctica deportiva, como la zona de natación en la planta baja, el resto de deportes en la planta media y las áreas administrativas y de gestión en la planta superior. Esta disposición facilitará el funcionamiento eficiente del centro, garantizando un ambiente adecuado tanto para los deportistas como para el personal que trabaja en el centro.

Figura 2

Maquetación de instalación deportiva, (Fuente: Dall-E, 2024).



El centro estará equipado con las últimas tecnologías en materia de seguridad y control de acceso, así como con sistemas de información y comunicación en tiempo real, lo que permitirá una gestión eficiente y eficaz de las operaciones y los

servicios. Además, se contará con un plan de visibilidad que permitirá dar a conocer el centro y sus servicios, así como establecer relaciones con otras instalaciones y entidades que puedan ofrecer soporte y colaboración.

Figura 3

Instalación del centro deportivo, (Fuente: Masachs, 2024).



5.2. Procesos. Aspectos a considerar

Dentro de los aspectos a considerar para el centro deportivo, un mapa de procesos es una herramienta visual que permite representar gráficamente la relación entre los diferentes procesos de una organización. En el caso del centro de especialización deportiva "Agmine", el mapa de procesos podría incluir los siguientes procesos estratégicos, operativos y de soporte:

1. Procesos estratégicos:

- Planificación y gestión de la oferta deportiva y de servicios.
- Gestión de la demanda y la comercialización.
- Planificación y gestión de recursos humanos.
- Planificación y gestión financiera.

2. Procesos operativos:

- Gestión de instalaciones y equipamiento.
- Gestión de la demanda y la oferta de servicios y actividades.
- Gestión de la calidad y la seguridad.

- Gestión de la relación con los usuarios y clientes.

3. Procesos de soporte:

- Gestión de la información y la tecnología.
- Gestión de la comunicación y la promoción.
- Gestión de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad.
- Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico.

La relación entre estos procesos podría representarse mediante un mapa de procesos, que incluye las siguientes relaciones:

1. Relación entre la planificación y gestión de la oferta deportiva y de servicios y la gestión de instalaciones y equipamiento: La planificación y gestión de la oferta deportiva y de servicios debe estar alineada con la capacidad y disponibilidad de las instalaciones y el equipamiento del centro.

2. Relación entre la gestión de la demanda y la comercialización y la gestión de la relación con los usuarios y clientes: La gestión de la demanda y la comercialización debe estar orientada a satisfacer las necesidades y preferencias de los usuarios y clientes, y a mantener una relación positiva y duradera con ellos.

3. Relación entre la planificación y gestión de recursos humanos y la gestión de la información y la tecnología: La planificación y gestión de recursos humanos debe estar apoyada por la gestión de la información y la tecnología, para garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos.

4. Relación entre la planificación y gestión financiera y la gestión de la información y la tecnología: La planificación y gestión financiera debe estar apoyada por la gestión de la información y la tecnología, para garantizar la precisión y oportunidad en la toma de decisiones financieras.

5. Relación entre la gestión de instalaciones y equipamiento y la gestión de la calidad y la seguridad: La gestión de instalaciones y equipamiento debe garantizar la calidad y la seguridad de las instalaciones y el equipamiento, para garantizar la seguridad y satisfacción de los usuarios y clientes.

6. Relación entre la gestión de la demanda y la oferta de servicios y actividades y la gestión de la calidad y la seguridad: La gestión de la demanda y la oferta de servicios y actividades debe garantizar la calidad y la seguridad de los servicios y actividades, para garantizar la satisfacción y fidelidad de los usuarios y clientes.

7. Relación entre la gestión de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad y la gestión de la comunicación y la promoción: La gestión de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad debe estar apoyada por la gestión de la comunicación y la promoción, para garantizar la visibilidad y reconocimiento de los esfuerzos en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

8. Relación entre la gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico y la gestión de la información y la tecnología: La gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico debe estar apoyada por la gestión de la información y la tecnología, para garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías y métodos.

Estas relaciones deben ser gestionadas y monitoreadas de manera proactiva y continua, para garantizar el éxito y la sostenibilidad del centro de especialización deportiva "Agmine".

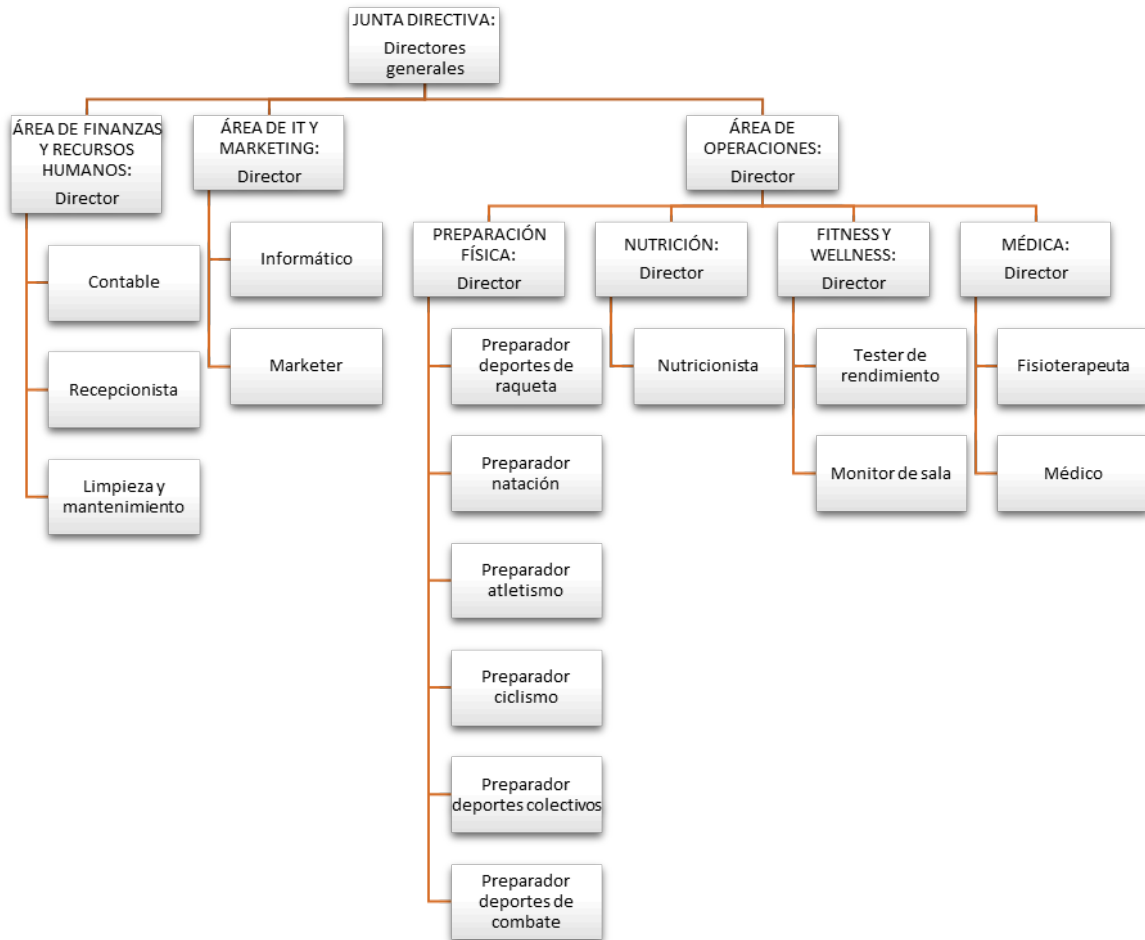
En este mapa de procesos, se puede ver cómo los procesos estratégicos influyen en los procesos operativos y de soporte, y cómo estos últimos contribuyen al logro de los objetivos y metas estratégicos del centro. Además, se puede ver cómo los procesos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad están integrados en todos los procesos del centro, y cómo la innovación y el desarrollo tecnológico son clave para el éxito a largo plazo del centro.

