



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Gestión y Dirección Deportiva  
**Diseño de una nueva empresa de servicios deportivos: Homero Crossfit**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Sonia López del Amo
Tipo de trabajo:	Diseño de servicios para una organización de nueva creación
Modalidad (Individual/Grupal):	Individual
Director/a:	Francisco José Rodríguez Rojas
Fecha:	19/07/2023

## Resumen

El deporte no sólo es la práctica de actividad física. Es, además, todo un fenómeno social y de masas, que se encuentra en continua evolución y crecimiento, así como también, un importante producto de consumo.

Atendiendo a la práctica deportiva, se observa como en los últimos años, se ha producido un aumento, tanto en la frecuencia, como en el número de personas que lo practican. En cuanto a tendencias, dentro del fitness se está produciendo una evolución hacia el entrenamiento funcional, de alta intensidad, en grupos reducidos, con profesionales certificados.

Con esta propuesta, se inicia un proyecto de diseño de servicios para una organización de nueva creación, centrada en el CrossFit y ubicada en el barrio de Los Molinos, Getafe. Para ello se ha realizado un análisis del mercado y de la competencia, determinando el perfil más adecuado al que poder ofrecer esta modalidad deportiva y la posibilidad de poder acceder a un mercado con grandes barreras de entrada. Tras ello, se ha diseñado una cartera de servicios dinámica, adaptada a cada tipo de usuario, con una estrategia de comunicación en la que las redes sociales tienen mucho peso.

El proyecto concluye con la valoración de su viabilidad, tanto a nivel social, como deportivo y económico, que queda acreditada con la visión global del estudio realizado.

**Palabras clave:** CrossFit, deporte, salud, entrenamiento, valores.

## Abstract

Sport is not only the practice of physical activity. It is also a social and mass phenomenon, which is in continuous evolution and growth, as well as an important consumer product.

Taking into account the practice of sports, it can be seen how in recent years there has been an increase, both in the frequency and in the number of people who practice it. Regarding trends, within Fitness there is an evolution towards functional, high-intensity training, in small groups, with certified professionals.

With this proposal, a service design project begins for a newly created organization, focused on CrossFit and located in the neighborhood of Los Molinos, Getafe. For this, an analysis of the market and of the competition has been carried out, determining the most suitable profile to which to be able to offer this sport modality and the possibility of being able to access a market with high entry barriers. After that, a dynamic service portfolio has been designed, adapted to each type of user, with a communication strategy in which social networks have a lot of weight.

The project concludes with the assessment of its viability, both at a social, sports and economic level, which is accredited with the global vision of the study carried out.

**Keywords:** CrossFit, sport, health, training, values.

## Índice de contenidos

1.	Introducción .....	9
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto .....	12
1.2.	Objetivos del TFE .....	14
1.3.	Elementos o aspectos innovadores del proyecto.....	14
2.	Análisis del mercado .....	16
2.1.	Análisis PESTEL (Macroentorno).....	16
2.1.1.	Cuantificación del análisis PESTEL .....	21
2.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno) .....	23
2.2.1.	Cuantificación del análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	25
2.3.	Mercado Potencial.....	26
2.4.	Público objetivo .....	27
2.5.	Competencia .....	28
3.	Matriz DAFO .....	31
4.	Modelo de diseño de servicios.....	32
4.1.	Carta de servicios diseñados y propuesta de valor .....	32
4.2.	Estrategia de precios.....	33
4.3.	Estrategia de comunicación .....	34
4.4.	Estrategia de distribución .....	36
5.	Plan de uso .....	37
5.1.	Tipologías de usuario .....	37
5.2.	Ciclos de uso y organización del servicio .....	38
6.	Análisis de la viabilidad económica, social y deportiva .....	39
6.1.	Viabilidad económica.....	39
6.1.1.	Activos y Pasivos de partida .....	39

6.1.2.	Presupuesto de ventas .....	40
6.1.3.	Plan de Tesorería .....	40
6.1.4.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias y análisis de Ratios .....	41
6.2.	Viabilidad social .....	42
6.3.	Viabilidad deportiva .....	43
6.3.1.	Análisis de los escenarios .....	45
6.3.2.	Estrategias según los escenarios .....	45
7.	Conclusiones.....	47
8.	Limitaciones y prospectiva .....	48
9.	Referencias bibliográficas .....	49
10.	Anexo A .....	52

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia....</i>	10
Figura 2. <i>Empresas vinculadas al Deporte.....</i>	10
Figura 3. <i>Empresas vinculadas al Deporte por actividad económica 2021.....</i>	10
Figura 4. <i>Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios.....</i>	11
Figura 5. <i>Pirámide de la población de Getafe 2022.....</i>	27
Figura 6. <i>Mapa de Gimnasios en Getafe.....</i>	29
Figura 7. <i>Ejes de Schwartz.....</i>	44

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Objetivos de Homero CrossFit.</i> .....	14
Tabla 2. <i>Cuantificación del análisis PESTEL.</i> .....	22
Tabla 3. <i>Cuantificación del análisis de las 5 fuerzas de Porter.</i> .....	25
Tabla 4. <i>Público objetivo.</i> .....	27
Tabla 5. <i>Resumen competencia.</i> .....	30
Tabla 6. <i>Matriz DAFO.</i> .....	31
Tabla 7. <i>Tarifas Homero CrossFit.</i> .....	34
Tabla 8. <i>Estrategia de comunicación en Redes Sociales.</i> .....	36
Tabla 9. <i>Horarios Homero CrossFit.</i> .....	39
Tabla 10. <i>Ratios Básicos.</i> .....	41
Tabla 11. <i>Estrategias según los escenarios.</i> .....	46

## Índice de acrónimos

PWC Price	WaterHouse Coopers
PIB	Producto Interior Bruto
CSD	Consejo Superior de Deportes
INE	Instituto Nacional de Estadística
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
EPA	Encuesta de Población Activa
ONU	Organización de Naciones Unidas
WOD	Work Of the Day

## 1. Introducción

Existen muchas definiciones acerca del deporte y diversos autores que han escrito sobre ello. Entre todas ellas se destacan dos figuras, José María Cagigal, y Pierre de Coubertin. Para Cagigal (1959), el deporte era algo intrínseco a la naturaleza humana, que se manifestaba donde estuviera el ser humano, además de ser una propiedad metafísica del hombre, en la medida en que se daba donde estuviera el hombre y sólo en este se podía concebir.