6. Plan de recursos humanos

6.1. Organigrama

Figura 4

Organigrama del Centro Deportivo Agmine. Elaboración propia.



6.2. Personal

La estructura del equipo del centro deportivo "Agmine" es la siguiente y cada uno de los perfiles de puesto se detalla en los anexos específicos e indicados en cada uno de ellos, ajustándose al organigrama anterior representado en la figura 4.

Nivel 1: Junta Directiva:

- Director General: perfil de puesto en Anexo 1.

Nivel 2: Áreas

- Área de finanzas y recursos humanos:
 - Director Financiero y de RRHH: perfil de puesto en Anexo 2.

- Contable: perfil de puesto en Anexo 5.
- Recepcionista: perfil de puesto en Anexo 6.
- Limpieza y mantenimiento: perfil de puesto en Anexo 7.

- Área de IT y Marketing:
 - Director de IT y Marketing: perfil de puesto en Anexo 3.
 - Informático: perfil de puesto en Anexo 8.
 - Marketer: perfil de puesto en Anexo 9.

- Área de operaciones:
 - Director de Operaciones: perfil de puesto en Anexo 4.
 - Área de Preparación Física.
 - Preparador de Deportes de Raqueta: perfil de puesto en Anexo 10.
 - Preparador de Natación: perfil de puesto en Anexo 11.
 - Preparador de Atletismo: perfil de puesto en Anexo 12.
 - Preparador de Ciclismo: perfil de puesto en Anexo 13.
 - Preparador de Deportes Colectivos: perfil de puesto en Anexo 14.
 - Preparador de Deportes de Combate: perfil de puesto en Anexo 15.
 - Área de Nutrición.
 - Nutricionista: perfil de puesto en Anexo 16.
 - Área de Fitness y Wellness.
 - Tester de Rendimiento: perfil de puesto en Anexo 17.
 - Monitor de Sala: perfil de puesto en Anexo 18.
 - Área Médica.
 - Fisioterapeutas: perfil de puesto en Anexo 19.
 - Médicos: perfil de puesto en Anexo 20.

En total, el equipo de la empresa "Agmine" estará formado por 30 personas, distribuidas en los diferentes departamentos y áreas de gestión. Esta estructura del equipo está diseñada para garantizar una gestión eficiente y eficaz de la empresa, con una clara separación de responsabilidades y una comunicación

fluida entre los diferentes niveles y departamentos. Además, está diseñada para permitir una fácil escalabilidad y adaptación a las necesidades cambiantes de la empresa.

7. Plan jurídico

Para la creación de la sociedad de responsabilidad limitada "Agmine" con un capital social total de 30.000 euros y una sede en Móstoles, los trámites necesarios para su formación y puesta en marcha son los siguientes:

1. Elección de la forma jurídica: La forma jurídica elegida es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), ya que ofrece una separación clara entre los activos personales y los de la empresa, y permite una mayor flexibilidad en la gestión y administración de la empresa.

2. Escritura de constitución: Se debe redactar y firmar la escritura de constitución de la sociedad, que debe contener los siguientes puntos:
 - Denominación social: "Agmine"
 - Objeto social: La prestación de servicios deportivos y de ocio, incluyendo la gestión y explotación de un centro deportivo de alto rendimiento.
 - Domicilio social: La dirección física donde se ubicará la sede social de la empresa en Móstoles.
 - Capital social: El capital social total es de 30.000 euros, dividido en participaciones sociales de 1 euro de valor nominal cada una. Cada socio aporta 15.000 euros al capital social.
 - Administradores: Los dos socios serán los administradores solidarios de la sociedad.
 - Duración: La duración de la sociedad será de 99 años.

3. Inscripción en el Registro Mercantil: Una vez firmada la escritura de constitución, se debe presentar en el Registro Mercantil correspondiente para su inscripción.

4. Número de Identificación Fiscal (NIF): Se debe solicitar el NIF de la sociedad en la Agencia Tributaria.

5. Apertura de una cuenta bancaria: Se debe abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad para realizar las operaciones financieras correspondientes.

6. Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE): Se debe dar de alta la sociedad en el IAE correspondiente a la actividad que va a desarrollar en Móstoles.

7. Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA): Si los socios van a trabajar en la sociedad, deben darse de alta en el RETA.

8. Alta en la Seguridad Social: Se debe dar de alta al personal de la sociedad en la Seguridad Social.

9. Licencias y permisos: Se deben obtener las licencias y permisos necesarios para la apertura y funcionamiento del centro deportivo en Móstoles, como la licencia de apertura, la licencia de actividad, la licencia de instalaciones deportivas, etc.

10. Ayudas fiscales o financieras: Se deben consultar las diferentes administraciones públicas, como el Ayuntamiento de Móstoles, la Comunidad de Madrid o el Gobierno Central, para conocer las posibles ayudas a la creación de empresas. Además, se pueden solicitar subvenciones y ayudas a entidades privadas y mixtas que apoyan a los emprendedores.

En cuanto al plan jurídico, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Responsabilidad limitada: Los socios sólo responden de las deudas de la sociedad hasta el límite de su aportación al capital social.

2. Capital social mínimo: El capital social mínimo para la constitución de una SRL es de 3.000 euros. En este caso, el capital social total es de 30.000 euros.
3. Participaciones sociales: El capital social se divide en participaciones sociales de 1 euro de valor nominal cada una. Cada socio tendrá un número de participaciones sociales proporcional a su aportación al capital social.
4. Gestión y administración: La gestión y administración de la sociedad corresponde a los administradores solidarios, que en este caso son los dos socios.
5. Junta General de Socios: La Junta General de Socios es el órgano supremo de la sociedad y se reúne al menos una vez al año para aprobar las cuentas anuales y designar a los administradores.
6. Disolución y liquidación: La sociedad se disuelve y liquida cuando se produce alguna de las causas previstas en la ley o en los estatutos sociales.

En cuanto a la participación de los dos socios, cada uno tendrá una participación del 50% en el capital social y en los beneficios de la sociedad. En caso de conflicto entre los socios, se deberá seguir el procedimiento establecido en los estatutos sociales y en la ley.

En cuanto a la denominación de la empresa, "Agmine" es una denominación adecuada y disponible para su uso como nombre de la sociedad. La sede del centro estará ubicada en Móstoles, lo que permitirá aprovechar las ventajas de estar en una ciudad con una gran tradición deportiva y una amplia oferta de instalaciones deportivas. Además, la ubicación en Móstoles ofrece una gran conectividad con el resto de la Comunidad de Madrid y el resto del país, lo que facilitará el acceso de los usuarios al centro.

8. Plan económico-financiero y viabilidad

Para el plan económico-financiero y de viabilidad se muestra una estimación económica y financiera de la entidad y su viabilidad, teniendo en cuenta estimaciones aproximadas de todas las inversiones, ventas, gastos y conceptos que son necesarios reflejar para poder realizar de manera objetiva y veraz este plan económico y financiero.

8.1. Inversión inicial y financiación

La inversión inicial suma un total aproximado de 3,3 millones de euros, siendo de gran relevancia la inversión en la nave, su obra y acondicionamiento, y la maquinaria. En la figura 5 se detalla cada inversión. En el anexo 21 y 22 se encuentra el cuadro desglose de la maquinaria del gimnasio con su precio unitario y unidades.

Figura 5

Inversiones de la compañía. Elaboración propia.

Inversiones	Precio	Vida util	Amortizacion
Informatica	5.000 €	5	1.000,0 €
Licencias de obra y permisos	2.000 €	5	400,0 €
			1.400,0 €
Maquinas y accesorios	1.274.035 €	10	127.403,5 €
Instalaciones	1.200.000 €	68	17.647,1 €
Equipos informaticos	3.000 €	5	600,0 €
Proyecto y obra	800.000 €	10	80.000,0 €
Mobilirario	15.000 €	20	750,0 €
			226.400,6 €
TOTAL	3.299.035 €		227.800,6 €

La financiación se llevará a cabo mediante un crédito con una entidad bancaria, con un valor de 3,4 millones de euros y los dos socios aportarán un capital de 15.000 euros cada uno. El crédito tendrá un interés de 5% anual durante 10 años a través del Instituto de Crédito Oficial, con el Banco Santander como entidad bancaria, en la figura 5 se muestra el cuadro de amortización simplificado.

Figura 6

Cuadro simplificado del préstamo. Elaboración propia.

Simplificado	Años	Intereses	Cap. Amortizado	Capital vivo	Pago anual
	1	163.894,29 €	268.853,01 €	3.131.146,99 €	432.747,30 €
	2	150.139,26 €	282.608,04 €	2.848.538,94 €	432.747,30 €
	3	135.680,50 €	297.066,81 €	2.551.472,14 €	432.747,30 €
	4	120.481,99 €	312.265,31 €	2.239.206,83 €	432.747,30 €
	5	104.505,91 €	328.241,39 €	1.910.965,43 €	432.747,30 €
	6	87.712,45 €	345.034,85 €	1.565.930,59 €	432.747,30 €
	7	70.059,82 €	362.687,48 €	1.203.243,10 €	432.747,30 €
	8	51.504,04 €	381.243,26 €	821.999,84 €	432.747,30 €
	9	31.998,91 €	400.748,39 €	421.251,44 €	432.747,30 €
	10	11.495,86 €	421.251,44 €	- €	432.747,30 €
	TOTAL	927.473,02 €	3.400.000,00 €		4.327.473,02 €

8.2. Balance de situación

El balance de situación muestra el estado de la empresa en los primeros 5 años. En él se reflejan el activo, pasivo y patrimonio neto en la figura 7.

Figura 7

Balance de situación de los primeros 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE	3.299.035,0 €	3.071.234,4 €	2.843.433,9 €	2.615.633,3 €	2.387.832,8 €	2.160.032,2 €
Inmovilizado intangible	7.000,0 €	5.600,0 €	4.200,0 €	2.800,0 €	1.400,0 €	- €
Aplicaciones informáticas	5.000,0 €	4.000,0 €	3.000,0 €	2.000,0 €	1.000,0 €	- €
Licencias de obra y permisos	2.000,0 €	1.600,0 €	1.200,0 €	800,0 €	400,0 €	- €
Inmovilizado materiales	3.292.035,0 €	3.065.634,4 €	2.839.233,9 €	2.612.833,3 €	2.386.432,8 €	2.160.032,2 €
Maquinas y accesorios	1.274.035,0 €	1.146.631,5 €	1.019.228,0 €	891.824,5 €	764.421,0 €	637.017,5 €
Instalaciones	1.200.000,0 €	1.182.352,9 €	1.164.705,9 €	1.147.058,8 €	1.129.411,8 €	1.111.764,7 €
Equipos informáticos	3.000,0 €	2.400,0 €	1.800,0 €	1.200,0 €	600,0 €	- €
Proyecto y obra	800.000,0 €	720.000,0 €	640.000,0 €	560.000,0 €	480.000,0 €	400.000,0 €
Moblirario	15.000,0 €	14.250,0 €	13.500,0 €	12.750,0 €	12.000,0 €	11.250,0 €
ACTIVO CORRIENTE	130.965,0 €	691.447,7 €	929.928,8 €	1.027.768,7 €	1.244.310,2 €	1.324.489,3 €
Efectivo	130.965,0 €	691.447,7 €	929.928,8 €	1.027.768,7 €	1.244.310,2 €	1.324.489,3 €
Tesorería	130.965,0 €	130.965,0 €	130.965,0 €	130.965,0 €	130.965,0 €	130.965,0 €
Caja	- €	560.482,7 €	798.963,8 €	896.803,7 €	1.113.345,2 €	1.193.524,3 €
TOTAL ACTIVO	3.430.000,0 €	3.762.682,2 €	3.773.362,7 €	3.643.402,0 €	3.632.142,9 €	3.484.521,5 €
PATRIMONIO NETO	30.000,0 €	362.682,2 €	642.215,7 €	794.863,1 €	1.080.670,8 €	1.245.314,6 €
Capital social	30.000,0 €	30.000,0 €	30.000,0 €	30.000,0 €	30.000,0 €	30.000,0 €
Resultado de ejercicios anteriores	- €	- €	332.682,2 €	279.533,5 €	485.329,6 €	565.341,2 €
Resultado ejercicio	- €	332.682,2 €	279.533,5 €	485.329,6 €	565.341,2 €	649.973,4 €
PASIVO NO CORRIENTE	3.400.000,0 €	3.131.147,0 €	2.848.538,9 €	2.551.472,1 €	2.239.206,8 €	1.910.965,4 €
Deudas a L/P	3.400.000,0 €	3.131.147,0 €	2.848.538,9 €	2.551.472,1 €	2.239.206,8 €	1.910.965,4 €
PASIVO CORRIENTE	- €	268.853,0 €	282.608,0 €	297.066,8 €	312.265,3 €	328.241,4 €
Deudas a C/P	- €	268.853,0 €	282.608,0 €	297.066,8 €	312.265,3 €	328.241,4 €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	3.430.000,0 €	3.762.682,2 €	3.773.362,7 €	3.643.402,0 €	3.632.142,9 €	3.484.521,5 €

8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

Los ingresos y gastos del año uno se ven reflejados en el anexo 23.

En cuanto a los ingresos hay que destacar:

- Planes del gimnasio:
 - Plan bronce: con un precio mensual de 100€
 - Plan plata: con un precio mensual de 200€
 - Plan oro: con un precio mensual de 300€
 - Servicios extra: se hace una media de 100€ mensuales

- Clientes: La cantidad de clientes sube proporcionalmente con un incremento del 20% del mes 1 al mes 12.

En cuanto a los gastos hay que destacar el gasto en sueldos que asciende a 946.000€ obtenido con la suma de los sueldos indicados en las fichas de los empleados, el gasto en suministros que asciende a 40.000€, por la gran superficie y gasto que genera la instalación, y lo seguros que ascienden a 50.000€.

8.4. Cuenta de resultados a 5 años

La cuenta de resultados a 5 años muestra como el beneficio va aumentando con los años, como se muestra en la figura 8. Los ingresos aumentan 10%, luego un 8%, y los dos últimos años un 5%. Mientras que los gastos aumentan con un carácter de 2% cada año.

Figura 8.

Cuenta de resultados a 5 años. Elaboración propia.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		1.994.037,6 €	2.193.441,4 €	2.368.916,7 €	2.487.362,5 €	2.611.730,6 €
Costes operativos		1.295.756,0 €	1.321.671,1 €	1.348.104,5 €	1.375.066,6 €	1.402.568,0 €
EBITDA		739.422,5 €	871.770,2 €	1.020.812,1 €	1.112.295,9 €	1.209.162,7 €
Amortización		238.025,6 €	238.025,6 €	238.025,6 €	238.025,6 €	238.025,6 €
BAII		501.396,9 €	633.744,7 €	782.786,6 €	874.270,3 €	971.137,1 €
Gastos financieros		168.714,7 €	150.139,3 €	135.680,5 €	120.482,0 €	104.505,9 €
BAI		332.682,2 €	483.605,4 €	647.106,1 €	753.788,3 €	866.631,2 €
Impuestos			204.071,9 €	161.776,5 €	188.447,1 €	216.657,8 €
Beneficio neto		332.682,2 €	279.533,5 €	485.329,6 €	565.341,2 €	649.973,4 €

8.5. Escenarios

Los escenarios representados en la figura 9 se ven modificados mediante la variación de los ingresos y se ven alterados los valores del VAN y TIR. El escenario optimista aumenta un 15% y el pesimista 15% menos, donde se puede observar que el escenario pesimista se traslada en un VAN negativo, por lo que el proyecto no sería rentable.

Figura 9

Resumen de escenarios. Elaboración propia.