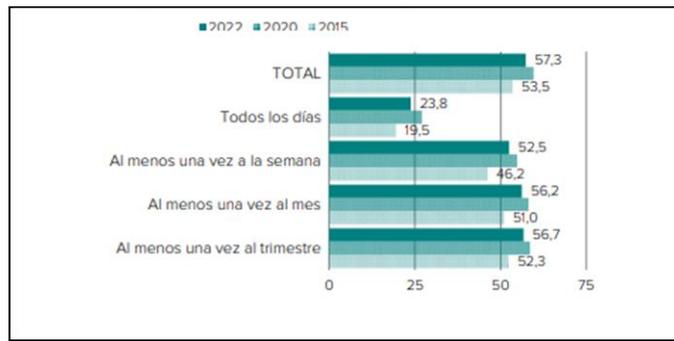
Pierre de Coubertin, el fundador de los Juegos Olímpicos modernos, ensalzaba el deporte por sus virtudes sociales y humanísticas (Cagigal, 1981), estableciendo como características primordiales la iniciativa, perseverancia, intensidad o la búsqueda del perfeccionamiento y destacando como valores del deporte el sentido religioso, la tregua universal, la nobleza y selección, el perfeccionamiento de la raza, la belleza o el entendimiento de los pueblos (Coubertin, 1922).

El deporte no sólo es la práctica de actividad física, es, además, todo un fenómeno social y de masas que se encuentra en continua evolución y crecimiento, siendo también un importante producto de consumo. Es por esto que, en la propia Constitución Española (1978) se establece, en el artículo 43.3 que “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte”.

Tanto es así, que la industria del deporte, según un informe elaborado en 2021 por Price Waterhouse Cooper, en adelante, PwC, y la Fundación España Activa, aportaba ya entonces un 3,3% al Producto Interior Bruto, en adelante, PIB, generando un 2,2% del total del empleo (Jiménez et al., 2021).

La evolución de la práctica de actividad física en España, se mide de manera oficial a través de diferentes herramientas, entre las que se encuentran el Anuario de Estadísticas Deportivas y la Encuesta de Hábitos Deportivos, elaborados por el Ministerio de Cultura y Deporte y cuya última publicación ha sido en 2023 y 2022 respectivamente. En ambos casos, el reflejo es que en los últimos años la tendencia a la práctica deportiva de la población va en aumento. Desde 2015, última Encuesta de Hábitos Deportivos en España publicada antes de la pandemia, la práctica deportiva se ha incrementado en más de 3 puntos porcentuales, llegando a un 57,3%, lo que quiere decir que en torno a 6 de cada 10 encuestados, mayores de 15 años, están practicando deporte en el último año.

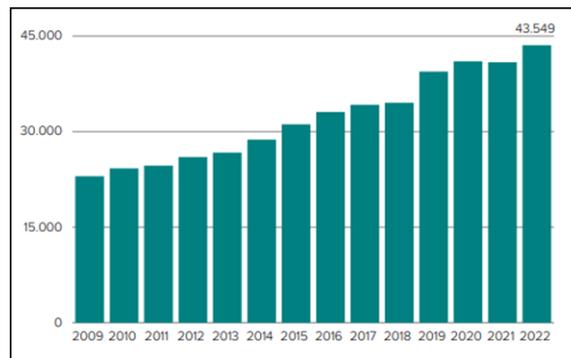
**Figura 1.** *Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia*



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022)

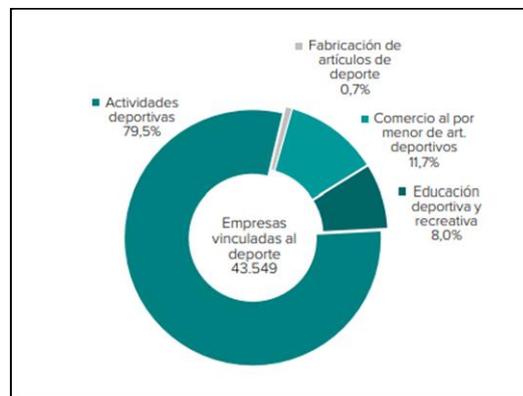
Este incremento se plasma también en la evolución de las empresas vinculadas al deporte, entendiendo el deporte como actividad económica principal de las mismas, que viene creciendo con bastante ritmo desde 2014. En su gran mayoría, un 79,4% del total, están dedicadas a la gestión de instalaciones, actividades de clubes deportivos y gimnasios.

**Figura 2.** *Empresas vinculadas al Deporte*



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2023)

**Figura 3.** *Empresas vinculadas al Deporte por actividad económica 2022*

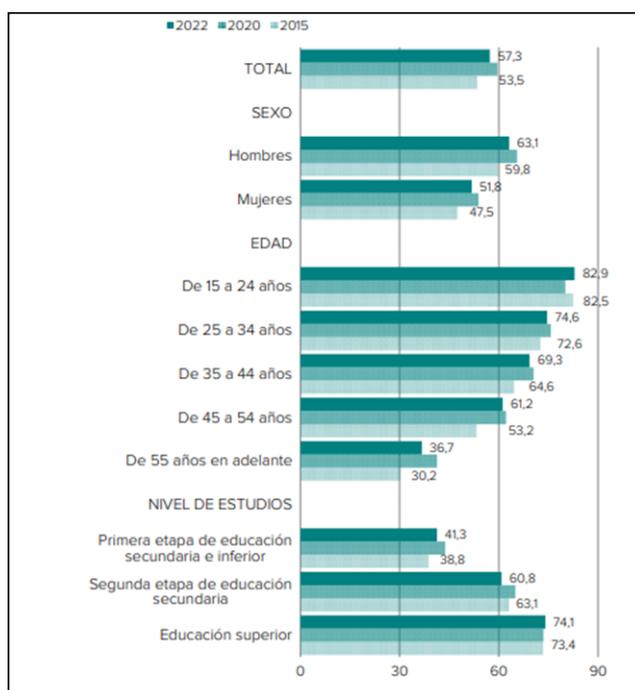


Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2023)

De la Encuesta de Hábitos Deportivos de 2022, elaborada por el Ministerio de Cultura y Deporte junto al Consejo Superior de Deportes, en adelante CSD, y con la colaboración del Instituto Nacional de Estadística, en adelante INE, se desprenden una serie de datos interesantes para la realización del proyecto, que se pasan a enumerar a continuación:

- Se ha producido una evolución positiva en el número de personas que realizan deporte, ya sea ocasionalmente o de manera habitual. Así, un 57,3% de los españoles practicaron deporte en el último año. Un 23,8% diariamente, un 52,5% al menos una vez a la semana, un 56,2% al menos una vez al mes y un 56,7% al menos una vez al trimestre.
- La práctica deportiva mayoritaria se produce en hombres con un 63,1% frente al 51,8% de mujeres, en términos anuales.
- Por edad, el mayor porcentaje de actividad está en el tramo de 15 a 24 años.