RESUMEN ESCENARIOS	ACTUALES	PESIMISTA	OPTIMISTA
		-15%	15%
Ingresos	1.994.037,6 €	1.694.931,9 €	2.293.143,2 €
Costes operativos	1.295.756,0 €	1.063.388,0 €	1.063.388,0 €
EBITDA	739.422,5 €	739.422,5 €	739.422,5 €
Amortización	238.025,6 €	238.025,6 €	238.025,6 €
BAII	501.396,9 €	501.396,9 €	501.396,9 €
Gastos financieros	168.714,7 €	168.714,7 €	168.714,7 €
BAI	332.682,2 €	332.682,2 €	332.682,2 €
Impuestos			
Beneficio neto	332.682,2 €	332.682,2 €	332.682,2 €
VAN	46.091,75 €	-373.991,50 €	2.263.811,44 €
TIR	10,48%	5,84%	29,32%

8.6. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto

Los diferentes ratios financieros se pueden observar en la figura 10, a continuación, se interpretará cada ratio y su significado.

Figura 10

Cuadro de ratios financieros. Elaboración propia.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica	Beneficio neto/A	8,842	7,408	13,321	15,565	18,653
Rotativo circulante	Ventas/A	52,995	58,130	65,019	68,482	74,952
Rentabilidad financiera	BAI/PN	91,728	75,303	81,411	69,752	69,591
Liquidez	Ac/Pc	1,107	1,205	1,279	1,424	1,556
Tesorería	(Realizable+Disponible)/Pc	2,572	3,291	3,460	3,985	4,035
Disponibilidad	Disponible/Pc	2,572	3,291	3,460	3,985	4,035
Endeudamiento	Deudas/(Pasivo+Neto)	0,904	0,830	0,782	0,702	0,643
Garantía	Activo/Pasivo	1,107	1,205	1,279	1,424	1,556
Calidad de la deuda	Deudas C/P / Deudas totales	0,079	0,090	0,104	0,122	0,147

Rentabilidad económica: mide el rendimiento de los activos y debe superar al menos un 5%. Podemos concluir que el ROA (Return on Assets) es óptimo y el negocio genera beneficios y viabilidad, ya que no toma en cuenta el tipo de financiación.

Rotativo activo circulante: mide la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos. Tiene un valor muy óptimo llegando casi a un 75% en el año 5. La interpretación del primer año es una ganancia de 0,52€ por cada 1€ de activos.

Rentabilidad financiera: mide la rentabilidad que genera los recursos propios a la compañía, la rentabilidad que obtienen los socios sobre el capital social. Podemos concluir que el ROE (Return on Equity) es óptimo, pero va disminuyendo con el tiempo por lo que será necesario tomar alguna medida.

Ratios de liquidación

- **Liquidez:**
Sus valores óptimos están entre 1,5 y 2, por lo que el ratio de liquidez obtiene su grado óptimo en el quinto año. Permite conocer el margen de maniobra para afrontar obligaciones que se han adquirido a corto plazo.
- **Tesorería:**
Sus valores óptimos están entre 0,8 y 1,2 por lo que supera el valor óptimo, indica la liquidez a corto plazo.
- **Disponibilidad:**
Sus valores óptimos están entre 0,2 y 0,4 por lo que supera el valor óptimo, indica el efectivo disponible para hacer frente a pagos a corto plazo. Tanto la tesorería como la disponibilidad nos da a entender que hay demasiado efectivo y que podría revertirse en otros activos.

Ratios de solvencia

- **Garantía:**
Sus valores óptimos están entre 1,5 y 2, por lo que la garantía óptima no se alcanza hasta el año 5. Esto nos sugiere que los problemas financieros se resuelven y que se alcanza la capacidad de pagar deudas.

Ratios de endeudamiento

- Endeudamiento:

Sus valores óptimos están entre 0 y 0,5, por lo que la empresa tiene un endeudamiento muy alto incluso al año 5, esto es entendible ya que el 90% de la inversión se obtiene mediante un crédito bancario.

- Calidad de la deuda:

Sus valores óptimos están entre 0 y 0,5, la empresa los cumple con creces, indica la proporción de la deuda que es exigible a corto plazo, lo que nos da a entender que es un préstamo adecuado.

9. Responsabilidad social corporativa

Para la responsabilidad social corporativa (RSC) del centro de especialización deportiva "Agmine", se pueden considerar los siguientes aspectos en sostenibilidad social, económica y medioambiental (Fonseca et al., 2022):

1. Sostenibilidad social:

- Promover la inclusión y la diversidad en el deporte, incluyendo a personas con discapacidades y de diferentes orígenes étnicos y culturales.
- Desarrollar programas de formación y capacitación para los entrenadores y el personal del centro, con el fin de garantizar un trato justo y respetuoso a todos los atletas y usuarios.
- Apoyar a las comunidades locales mediante la organización de eventos deportivos y actividades de voluntariado.
- Fomentar la participación de los jóvenes en el deporte, promoviendo valores como el trabajo en equipo, el respeto y la integridad.

2. Sostenibilidad económica:

- Implementar prácticas comerciales éticas y transparentes, como el cumplimiento de las normas fiscales y laborales.
- Optimizar el uso de los recursos y reducir los costos mediante la implementación de tecnologías y procesos eficientes.

- Generar ingresos adicionales mediante la organización de eventos deportivos y la prestación de servicios de formación y capacitación a otras organizaciones.
- Invertir en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de entrenamiento que mejoren el rendimiento deportivo y reduzcan el impacto ambiental.

3. Sostenibilidad medioambiental:

- Implementar prácticas de gestión sostenible en el centro, como el uso de energías renovables, la reducción de residuos y el reciclaje.
- Promover el transporte sostenible, como el uso de bicicletas y el transporte público, entre los usuarios y el personal del centro.
- Fomentar la conciencia ambiental entre los usuarios y el personal del centro, mediante la educación y la promoción de hábitos sostenibles.
- Realizar evaluaciones de impacto ambiental periódicas y establecer objetivos de mejora en materia de sostenibilidad medioambiental.

La RSC del centro "Agmine" puede estar guiada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en particular los siguientes:

- ODS 3: Salud y bienestar
- ODS 4: Educación de calidad
- ODS 5: Igualdad de género
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 10: Reducción de las desigualdades
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 12: Producción y consumo responsables
- ODS 13: Acción por el clima
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

La implementación de la RSC en el centro "Agmine" puede ayudar a generar un claro impacto en el entorno, fomentando la inclusión y la diversidad, promoviendo valores éticos y sostenibles, y contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad local.

10. Cronograma

Tabla 6

Cronograma to-start. Elaboración propia.

TAREA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Idea inicial												
Análisis estratégico												
Análisis externo												
Análisis interno												
Plan financiero												
Estudio viabilidad												
Préstamo												
Plan marketing												
4 p's												
Plan promoción												
Plan operaciones												
Procesos												
Socios y patrocinadores												
Plan RR. HH												

Búsqueda empleados												
Plan jurídico												
Creación de la empresa												

En la tabla 6 los cuadros rojos representan la duración total de la tarea general, y los cuadros de rojo claro representan la duración de las tareas específicas dentro de cada tarea general. Como se observa en la tabla 6, la empresa sigue un proceso adecuado para su creación, teniendo como partes más relevantes, el análisis estratégico, plan de marketing y plan de recursos humanos.

11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa

Este proyecto ha sido clave para que los alumnos desarrollen todos los conceptos aprendidos durante la carrera aplicados al entorno deportivo y gestión deportiva. Durante la realización del plan de empresa se han desarrollado todos los conceptos necesarios para la aplicación en la vida real de un proyecto de una empresa deportiva, en la cual se tiene como principal objetivo la mejora de rendimiento de los deportistas.

Como principales puntos fuertes del proyecto es destacable nombrar la realización de todo el plan de empresa en su conjunto, en el que se ha desarrollado de manera clara todas las partes, fases y elementos. Como puntos destacables encontramos ambos análisis estratégicos, los cuales han tenido una especial atención y desarrollo, además del plan de marketing, en cual se expone y detalla una planificación acorde a los conceptos de marketing actuales.

Como punto de mejora principal del proyecto se debe señalar el aspecto económico de la compañía, debido a la dificultad que entraña el manejo y cuadrar una cifras tan elevadas y complejas. Esto genera un desafío en el momento de estimar los diferentes conceptos y ajustar los datos de cada uno de los datos financieros. Por lo que en un aspecto como este siempre hay margen de mejora.

Como proyecto de empresa se puede concluir que tiene aspectos que se ajustan completamente a un proyecto real, el cual se puede implementar teniendo en cuenta todos las fases y procesos descritos en este plan de empresa. Siempre se puede ajustar ciertos conceptos, sobre todo los económicos, para que tenga una mayor extrapolación a la vida real.

Referencias bibliográficas

2Playbook. (2024). *Móstoles saca a concurso la gestión integral de un gimnasio municipal, por 20 millones.*

https://www.2playbook.com/fitness/mostoles-saca-concurso-gestion-integral-gimnasio-municipal-por-20-millones_15022_102.html

Ayuntamiento de Madrid. (2021). *Estudio de viabilidad del contrato de concesión de obras para la construcción y explotación del centro deportivo municipal «Paseo de la dirección» en el barrio administrativo de Valdeacederas en el distrito de Tetuán, Madrid.*

Ayuntamiento de Móstoles. (2024). *Estructura orgánica y funcional.*

https://www.mostoles.es/es/ayuntamiento/estructura-organizativa/estructura-organica-funcional-ayuntamiento-mostoles.ficheros/1065574-Estructura%20Org%C3%A1nica%20y%20funcional_%20enero_2024.pdf

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). Anuario de Estadísticas Deportivas 2023.

<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:c623c493-de28-4973-8f8a-62ed8b8f9b03/aed-2023.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2017). Anuario de Estadísticas Deportivas 2017.

<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:51a3dd10-fde5-4b9e-a56b-75377c0f8913/aed-2017.pdf>

Colás Bravo, M. P. y Pablos Pons, J. (2004). *La formación del profesorado basada en redes de aprendizaje virtual: aplicación de la técnica DAFO.* Teoría de La Educación. Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información, 5, 1-15. Educaweb (2018).

<https://www.educaweb.com/>

- Familia Profesional de Actividades Físicas y Deportivas. (2021). *Identificación de tendencias en los sectores económicos de la Comunidad de Madrid*.
<http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM050336-01.pdf>
- Fonseca, I., Bernate, J., & Tuay, D. (2022). La responsabilidad social corporativa y los eventos deportivos. Una revisión sistemática de la producción científica. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11, 8.
<https://doi.org/10.6018/sportk.47013>
- Gómez Rivera, S. (2024). *Cuáles son las 4 P del marketing*.
- Jiménez Sánchez, A. (2014). *Estrategias de promoción dentro de las 4p*.
GestioPolis -Conocimiento en Negocios.
<https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>
- Mariachiara. (2017). *¿Qué es el precio en las 4p del marketing? Web y empresas*.
<https://www.webyempresas.com/que-es-el-precio-en-las-4p-delmarketing/>
- Masachs. (2024). Nave de Móstoles, Sur Occidental.
<https://masachs.com/propiedad/nave-venta-mostoles-sur-occidental-referencia-9735>
- Morán San Juan, E. (2013). *Plan de Negocio de un Complejo de Pádel*.
- Soriano, C. (1990). *The marketing mix process: concepts and strategies*.
Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Torres Arriaga, María Guadalupe. (2019). *Análisis PESTEL*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%20a1%20lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Universidad Europea (2023a). *Análisis estratégico: El análisis interno*. Dirección estratégica, Unidad 2, Tema 3.

Universidad Europea (2023b). *La ventaja competitiva y las estrategias*. Dirección estratégica, Unidad 2, Tema 4.

Anexos

Anexo 1

Perfil de puesto: Director General. Elaboración propia.

Puesto	Director General
Funciones	Responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones clave de la empresa. Supervisar y coordinar las diferentes áreas y departamentos de la organización.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la visión, misión y estrategia de la empresa. - Tomar decisiones sobre inversiones, expansión y desarrollo de nuevos proyectos. - Supervisar el desempeño de los directores de área y aprobar planes de acción. - Representar a la empresa ante stakeholders externos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y capacidad de toma de decisiones. - Pensamiento estratégico y visión a largo plazo. - Habilidades de comunicación y negociación. - Conocimientos amplios del sector y el mercado.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de headhunters y redes profesionales.
Forma de Selección	Evaluación exhaustiva de competencias, experiencia y trayectoria profesional.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación anual del desempeño y planes de desarrollo personalizados.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración variable en función de objetivos.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 80,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 2

Perfil de puesto: Director Financiero y de RRHH. Elaboración propia.

Puesto	Director Financiero y de RRHH
Funciones	Supervisar y coordinar las áreas de Finanzas y Recursos Humanos, garantizando la correcta gestión de los aspectos financieros y del personal de la empresa.
Responsabilidades	Gestión de la contabilidad y tesorería. Coordinación de las actividades de Recursos Humanos. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales.
Competencias	Excelentes habilidades de liderazgo y gestión. Conocimientos sólidos en contabilidad y legislación laboral. Capacidad para tomar decisiones estratégicas.
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales especializados y entrevistas.
Forma de Selección	Evaluación de competencias, experiencia y habilidades.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y ofrecimiento de formación continua.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido y política salarial competitiva basada en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 50,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 3

Perfil de puesto: Director de IT y Marketing. Elaboración propia.

Puesto	Director del área de IT y Marketing
Funciones	Responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones clave en el área de IT y Marketing. Supervisar y coordinar las actividades de desarrollo de software, marketing digital y comunicación corporativa.
Responsabilidades	Definir la visión, misión y estrategia de la empresa en el área de IT y Marketing. Tomar decisiones sobre inversiones, expansión y desarrollo de nuevos proyectos en el área de IT y Marketing. Supervisar el desempeño de los departamentos de desarrollo de software, marketing digital y comunicación corporativa. Representar a la empresa ante stakeholders externos en el área de IT y Marketing.
Competencias	Liderazgo y capacidad de toma de decisiones. Pensamiento estratégico y visión a largo plazo. Habilidades de comunicación y negociación. Conocimientos amplios del sector y el mercado de IT y Marketing.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de headhunters y redes profesionales.
Forma de Selección	Evaluación exhaustiva de competencias, experiencia y trayectoria profesional.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación anual del desempeño y planes de desarrollo personalizados.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración variable en función de objetivos.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 60,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 4

Perfil de puesto: Director del Área de Operaciones. Elaboración propia.

Puesto	Director del Área de operaciones
Funciones	Responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones clave en el área de operaciones. Supervisar y coordinar las actividades de producción, logística, mantenimiento y gestión de instalaciones.
Responsabilidades	Definir la estrategia operativa de la empresa alineada con los objetivos generales. Tomar decisiones sobre inversiones, mejoras y optimización de los procesos operativos. Supervisar el desempeño de los departamentos de producción, logística, mantenimiento y gestión de instalaciones. Representar a la empresa ante stakeholders externos en temas operativos.
Competencias	Liderazgo y capacidad de toma de decisiones. Pensamiento estratégico y visión a largo plazo. Conocimientos técnicos y de gestión de operaciones. Habilidades de comunicación y negociación.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de headhunters y redes profesionales.
Forma de Selección	Evaluación exhaustiva de competencias, experiencia y trayectoria profesional.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación anual del desempeño y planes de desarrollo personalizados.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración variable en función de objetivos.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 65,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 5

Perfil de puesto: Contable. Elaboración propia.