**Figura 4.** *Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios*



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022)

La motivación principal de la práctica deportiva, para un 26,3%, es estar en forma. El entretenimiento es el segundo motivo en orden de importancia con un 22,1% y, en tercer lugar, con un 20,1%, se sitúa la salud. Tan sólo un 2,5% de las personas que practican deporte

lo hacen como forma de superación personal. La principal barrera a la práctica deportiva es la falta de tiempo, con un 34,6%.

En cuanto al entorno, se ha producido un aumento de la práctica deportiva al aire libre, siendo el porcentaje de personas que así lo practican, un 45,3% frente al 22,3% que lo realiza en espacios cerrados. Un 52,8% de personas que practican deporte utilizan instalaciones específicas para ello.

### 1.1.Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El proyecto a llevar a cabo es la creación de una nueva empresa de servicios deportivos tipo boutique, centrado en el CrossFit, en el barrio de Los Molinos, en Getafe, denominada “Homero CrossFit”. Esta empresa nace con una vocación de servicio al ciudadano, promoviendo la práctica deportiva y los valores del deporte. Por ello, y aunque la concepción inicial sea de origen privado y con el concepto de servicios tipo boutique, se deja la puerta abierta a poder optar a una Concesión Administrativa a través del Ayuntamiento de Getafe. Siempre que hubiera oportunidad de poder licitar a una Concesión, Homero CrossFit lo haría, con el fin de acercar el deporte a la ciudadanía, a través de un Contrato de Servicio o de Concesión de Servicios, realizando labores de impartición de actividades deportivas.

La motivación para llevar a cabo este proyecto parte de una visión global sobre la evolución de hábitos deportivos en España, así como sobre los principales motivos para la práctica deportiva, en combinación con el aumento de la tendencia de los centros boutique con un alto nivel de especialización. Los centros especializados con licencia CrossFit en España, han pasado de 5 en el año 2010, a 205 en 2017 (Valcarce et al., 2017).

El Crossfit es una técnica de entrenamiento a través de ejercicios de alta intensidad, apto para todo tipo de personas, cuya finalidad es que el individuo que lo practique pueda desarrollar una serie de capacidades y habilidades para adaptarse a cualquier escenario. Sus beneficios son conocidos y como se detalla en las sucesivas encuestas nacionales de tendencias de fitness en España, publicadas desde 2017, cada vez más demandados. El CrossFit busca mejorar tanto la salud como el rendimiento, dentro de un sentido de pertenencia a una comunidad y desde una perspectiva diferente al gimnasio tradicional, dándole importancia no sólo al ejercicio, sino también a la nutrición. Como beneficios para la salud se encuentran la bajada de peso y

de grasa corporal, el aumento de la resistencia, el fortalecimiento de la musculatura o la mejora de la psicomotricidad.

El hecho de desarrollar el negocio a través de la afiliación a CrossFit, supone una gran diferenciación con respecto del resto de no afiliados, ya que formar parte directa de la Comunidad CrossFit supone beneficios como el uso de la marca, la aparición en el mapa internacional de afiliados, la participación en eventos oficiales o la asistencia a cursos iniciales, en los que a cada nuevo afiliado se le ayuda en cuestiones como planificación financiera, encontrar una buena ubicación y en la creación de estrategias de marketing.

Homero CrossFit nace con la unión de 4 socios, 3 de los cuales se han certificado como instructores oficiales, 2 de Nivel 1 y 1 de Nivel 2, a través de la marca oficial de CrossFit.

La ubicación elegida se debe a que Los Molinos es un barrio nuevo y joven, en expansión desde 2011 por cuestiones urbanísticas, y con una población que ha evolucionado desde las 8.800 personas en 2019, hasta las 11.614 censadas en 2023 (Ayuntamiento de Getafe, 2023) y que tan sólo cuenta con una única instalación deportiva, un gimnasio privado tradicional. La media de edad de la población de Getafe está en 42,47 años, dato que se repite en la zona elegida ya que 6.519 personas, más de la mitad, están en el rango de edad de 30 a 49 años (Foro-Ciudad, 2023).

Desde el año 2016, se viene realizando la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España, siguiendo al Colegio Americano de Medicina del Deporte. Se analizan las tendencias del Fitness a través de encuestas a profesionales del sector, estableciéndose para cada año el Top 20 de las mismas. Salvo en la encuesta de 2016, donde el Crossfit se situaba en el Top 20, no ha vuelto a aparecer la tendencia como tal. Sin embargo, tendencias como: profesionales certificados y cualificados, entrenamiento funcional, entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT), entrenamiento personal, entrenamiento con peso corporal, monitorización de resultados o entrenamiento de fuerza, entre otras, se repiten cada año, de la misma manera en la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2023 (Valcarce et al., 2023).

Es por todo esto, que se apuesta por la especialización en este servicio deportivo cada vez más demandado. Además de los entrenamientos propios del CrossFit, se incluirá la actividad de Halterofilia, que encaja bien dentro del espacio diseñado y en cuanto a tipología de

entrenamiento, así como un servicio de ludoteca. También se pondrá a disposición de los usuarios un nutricionista y un fisioterapeuta, con precios especiales para los socios.