Puesto	Contable
Funciones	Encargado de verificar, asignar y conciliar los pagos y cobros de cuentas. Preparar informes financieros y analizar la información contable para resumir la situación financiera de la empresa.
Responsabilidades	Verificar y conciliar pagos y cobros de cuentas. Preparar informes financieros y presentar resultados. Analizar la información contable para resumir la situación financiera de la empresa.
Competencias	Conocimientos en contabilidad y finanzas. Habilidades en MS Excel, incluyendo Vlookups y tablas dinámicas. Aptitud para habilidades cuantitativas y atención al detalle.
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales especializados y entrevistas.
Forma de Selección	Evaluación de competencias contables y experiencia relevante.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en contabilidad.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 35,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 6

Perfil de puesto: Recepcionista. Elaboración propia.

Puesto	Recepcionista
Funciones	Brindar atención a los visitantes y clientes, recibir y canalizar llamadas telefónicas, realizar tareas administrativas de apoyo.
Responsabilidades	Recibir y atender a los visitantes y clientes de manera cordial. Responder y canalizar las llamadas telefónicas de manera oportuna. Realizar tareas administrativas de apoyo como registro de visitantes, reserva de salas, entre otras.
Competencias	Excelente habilidad de comunicación y atención al cliente. Conocimientos básicos de ofimática (Word, Excel, etc.). Organización y capacidad de multitarea.
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y redes sociales.
Forma de Selección	Evaluación de habilidades de atención al cliente y pruebas de ofimática.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación en atención al cliente y herramientas ofimáticas.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración acorde al mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 1,383 euros mensuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 7

Perfil de puesto: Limpieza y mantenimiento. Elaboración propia.

Puesto	Limpieza y mantenimiento
Funciones	Encargado de realizar tareas de limpieza y mantenimiento en las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente limpio y seguro.
Responsabilidades	Realizar la limpieza general de las áreas asignadas, incluyendo mobiliario, suelos y baños. Realizar tareas de mantenimiento básico como cambio de bombillas, reparaciones menores, entre otros. Seguir protocolos de limpieza y seguridad establecidos.
Competencias	Experiencia previa en tareas de limpieza y mantenimiento. Conocimientos básicos de productos y técnicas de limpieza. Capacidad para trabajar de forma autónoma y en equipo. Atención al detalle y compromiso con la limpieza y el orden.
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y entrevistas presenciales.
Forma de Selección	Evaluación de habilidades prácticas de limpieza y mantenimiento, así como actitud y compromiso con el trabajo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación en nuevas técnicas de limpieza y mantenimiento.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 16,000 euros al año o 8.21 euros por hora, con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 8

Perfil de puesto: Informático. Elaboración propia.

Puesto	Informático
Funciones	Encargado de desarrollar, mantener y optimizar sistemas informáticos, redes y aplicaciones de software para satisfacer las necesidades tecnológicas de la empresa.
Responsabilidades	Desarrollar y mantener sistemas informáticos y aplicaciones de software. Configurar y mantener redes informáticas y sistemas de seguridad. Colaborar en la resolución de problemas técnicos y brindar soporte a los usuarios.
Competencias	Conocimientos sólidos en programación y desarrollo de software. Experiencia en administración de redes y sistemas informáticos. Capacidad para resolver problemas técnicos de manera eficiente. Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de portales especializados en tecnología y entrevistas técnicas.
Forma de Selección	Evaluación de habilidades técnicas, experiencia en proyectos y capacidad de resolución de problemas.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación continua del desempeño y oportunidades de formación en nuevas tecnologías y metodologías.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 9

Perfil de puesto: Marketer. Elaboración propia.

Puesto	Marketer
Funciones	Encargado de desarrollar y ejecutar estrategias de marketing para promover la imagen y los productos de la empresa.
Responsabilidades	Crear y ejecutar planes de marketing para alcanzar objetivos de ventas y crecimiento de la marca. Realizar análisis de mercado y competencia para identificar oportunidades de marketing efectivas. Diseñar y producir materiales de marketing, como folletos, carteles, y publicidad en redes sociales. Establecer y gestionar presupuestos de marketing. Monitorear y evaluar el rendimiento de las campañas de marketing.
Competencias	Conocimientos de marketing y publicidad. Experiencia en creación de contenido y publicidad en redes sociales. Habilidades de análisis y evaluación de datos. Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y entrevistas presenciales.
Forma de Selección	Evaluación de habilidades de marketing, experiencia en creación de contenido y publicidad en redes sociales, y capacidad de análisis y evaluación de datos.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación en nuevas tendencias y estrategias de marketing.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 10

Perfil de puesto: Preparador de deportes de raqueta. Elaboración propia.

Puesto	Preparador deportes de raqueta
Funciones	Responsable de diseñar, implementar y supervisar los programas de preparación física y entrenamiento específico para los deportistas de disciplinas de raqueta, como tenis, pádel, bádminton, squash, entre otros.
Responsabilidades	<p>Evaluar las necesidades físicas y técnicas de los deportistas de raqueta.</p> <p>Diseñar y supervisar planes de entrenamiento individualizados para mejorar la condición física, la técnica y la táctica de los deportistas.</p> <p>Implementar sesiones de entrenamiento específicas para los deportes de raqueta.</p> <p>Monitorear el progreso y realizar ajustes en los planes de entrenamiento cuando sea necesario.</p> <p>Colaborar con el equipo médico para prevenir y tratar lesiones de los deportistas.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en preparación física y entrenamiento deportivo, con especialización en deportes de raqueta.</p> <p>Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento de los deportistas.</p> <p>Capacidad para diseñar e implementar programas de entrenamiento individualizados.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p>
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de deportistas de raqueta y habilidades de liderazgo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo de los deportes de raqueta.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 11

Perfil de puesto: Preparador de natación. Elaboración propia.

Puesto	Preparador natación
Funciones	Responsable de diseñar, implementar y supervisar los programas de preparación física y entrenamiento específico para los nadadores, enfocados en mejorar su condición física, técnica y táctica en el agua.
Responsabilidades	<p>Evaluar las necesidades físicas y técnicas de los nadadores.</p> <p>Diseñar y supervisar planes de entrenamiento individualizados.</p> <p>Implementar sesiones de entrenamiento específicas para la natación.</p> <p>Monitorear el progreso de los nadadores y realizar ajustes en los planes de entrenamiento cuando sea necesario.</p> <p>Colaborar con el equipo médico para prevenir y tratar lesiones de los nadadores.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en preparación física y entrenamiento deportivo, con especialización en natación.</p> <p>Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento de los nadadores.</p> <p>Capacidad para diseñar e implementar programas de entrenamiento individualizados.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p>
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de nadadores y habilidades de liderazgo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo de la natación.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 12

Perfil de puesto: Preparador de atletismo. Elaboración propia.

Puesto	Preparador atletismo
Funciones	Responsable de diseñar, implementar y supervisar los programas de preparación física y entrenamiento específico para los atletas de fondo, enfocados en mejorar su condición física, técnica y táctica en las diferentes disciplinas de carrera.
Responsabilidades	<p>Evaluar las necesidades físicas y técnicas de los atletas de fondo.</p> <p>Diseñar y supervisar planes de entrenamiento individualizados.</p> <p>Implementar sesiones de entrenamiento específicas para las carreras de fondo.</p> <p>Monitorear el progreso de los atletas y realizar ajustes en los planes de entrenamiento cuando sea necesario.</p> <p>Colaborar con el equipo médico para prevenir y tratar lesiones de los atletas de fondo.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en preparación física y entrenamiento deportivo, con especialización en carreras de fondo.</p> <p>Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento de los atletas de fondo.</p> <p>Capacidad para diseñar e implementar programas de entrenamiento individualizados.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p>
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de atletas de fondo y habilidades de liderazgo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo de las carreras de fondo.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 13

Perfil de puesto: Preparador de ciclismo. Elaboración propia.