### 1.2. Objetivos del TFE

Los objetivos del presente proyecto se dividen en dos objetivos generales, que los que se desprenden tres objetivos específicos por cada uno, y que se identifican en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** *Objetivos de Homero CrossFit*

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<b>1. Ser el centro de referencia de la ciudad y de la zona sur de Madrid, en la práctica deportiva de la modalidad CrossFit</b>	1.1 Ofrecer un ambiente ameno y sano de práctica deportiva
	1.2 Generar una base sólida de clientes que aporten estabilidad económica al negocio: una gran “Comunidad Crossfit”
	1.3 Romper la brecha de género entre hombres y mujeres incrementando la práctica deportiva de estas últimas
<b>2. Fomentar la práctica deportiva asociada a la mejora de la salud</b>	<b>2.1</b> Contribuir a la mejora del bienestar físico y psíquico de nuestros usuarios
	<b>2.2</b> Adaptar los entrenamientos al perfil de cada deportista
	<b>2.3</b> Participar en los CrossFit Games

Fuente: Elaboración Propia

### 1.3. Elementos o aspectos innovadores del proyecto

Este proyecto nace con la creencia en que el deporte es un medio para mejorar no sólo el rendimiento sino también la salud. Por ello, la propuesta de diseño se centra en un tipo de

actividad cada vez más demandada, que se adapta a las condiciones físicas de cualquiera que lo quiera practicar, en el entorno de un grupo y con la pretensión de formar una comunidad donde se compartan los éxitos y avances, y se trabaje por una mejora continua.

Para ello, como elemento innovador, se va a incluir una ludoteca en las instalaciones. Desde Homero Crossfit, se quiere fomentar que las familias puedan practicar deporte y el hecho de no tener con quién dejar los hijos a cargo, no sea un inconveniente. Este servicio se podrá contratar adicionalmente al bono elegido por el cliente y se pagará por horas. A través de la ludoteca, se va a fomentar la educación en valores desde el deporte. Los niños van a ver cómo sus padres se entrenan y consiguen sus logros a través del esfuerzo, con lo que se reforzarán, a través del juego en la ludoteca, los valores del deporte como son la superación, la constancia, la disciplina o el trabajo en equipo.

Así mismo, la sostenibilidad será la bandera de Homero Crossfit, muy en consonancia con el papel que tiene el deporte para las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante, ODS. El deporte es un facilitador del Desarrollo Sostenible, ya que contribuye a la paz promoviendo la tolerancia y el respeto. Respalda el empoderamiento de la mujer, los jóvenes y las personas en general, así como los objetivos relacionados con la salud, la educación y la inclusión social (Lemke, 2015).

Siendo conscientes de la importancia de una buena alimentación, máxime cuando se realiza ejercicio de alta intensidad, se van a ofrecer servicios extra de nutrición, para todos los usuarios que lo demanden, a través de un acuerdo con un nutricionista, que podrá elaborar un plan de alimentación acorde al entrenamiento y a un precio especial para los mismos.

De la misma manera, se va contar con los servicios de un fisioterapeuta con el que se va a llegar a un acuerdo de colaboración, a un precio especial igualmente, para que todos aquellos usuarios que lo necesiten, puedan ser atendidos con la mayor rapidez posible, de cara a poder seguir entrenando con normalidad.

Como proceso de mejora continua, se llevarán a cabo encuestas trimestrales de evaluación de la calidad, para conocer la opinión de los usuarios, detectar posibles incidencias o mermas en la calidad de los servicios y poder corregirlas lo más rápido posible.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1. Análisis PESTEL (Macroentorno)

A través de este análisis se pretende identificar y examinar los factores externos que influyen de manera significativa y que no son controlables por la empresa. A través de las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal se identificarán las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, en lo relativo al entorno general en el que va a operar.

#### Dimensión política

- Estabilidad de Gobierno: el sistema de gobierno de España se basa en un sistema parlamentario, con base en la soberanía nacional. Actualmente está gobernando el PSOE, desde noviembre de 2019. A nivel autonómico, en la Comunidad de Madrid gobierna el Partido Popular y a nivel local, en Getafe, gobierna el PSOE.
- Seguridad: España tradicionalmente ha sido un país seguro, pero no es ajeno a la situación de incertidumbre generada a nivel internacional debido a la guerra entre Rusia y Ucrania, que no sólo pone en jaque la seguridad nacional de los propios países, sino también la seguridad del resto del mundo y, en especial, de los países de la Unión Europea. La situación geográfica de España, como zona de paso de la inmigración, en muchos casos ilegal, es un factor que puede desestabilizar la seguridad de los ciudadanos. En cualquier caso, las infracciones penales están en los valores más bajos de los últimos años, con 41,3 infracciones por cada mil habitantes (Ministerio del Interior, 2021).
- Políticas fiscales: en 2022 el gobierno aprobó una serie de medidas fiscales en pro de la justicia social y el refuerzo del Estado del Bienestar (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022). Entre ellas destacan:
  - Impuesto de solidaridad (para 2023 y 2024): incremento del tipo impositivo del 1,7% para patrimonios entre 3 y 5 millones de euros; del 2,1% para patrimonios entre 5 y 10 millones de euros y del 3,5% para los patrimonios superiores a 10 millones de euros.
  - Rebaja del IRPF al 50% para los trabajadores con menos ingresos: incremento del mínimo de renta bruta de 18.000€ a 21.00€ anuales para la reducción del IRPF.

Rebaja en el IRPF para los autónomos del 5% en el régimen de módulos y aumento hasta un 7% del porcentaje de reducción de los gastos deducibles de difícil justificación para el régimen de estimación directa.

Rebaja del Impuesto de Sociedades para pymes con facturación de hasta un millón de euros, del 25% al 23%.

### **Dimensión económica**

Tras la crisis económica generada por el COVID, actualmente nos encontramos en un escenario internacional inflacionista derivado de la guerra entre Rusia y Ucrania, con subidas de tipos de interés y estancamiento del crecimiento económico.

- PIB: la variación interanual del PIB del último trimestre de 2022 fue del 2,9%, frente al 3,8% registrado en el primer trimestre de 2023, lo que supone un aumento de un 0,5% y una cifra de 351.617 millones de euros (INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados, 2023). En año 2022 la economía española muestra signos de recuperación tras la crisis provocada por el COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania, aunque la contracción en el consumo de los hogares, debido a la inflación, pueden frenar el crecimiento de la misma.

La industria deportiva española tiene un impacto muy relevante en la economía, dato que se pone de manifiesto en la contribución al PIB y al empleo. Según un informe elaborado por PwC y la Fundación España activa, en 2018 la industria deportiva generó un total de 39.117 millones de euros (un 3,3% del PIB) y 424.000 empleos (2,1% de la población ocupada).

- Renta per cápita: el PIB per cápita en España en 2022 ha sido de 27.870€, un 9,3% más que en 2021 (25.498€) y superando los niveles pre pandemia, (Expansión,2023). La Comunidad de Madrid lideró el ranking en PIB per cápita para el año 2021, con una renta de 34.821€ (INE, 2022). En cuando al municipio de Getafe, la renta bruta media en 2019 fue de 29.499€ (Epdata,2022).
- Tasa de paro: según la última Encuesta de Población Activa, en adelante EPA, el número de parados en el primer trimestre del presente año, ha aumentado un 3,34%, situándose en 3.127.800 personas, un 13,26%, (INE, 2023). La comunidad de Madrid es la segunda en crecimiento de empleo en este primer trimestre, con una creación de

31.400 empleos. Getafe, en su caso, tiene una tasa de paro a febrero de 2023 del 9,23%, suponiendo un total de 9.140 parados (Expansión, 2023).

- Empleo ligado al deporte: el empleo vinculado al deporte, en 2021, supuso un 1,2% del total del empleo en España, suponiendo un aumento de un 0,2% respecto de 2020 (desvirtuado por el COVID-19) y de un 0,1% respecto de 2019. Dicho empleo es el desarrollado en empresas dedicadas a actividades deportivas como gestión de instalaciones, clubs y gimnasios, fabricación de artículos de deporte, deportistas y entrenadores deportivos. La mayoría de estas empresas, como ya se indicó anteriormente, están dedicadas a la gestión de instalaciones y actividades de clubes deportivos y gimnasios. Por comunidades autónomas, la Comunidad de Madrid se sitúa en tercera posición en cuanto a empresas vinculadas al deporte en el año 2022, con un 14,6%, (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2023).
- Gasto de los hogares vinculado al deporte: el gasto de los hogares españoles en bienes y servicios vinculados al deporte tiene un mayor peso en la parte relativa a servicios recreativos y deportivos, siendo el gasto medio general en 2021 de 233€ y el gasto medio por persona de 93,90€, suponiendo un aumento del 28,1% respecto de 2020, año marcado por la crisis del COVID-19. En cuanto a gesto medio por comunidad autónoma, en la Comunidad de Madrid se supera la media nacional. (Anuario de Estadísticas Deportivas, 2023).

### **Dimensión social**

- Demografía: según los datos del INE, a fecha 1 de julio de 2022, España tenía una población de 47.615.034 millones de habitantes, de los cuales 24.304.407 eran mujeres y 23.310.627 hombres, siendo la esperanza de vida de 85,83 años. La Comunidad de Madrid lideró el crecimiento poblacional en el primer semestre de 2022, con un incremento en términos relativos del 0,82%.
- Nivel de educación: El nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años) es un indicador relacionado con el desarrollo y los niveles de empleo de la sociedad actual y futura (INE, Nivel de Formación de la población adulta de 25 a 64 años, 2021). Tanto es así, que es un indicador recogido en la Agenda 2030, en lo relativo al incremento de competencias para acceder al mercado laboral y en la reducción del número de personas que no están empleadas ni cursando estudios. Considerando a la población

entre 25 y 64 años, y dividiendo el nivel de estudios en tres tramos, el Ministerio de Educación y Formación profesional estableció para el 2022 los siguientes datos: un 35,8% de la población de entre 25 y 64 años tenía un nivel de estudios inferior a la 2ª etapa de Educación Secundaria; un 23,1% tenía superada la 2ª etapa de Educación Secundaria y un 41,1% tenía estudios superiores. Los porcentajes en la Comunidad de Madrid fueron de 24,2%; 25,5% y 50,3% respectivamente.

Se puede observar que el nivel de estudios tiene una relación directa con la práctica de deporte, en la medida en que, a mayor nivel de estudios, mayor es el porcentaje de población que realiza actividad. (Anuario de Estadísticas Deportivas 2023).

### **Dimensión tecnológica**

- Inversión en I+D: el gasto en I+D interno en el año 2021 en España, fue de 17.249 millones de euros, un 1,43% del PIB. En términos per cápita, el gasto por habitante fue de 363,66€. El mayor porcentaje se invirtió en empresas, con un 56,2%, seguido de enseñanza superior con un 26,6% y la Administración Pública, con un 16,9%. La Comunidad de Madrid se situó muy por encima de la media de España, con un gasto de 670,40€ (INE, 2021).

El deporte no es ajeno al desarrollo tecnológico, ya que las nuevas tecnologías se aplican también al diseño de materiales para la ropa y los instrumentos deportivos, se emplean en la medición del desempeño de los deportistas tanto en la programación de entrenamientos como en el seguimiento de los mismos. También son utilizadas como medio de apoyo a los árbitros en diferentes modalidades deportivas como fútbol, tenis o atletismo.

- Acceso a la tecnología: en el año 2022 un 96,1% de los hogares tenían conexión de banda ancha y un 82,9% ordenador. En cuanto al uso de Internet, un 87,1% fueron usuarios diarios y un 94,5% usaron internet en los últimos 3 meses (INE, 2021).
- Consumo tecnológico: las empresas españolas han incrementado el uso de las tecnologías. Un 82% usa la firma digital en sus gestiones; un 67% usa las redes sociales; un 42% intercambia datos con sus clientes y un 33% utiliza servicios en la nube (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022). A nivel particular, un 93,8% de las personas entre 16 y 74 años han realizado alguna actividad relacionada

con la comunicación en los 3 últimos meses de 2022, un 85,9% con el entretenimiento, un 85,8% con la información y un 77,6% con la salud.