Puesto	Preparador ciclismo
Funciones	Encargado de planificar y supervisar el entrenamiento deportivo de ciclistas, diseñando programas específicos para mejorar su resistencia, fuerza y técnica en la bicicleta.
Responsabilidades	Planificar y seguir el entrenamiento deportivo de los ciclistas, incluyendo la planificación de macrociclos y sesiones de entrenamiento específicas. Realizar evaluaciones físicas y seguimiento del rendimiento de los ciclistas. Diseñar programas de entrenamiento para mejorar la resistencia, fuerza y técnica en la bicicleta. Colaborar con el equipo médico para prevenir lesiones y optimizar la salud de los ciclistas.
Competencias	Conocimientos sólidos en entrenamiento deportivo, con especialización en ciclismo. Experiencia en planificación y seguimiento de entrenamientos para ciclistas. Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento físico de los deportistas. Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse eficazmente.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de ciclistas y habilidades de planificación y seguimiento de entrenamientos.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo del ciclismo.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 14

Perfil de puesto: Preparador de deportes colectivos. Elaboración propia.

Puesto	Preparador deportes colectivos
Funciones	Encargado de diseñar y supervisar programas de entrenamiento físico para equipos de deportes colectivos, enfocados en mejorar la resistencia, fuerza, flexibilidad y coordinación de los jugadores.
Responsabilidades	Diseñar y supervisar programas de entrenamiento físico para equipos de deportes colectivos. Evaluar las necesidades físicas y técnicas de los jugadores. Implementar sesiones de entrenamiento específicas para mejorar la resistencia, fuerza, flexibilidad y coordinación de los jugadores. Colaborar con el equipo médico para prevenir lesiones y optimizar la salud de los jugadores.
Competencias	Conocimientos sólidos en entrenamiento deportivo, con especialización en deportes colectivos. Experiencia en planificación y seguimiento de entrenamientos para equipos de deportes colectivos. Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento físico de los deportistas. Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse eficazmente.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de deportes colectivos y habilidades de planificación y seguimiento de entrenamientos.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo de los deportes colectivos.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 15

Perfil de puesto: Preparador deportes de combate. Elaboración propia.

Puesto	Preparador deportes de combate
Funciones	Encargado de diseñar y supervisar programas de preparación física y entrenamiento específico para deportistas de combate, enfocados en mejorar la práctica de deportes de combate.
Responsabilidades	Diseñar y supervisar programas de entrenamiento adaptados a los deportes de combate. Evaluar las necesidades físicas y técnicas de los deportistas de combate. Implementar sesiones de entrenamiento específicas para cada disciplina de combate. Colaborar con el equipo médico para prevenir lesiones y optimizar el rendimiento de los deportistas.
Competencias	Conocimientos sólidos en preparación física y entrenamiento deportivo, con especialización en deportes de combate. Experiencia en planificación y seguimiento. Habilidades de análisis y evaluación del rendimiento físico de los deportistas. Capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a las necesidades específicas de cada disciplina de combate.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en deporte de combate.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos, experiencia previa en preparación física de deportistas de combate y habilidades de planificación y seguimiento de entrenamientos específicos para cada disciplina.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de entrenamiento y avances en el campo de los deportes de combate.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 45,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 16

Perfil de puesto: Nutricionista. Elaboración propia.

Puesto	Nutricionista
Funciones	Encargado de diseñar planes de alimentación personalizados para deportistas, evaluar su estado nutricional, y brindar asesoramiento nutricional para optimizar el rendimiento deportivo y la salud de los atletas.
Responsabilidades	Realizar evaluaciones del estado nutricional de los deportistas. Diseñar planes de alimentación adaptados a las necesidades individuales de cada atleta. Brindar asesoramiento nutricional para mejorar el rendimiento deportivo y la recuperación post-entrenamiento. Colaborar con el equipo médico y de preparación física para garantizar una alimentación adecuada y equilibrada.
Competencias	Conocimientos sólidos en nutrición deportiva y fisiología del ejercicio. Experiencia en la elaboración de planes de alimentación para deportistas de alto rendimiento. Habilidades de comunicación y empatía para trabajar de forma individualizada con cada atleta. Capacidad para adaptar los planes nutricionales a las necesidades y objetivos de cada deportista.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en nutrición deportiva.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos en nutrición deportiva, experiencia previa en asesoramiento nutricional a deportistas y habilidades de comunicación.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas tendencias en nutrición deportiva.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 40,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 17

Perfil de puesto: Tester de rendimiento. Elaboración propia.

Puesto	Tester de rendimiento
Funciones	Responsable de realizar pruebas de rendimiento físico y evaluar el estado físico de los deportistas para medir su condición física, identificar áreas de mejora y contribuir al diseño de programas de entrenamiento personalizados.
Responsabilidades	Realizar pruebas de rendimiento físico, como pruebas de resistencia, velocidad, fuerza y flexibilidad. Evaluar los resultados de las pruebas y proporcionar retroalimentación a los deportistas y al equipo de preparación física. Mantener registros precisos de los resultados de las pruebas y del progreso de los deportistas.
Competencias	Conocimientos en pruebas de rendimiento físico y evaluación del estado físico. Experiencia en la realización de pruebas de rendimiento y análisis de datos. Habilidades de comunicación para transmitir los resultados de las pruebas de manera efectiva. Capacidad para trabajar de forma precisa y detallada.
Sistema de Reclutamiento	Búsqueda de candidatos a través de redes profesionales y portales especializados en evaluación física y deportiva.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos en pruebas de rendimiento físico, experiencia previa en evaluación física deportiva y habilidades de comunicación.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas metodologías de evaluación física y pruebas de rendimiento.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 40,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 18

Perfil de puesto: Monitor de sala. Elaboración propia.

Puesto	Monitor de sala
Funciones	Responsable de supervisar y asistir a los usuarios durante las sesiones de entrenamiento en la sala de fitness, garantizando la seguridad y el correcto uso de los equipos.
Responsabilidades	<p>Dar la bienvenida a los usuarios y orientarlos sobre el uso adecuado de los equipos de la sala de fitness.</p> <p>Supervisar el desarrollo de las sesiones de entrenamiento, asegurándose de que los usuarios siguen las instrucciones y utilizan los equipos de forma segura.</p> <p>Brindar asistencia y asesoramiento a los usuarios sobre técnicas de ejercicio, rutinas de entrenamiento y objetivos de fitness.</p> <p>Mantener el orden y la limpieza de la sala de fitness, reportando cualquier incidencia o necesidad de mantenimiento.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en ejercicios de fitness y técnicas de entrenamiento.</p> <p>Habilidades de comunicación y atención al cliente.</p> <p>Capacidad para trabajar de forma autónoma y en equipo.</p> <p>Compromiso con la seguridad y el bienestar de los usuarios.</p>
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y redes sociales especializadas en el sector fitness.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos en fitness, experiencia previa en atención al usuario y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas tendencias y técnicas de entrenamiento.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 25,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 19

Perfil de puesto: Fisioterapeuta. Elaboración propia.

Puesto	Fisioterapeuta
Funciones	Responsable de evaluar y tratar condiciones físicas y patologías mediante técnicas de fisioterapia, incluyendo terapia manual, ejercicios, y otros métodos para mejorar la función física y reducir el dolor y la discapacidad.
Responsabilidades	<p>Evaluar y diagnosticar condiciones físicas y patologías mediante entrevistas, observaciones y pruebas físicas.</p> <p>Diseñar y ejecutar planes de tratamiento personalizados para cada paciente, incluyendo terapia manual, ejercicios, y otros métodos.</p> <p>Realizar terapia manual, incluyendo masaje, manipulación articular y terapia de dolor.</p> <p>Supervisar y ajustar el progreso de los pacientes, proporcionando retroalimentación y ajustes en el plan de tratamiento según sea necesario.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en anatomía, fisiología y patología humana.</p> <p>Experiencia en terapia manual y ejercicios de fisioterapia.</p> <p>Habilidades de comunicación y liderazgo para trabajar con pacientes y otros profesionales de la salud.</p> <p>Compromiso con la seguridad y el bienestar de los pacientes.</p>
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y redes profesionales especializadas en fisioterapia.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos en fisioterapia, experiencia previa en atención al paciente y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas tendencias y técnicas de fisioterapia.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 40,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 20
Perfil de puesto: Médico. Elaboración propia.