### Dimensión ecológica

- Clima: según los últimos datos de la Organización de Naciones Unidas, en adelante ONU, a finales de este siglo la temperatura habrá aumentado 2,8 grados fruto de la actividad humana mediante la quema de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo o el gas, que genera emisiones de gases de efecto invernadero. Las principales emisiones son de metano y dióxido de carbono. La agricultura, la energía, la industria, el transporte, los edificios y el uso del suelo son los principales emisores (ONU, Acción por el clima) Existen ya, acuerdos a nivel mundial para atajar este problema, como los ODS, o la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- Contaminación: la sobreexplotación a la que se está sometiendo a la naturaleza ha llevado a un aumento de la contaminación y a la destrucción de muchos ecosistemas. La contaminación puede ser de tipo atmosférico, hídrica y del suelo. La contaminación atmosférica se produce por las emisiones de contaminantes, y tiene efectos nocivos para la salud, especialmente en zonas urbanas con gran actividad industrial. La contaminación hídrica se produce por vertidos y por la infiltración de fertilizantes usados en la agricultura (Ministerio para la Transición Ecológica, 2019). En España, durante el año 2022, se han llevado a cabo una serie de medidas para prevenir la contaminación (Greenpeace, 2022):
  - Ley de Residuos y Suelos contaminados, que va a regular el retorno de los envases y a erradicar algunos utensilios de plástico.
  - Real Decreto 27/2022, de 18 de enero, sobre protección de las aguas contra la contaminación difusa producida por los nitratos procedentes de fuentes agrarias.
  - La Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición redujo la recomendación de consumo de carne a 375 gramos semanales.
- Conciencia medioambiental: la sociedad española no es ajena a los problemas medioambientales a los que se enfrenta. Según una encuesta realizada por Ideara Investigación, en colaboración con el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico en 2021, un 93,5% es consciente de que el cambio climático es un

problema real y un 73,3% considera que no se le está dando la importancia que precisa. Para el 90%, el cambio climático puede afectar mucho a las generaciones futuras.

### Dimensión legal

- Leyes sobre el deporte:
  - A nivel Nacional:
    - Constitución española
    - Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte
    - Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación (BOE, núm. 74, de 28/03/2006)
  - A nivel autonómico (Comunidad de Madrid):
    - Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid (BOCM, núm. 9, de 11/01/1995, BOE, núm. 85, de 10/04/1995).
    - Ley 17/1997, de 4 de julio, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas (BOCM, núm. 159, de 07/07/1997, BOE núm. 98, de 24/04/1998).
      - Ley 1/2019, de 27 de febrero, de modificación de la Ley 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte de la Comunidad de Madrid (BOCM, num. 55, de 06/03/2019, BOE, num. 92, de 17/04/2019).

#### 2.1.1. Cuantificación del análisis PESTEL

Una vez realizado el análisis PESTEL, se va a realizar una valoración de cada una de las variables analizadas dentro de las diferentes dimensiones. Se establece una escala de 1 a 5, donde 1 es el mayor impacto negativo y 5 el mayor impacto positivo, con el objetivo de identificar las amenazas y oportunidades a las que se va a enfrentar Homero Crossfit, que se van a reflejar en la siguiente tabla.

En cuanto a la valoración del impacto de las variables, no se identifica ninguna por debajo del 3, que sería el impacto medio. No hay ninguna variable que esté afectando negativamente, aunque un cambio en cualquiera de las dimensiones analizadas, a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico o legal, podría hacer que esto sucediera. De entre todas las variables con un mayor impacto positivo, se valoran con un 5, aquellas que, por circunstancias, están favoreciendo el proyecto, como las políticas fiscales, el gasto de los hogares vinculados

al deporte o el acceso a la tecnología, entre otros. Seguidamente, con un 4, están el resto de variables que indican positivamente. En definitiva, la mayor parte de las variables tienen un impacto positivo dado el entorno actual.

En cuanto a la identificación de amenazas y oportunidades, cabe destacar que se han identificado como posibles amenazas, todas las variables de la dimensión tecnológica, en un ejercicio de cautela. El amplio y fácil acceso a la tecnología puede hacer que los futuros usuarios decidan consumir el deporte online, a través de las múltiples plataformas que están surgiendo. La renta per cápita y la tasa de paro son también amenazas que pueden surgir con un cambio en el ciclo económico.

El resto de variables se toman como una oportunidad. Desde las políticas y económicas, que favorecen el aumento del gasto de los consumidores, hasta las sociales, con especial incidencia en el nivel de educación, pasando por las legales y ecológicas, que suponen una oportunidad, ya que Homero CrossFit se postula como entidad socialmente responsable, alzando la bandera de la sostenibilidad en consonancia con los ODS.

**Tabla 2.** Cuantificación del análisis PESTEL

<b>ANÁLISIS PESTEL</b>				
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>POLÍTICA</b>	Estabilidad de gobierno	4		X
	Seguridad	4		X
	Políticas fiscales	5		X
<b>ECONÓMICA</b>	PIB	4		X
	Renta per cápita	4	X	
	Tasa de paro	4	X	
	Empleo ligado al deporte	5		X
	Gastos de los hogares vinculado al deporte	5		X
<b>SOCIAL</b>	Demografía	4		X
	Nivel de educación	5		X
<b>TECNOLÓGICA</b>	Inversión en I+D	4	X	
	Acceso a la tecnología	5	X	
	Consumo tecnológico	5	X	
<b>ECOLÓGICA</b>	Clima	3		X
	Contaminación	3		X
	Conciencia medioambiental	3		X
<b>LEGAL</b>	Leyes sobre el deporte	5		X

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno)

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se va a analizar el entorno específico en el que va a operar la empresa Homero Crossfit, el microentorno, para determinar tanto las amenazas a como las oportunidades del sector. Las variables a analizar en este estudio son: rivalidad de los competidores, entrantes potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes.

### **Rivalidad de los competidores**

- Crecimiento del sector: el sector del fitness se encuentra en crecimiento y es por ello que, en los últimos años en Getafe, se han abierto grandes cadenas de gimnasios como BeOne Fitness & Sports, Enjoy! Getafe, el Centro Deportivo de la Universidad Carlos III, Fasic-Fit o Forus. Todos son ejemplos de grandes complejos deportivos en los que se ofrece una gran variedad de actividades deportivas, incluyendo natación y servicios adicionales como el SPA.
- Concentración de competidores: considerando no sólo a los centros de CrossFit afiliados a la marca, sino también a todos los centros deportivos en general, podemos decir que no hay una alta concentración debido a la amplia oferta con la que nos encontramos a nivel local.
- Innovación: el sector del fitness está empleando cada vez más la tecnología, innovando tanto en los servicios ofertados, como en el uso de aplicaciones para la medición y el control de la actividad. Los usuarios también relaman este tipo de servicios como mejora a lo ya establecido.
- Diferenciación de servicio: la diferenciación del servicio ofertado es escasa, ya que, en mayor o menor medida, sean grandes complejos deportivos o pequeñas instalaciones, todas ofrecen aproximadamente lo mismo.
- Barreras de salida: para los centros ya establecidos en el sector y consolidados, no es fácil retirarse debido a los costes que tendrían que asumir. Indemnizaciones por despido de los empleados, venta de la maquinaria y elementos deportivos, inversión inicial que puede no recuperarse, etc.
- Precio: puede ser una medida de diferenciación de unos centros deportivos respecto de otros en cuanto al establecimiento de tarifas especiales, por ejemplo, para familias, a precios asequibles.

### **Entrantes potenciales**

- Barreras de entrada: la inversión inicial es elevada, y comprende el coste de inversión en instalaciones, maquinaria, material deportivo, equipamiento en general o gastos de personal entre otros.
- Barreras de salida: son un factor negativo, de cara a las empresas de fitness que quieran entrar en el mercado, ya que los costes por la retirada no son bajos precisamente.
- Posicionamiento: los centros deportivos consolidados tienen una serie de ventajas competitivas sobre los potenciales como la cuota de mercado, la imagen de marca o el prestigio, generados con el tiempo.

### **Productos sustitutivos**

- Entretenimiento: el sector del fitness se encuadra dentro del entretenimiento. Del total de la población que practica deporte, un 22,1% lo hace por entretenimiento, por lo que pueden verse tentados a cambiar la práctica deportiva por actividades tipo consumo de televisión a través de plataformas (Netflix, HBO, etc.), de cine o de los Esports.
- Deporte al aire libre: la pandemia ha cambiado muchos de los hábitos deportivos de los ciudadanos, trasladando estos mismos al medio natural. La práctica del deporte al aire libre bien de manera individual, bien en grupo, es elegida por cada vez más personas como alternativa al gimnasio.
- Deporte online: de la misma manera que el deporte al aire libre, la opción de realizarlo online, a través de plataformas que permiten la conexión en cualquier momento y en cualquier lugar, es otra alternativa al gimnasio tradicional y que se ha extendido a raíz de la pandemia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

- Concentración de los proveedores: existe un gran número de proveedores de materiales deportivos y hoy en día, a través de Internet, se puede llegar a cualquiera que interese, por ello, hay una baja concentración y su poder de negociación es bajo.

### Poder de negociación de los clientes

- Concentración de clientes: existe una baja concentración de clientes ya que la demanda es alta y la tipología de personas que demandan servicios deportivos es muy variada. En este caso, los clientes son los que tiene poder decisorio sobre los precios, al encontrarse una amplia gama de ofertas diferentes por la que poder decantarse y al tener mucha facilidad de cambio de una empresa a otra.
- Accesibilidad a la información: en la actualidad, toda empresa que quiera crecer en número de socios o clientes, debe llevar a cabo una buena estrategia de marketing y publicitarse por todos los medios posibles. El amplio acceso a la información que a través de Internet se tiene en la actualidad, da poder a los clientes para comparar ofertas.
- Productos sustitutivos: como ya se ha indicado anteriormente, el sector del entretenimiento es muy variado y el cliente en cualquier momento puede buscar otra forma de pasatiempo a través de las alternativas disponibles.

#### 2.2.1. Cuantificación del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Una vez realizada la identificación de las variables dentro de cada una de las 5 fuerzas de Porter, se van a valora en función de si representan una amenaza o una oportunidad.

**Tabla 3.** Cuantificación del análisis de las 5 fuerzas de Porter

DIMENSIÓN	ANÁLISIS PORTER		
	VARIABLES	AMENAZA	OPORTUNIDAD
<b>RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES</b>	Crecimiento del sector		X
	Concentración de competidores	X	
	Innovación		X
	Diferenciación del servicio		X
	Barreras de salida		X
	Precio	X	
<b>ENTRATES POTENCIALES</b>	Barreras de entrada		X
	Barreras de salida		X
	Posicionamiento		X
<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>	Entretenimiento	X	
	Deporte al aire libre	X	
	Deporte online	X	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	Concentración de proveedores		X
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	Concentración de clientes		X
	Accesibilidad a la información		X
	Productos sustitutivos	X	

Fuente: Elaboración Propia

Hay casi un equilibrio entre las variables que se identifican como amenazas y las que se identifican como oportunidades. Dentro de las amenazas, además de las que pueden suponer los productos sustitutivos, se han señalado como tal la concentración de los competidores y el precio, que puede hacerles más atractivos de cara a los clientes.

En cuanto a las oportunidades, todas las variables identificadas en la dimensión de los entrantes potenciales, son oportunidades para una entidad que ya está en el sector, puesto que tanto las barreras de entrada, como de salida y el posicionamiento, pueden frenar a las nuevas empresas a su incorporación al mercado. Las barreras de salida de los competidores son también una oportunidad desde el punto de vista de que estas puede frenar la llegada de nuevos competidores.

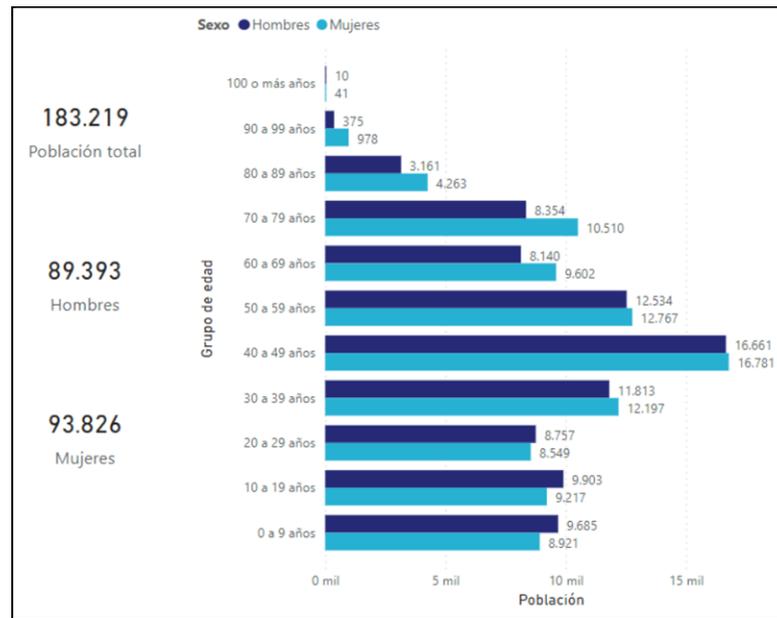
### 2.3. Mercado Potencial

La actividad de Homero CrossFit se va a desarrollar en el barrio de Los Molinos, en Getafe. Se trata de una zona en expansión desde 2011, mayoritariamente joven, con una población censada a enero de 2023 de 11.614 personas, (Ayuntamiento de Getafe, 2023).