Puesto	Médico
Funciones	Responsable de diagnosticar, tratar y prevenir enfermedades y condiciones médicas, proporcionando atención médica de alta calidad a los pacientes.
Responsabilidades	<p>Evaluar y diagnosticar condiciones médicas mediante entrevistas, observaciones y pruebas médicas.</p> <p>Diseñar y ejecutar planes de tratamiento personalizados para cada paciente, incluyendo medicamentos, terapias y otros métodos.</p> <p>Realizar procedimientos médicos, incluyendo exámenes físicos, análisis de sangre y otros estudios médicos.</p> <p>Supervisar y ajustar el progreso de los pacientes, proporcionando retroalimentación y ajustes en el plan de tratamiento según sea necesario.</p>
Competencias	<p>Conocimientos sólidos en medicina general y especializada.</p> <p>Experiencia en diagnóstico y tratamiento de enfermedades y condiciones médicas.</p> <p>Habilidades de comunicación y liderazgo para trabajar con pacientes y otros profesionales de la salud.</p> <p>Compromiso con la seguridad y el bienestar de los pacientes.</p>
Sistema de Reclutamiento	Publicación de vacantes en portales de empleo y redes profesionales especializadas en medicina.
Forma de Selección	Evaluación de conocimientos técnicos en medicina, experiencia previa en atención médica y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
Análisis del Desempeño y Formación	Evaluación periódica del desempeño y oportunidades de formación continua en nuevas tendencias y técnicas médicas.
Tipos de Contratos y Política Salarial	Contrato indefinido con remuneración competitiva en el mercado laboral.
Salarios Brutos y Costes de la Seguridad Social	Salario bruto promedio de 60,000 euros anuales con un coste de seguridad social del 30% sobre el salario bruto.

Anexo 21
Maquinaria de gimnasio. Elaboración propia.

Maquinaria gimnasio	Precio	Unidades	TOTAL
Cinta correr			
Skillrun	21.750	8	174000
Skillmill	11.350	8	90800
Technogym run	9.900	5	49500
Bicicletas estaticas			
Technogym ride	4.850	8	38800
Technogym cycle	2.490	8	19920
Artis Recline	11.950	8	95600
*Excite recline	8.000	8	64000
Artis Bike	11.450	5	57250
*Skillbike	5.000	5	25000
Elipticas			
*Excite synchro	15.000	3	45000
Artis Vario	18.350	3	55050
Remo			
Skillrow	4.250	3	12750
Fuerza			
Kettlebell			4750
Hexagon dumbbell			6320
Dumbbell			96420
Bike weights			960
Adjustable bench	1.450	8	11600
Adjustable bench pure	2.350	5	11750
Olympic half rack	5.250	5	26250
Olympic power rack	7.250	3	21750
Olympic flat bench pure	2.650	5	13250
Ghd bench pure	3.650	3	10950
Flat bench pure	1.250	5	6250
Olympic incline bench pure	2.850	3	8550
Leg raise dip	2.550	2	5100
Horizontal Bench	1.450	4	5800
Olympic decline bench pure	2.950	3	8850
Ab crunch pure	2.350	3	7050
Lower back bench pure	1.850	3	5550
Scott bench pure	2.350	3	7050
Olympic militari bench pure	3.250	2	6500
Squat rack	4.250	5	21250
*Multipower	2.500	3	7500
Barras y pesos			
Performance bar	1.550	8	12400
Angled fitness bar	325	8	2600
Professional bar 2200	705	8	5640
Fitness bar 2010	325	8	2600
Trap bar	705	3	2115
Angled professional bar	705	3	2115
Bumper plate			7090
Urethane plate set			8700
Accesorios			
Workout kit	685	2	1370
Suspension training kit	580	2	1160
Skiltools kit	2800	2	5600
Wellness ball active sitting	245	5	1225
*Plyobox	100	3	300
*Maquinas fuerza			200.000
TOTAL			1.274.035,00 €

Anexo 22

Desglose de los precios individuales de cada maquinaria. Elaboración propia.

Fuerza	Precio	Unidades	TOTAL
Kettebell			
4	70	5	350
6	90	5	450
8	120	5	600
10	155	4	620
12	185	4	740
16	225	4	900
20	255	2	510
24	290	2	580
			4750
Hexagon dumbbel	Precio	Unidades	TOTAL
5	60	8	480
7.5	70	8	560
10	80	8	640
12.5	90	8	720
15	100	8	800
17.5	120	8	960
20	130	8	1040
22.5	140	8	1120
			6320
Dumbbell	Precio	Unidades	TOTAL
1	80	10	80
2	105	10	210
3	105	10	315
4	115	10	460
5	115	10	575
6	115	10	690
7	145	10	1015
8	145	10	1160
9	145	10	1305
10	145	10	1450
12	190	8	2280
14	190	8	2660
16	190	8	3040
18	230	8	4140
20	230	8	4600
22	230	8	5060
24	280	8	6720
26	280	8	7280
28	280	8	7840
30	330	8	9900
32	330	6	10560
34	330	6	11220
36	385	6	13860
			96420
Bike weights	Precio	Unidades	TOTAL
1,5kg	25	16	400
2,5kg	35	16	560
			960
Bumper plate	Precio	Unidades	TOTAL
5	80	16	1280
10	85	16	1360
25	110	10	1100
20	150	10	1500
25	185	10	1850
			7090
Urethane plate set	Precio	Unidades	TOTAL
Set (1.25/2,5/5/10/20)	1.450	6	8700

Anexo 23
Ingresos y gastos del primer año. Elaboración propia.

Usuarios estimados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Plan bronce	920	936	952	968	984	1001	1018	1035	1053	1071	1089	1107	12133,0
Plan plata	300	305	310	316	321	326	332	338	343	349	355	361	3956,4
Plan oro	50	51	52	53	53	54	55	56	57	58	59	60	659,4
Servicios extra	244	248	252	257	261	265	270	275	279	284	289	294	3217,9
Precios													
Plan bronce	90												
Plan plata	120												
Plan oro	160												
Servicios extra	100	Media de todos los servicios extra que proporcionamos a los usuarios que no tienen plan oro, pero esporádicamente quieren realizar sesiones de fisioterapia, nutrición y demás											
Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Plan bronce	82.800 €	84.208 €	85.639 €	87.095 €	88.576 €	90.081 €	91.613 €	93.170 €	94.754 €	96.365 €	98.003 €	99.669 €	1.091.973 €
Plan plata	36.000 €	36.612 €	37.234 €	37.867 €	38.511 €	39.166 €	39.832 €	40.509 €	41.197 €	41.898 €	42.610 €	43.334 €	474.771 €
Plan oro	8.000 €	8.136 €	8.274 €	8.415 €	8.558 €	8.704 €	8.851 €	9.002 €	9.155 €	9.311 €	9.469 €	9.630 €	105.505 €
Servicios extra	24.400 €	24.815 €	25.237 €	25.666 €	26.102 €	26.546 €	26.997 €	27.456 €	27.923 €	28.397 €	28.880 €	29.371 €	321.789 €
TOTAL	151.200 €	153.770 €	156.384 €	159.043 €	161.747 €	164.496 €	167.293 €	170.137 €	173.029 €	175.971 €	178.962 €	182.005 €	1.994.038 €
Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Salarios	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	78.833,3 €	946.000,0 €
Seguridad Social	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	18.604,7 €	223.256 €
Limpieza	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	15.000,0 €
Constitucion sociedad	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	291,7 €	3.500,0 €
Seguros	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	4.166,7 €	50.000,0 €
Marketing	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	1.000,0 €	12.000,0 €
Suministros	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	3.333,3 €	40.000,0 €
Material oficina	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	3.000,0 €
Mantenimiento	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	250,0 €	3.000,0 €
TOTAL	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	107.979,7 €	1.295.756,0 €