El mercado potencial se establece principalmente en la zona en la que se va a ubicar la empresa, puesto que a nivel deportivo tan sólo existe un pequeño gimnasio tradicional, dedicado al fitness, pero también se contempla de manera amplia, todo el municipio.

Getafe es una localidad situada en la zona sur de la Comunidad de Madrid, con una población de 183.219 personas (Comunidad de Madrid, 2022), una renta bruta media de 29.499€ y una tasa de paro del 9,23% (9.140 parados). La media de edad, según datos publicados por Forocidad.com, extraídos de INE, es de 42,47 años, siendo los tramos de mayor edad, entre 30 y 59 años.

**Figura 5. Pirámide de población de Getafe 2022**



Fuente: Comunidad de Madrid (2022)

## 2.4. Público objetivo

En base a la **Encuesta de Hábitos deportivos de 2022** (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022) se ha creado un perfil tipo de personas que realizan ejercicio:

**Tabla 4. Público objetivo**

DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO		
<b>Practican deporte al menos una vez por semana (52,5%)</b>	<b>15 – 24 AÑOS (77,8%)</b>	Gimnasia intensa (39,7%)
		Musculación/Halterofilia (35,2%)
	<b>25 – 54 AÑOS (61%)</b>	Gimnasia intensa (35,6%)
		Musculación/Halterofilia (21,28%)
	<b>+ 55 AÑOS (34%)</b>	Gimnasia intensa (16,6%)
		Musculación/Halterofilia (7,6%)
<b>Practican deporte y están abonados a gimnasios privados (34%)</b>	<b>15 – 24 AÑOS (39%)</b>	
	<b>25 – 34 AÑOS (38,3%)</b>	
	<b>35 – 44 AÑOS (38,5%)</b>	

	45 – 54 AÑOS (35%)
	+ 54 AÑOS (23,9%)
<b>Practica deporte diariamente (23,8%)</b>	
<b>Uso de instalaciones específicas (52,8%)</b>	
<b>Practican deportes individuales (60,9%)</b>	

Fuente: Elaboración propia

De los datos sobre la **Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2023** (Veiga et. al., 2023), se han extraído, dentro de las 30 primeras tendencias, aquellas que están relacionadas con el crossfit y lo que se trabaja con esta disciplina:

- 1. Contratación de profesionales “certificados”
- 2. Entrenamiento funcional de fitness
- 3. Entrenamiento personal en pequeños grupos
- 12. Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
- 18. Entrenamiento de fuerza con pesos libres
- 28. Centros Fitness Boutique

En base a las dos encuestas anteriormente identificadas, el público objetivo al que dirigirse serán personas entre 20 y 54 años, fundamentalmente trabajadores, ya que es el mayor porcentaje que practica deporte al menos una vez por semana, que representan también el mayor porcentaje de afiliados a gimnasios privados y practican disciplinas que pueden asemejarse a lo practicado a través del Crossfit.

## 2.5. Competencia

Getafe cuenta con un total de 20 centros deportivos en toda la localidad. Algunos son grandes cadenas, otras, pequeñas instalaciones, en las que se ofrecen una amplia variedad de actividades de fitness y clases dirigidas, y algunos están especializados en una sola disciplina, como el Fitboxing.

Compartiendo barrio, en Los Molinos, se encuentra ubicado un pequeño gimnasio, Fly Fitness, que ofrece actividades como pilates, pilates para embarazadas, zumba, entrenamiento funcional, tonificación o GAP. Sólo cuenta con una sala en la que imparten las clases dirigidas, sin contar con sala de musculación. En cuanto a precio, tiene una matrícula de 20€ y diferentes



En cuanto a centros especializados en crossfit, Getafe cuenta con 3, uno de ellos afiliado a CrossFit, Versus CrossFit VSG, y dos que no lo son, Kami Box Getafe y GravityLess Training Center.

GravityLess Training Center está basado en el entrenamiento funcional tipo HIIT, circuito funcional, crossfit o TRX en grupos reducidos y con un entrenamiento diferente cada semana. Sus tarifas se establecen en función a cuatro tipos de suscripciones mensuales y dos anuales. Las mensuales, se dividen en S, M, L y XL. La tarifa S permite 4 entrenamientos por mes por 33€; la tarifa M, 10 entrenamientos al mes por 66€: la tarifa L, 16 entrenamientos al mes por 99€, con 4 entrenamientos adicionales y un masaje y la tarifa XL entrenamientos ilimitados por 149€ al mes, 8 accesos a clases online en directo y 2 masajes.

Versus CrossFit VSG, es un gimnasio afiliado a la marca CrossFit, que ofrece diferentes entrenamientos dentro de los marcados de manera oficial: Workout Of de Day, en adelante WOD, Halterofilia, CrossFit Endurance, CrossFit Hybrid, además el Open Box, donde se permiten entrenamientos libres. Ofrecen una clase de prueba gratis y entrenamientos para no socios por 10€ la sesión. Tienen dos tipologías de bonos, los mensuales y los trimestrales. Los mensuales se dividen a su vez en tres. Bono de 10 entrenamientos por 59,90€ al mes; bono de 15 entrenamientos por 69,90€ al mes y bono ilimitado por 79,90€ al mes. Los trimestrales se dividen igualmente en tres. Bono de 30 entrenamientos trimestrales por 165€; bono de 45 entrenamientos trimestrales por 195€ y bono ilimitado por 225€.

**Tabla 5. Resumen Competencia**

CENTRO	TIPO DE ACTIVIDAD	MATRÍCULA	CUOTA	DISTANCIA
<b>FLY FITNESS</b>	Las propias del Fitness: zumba, pilates, GAP	20€	Según nº clases semanales 5 clases / semana: 49€ mes	1,3 Km
<b>FORUS GETAFE</b>	Las propias del Fitness: zumba, pilates, ciclo, sala de musculación, SPA, etc	NO	Según modalidad abono: Familiar: 64,90€ mes Individual: 49,90€ mes Individual Senior: 27,64€ mes	2,9 Km
<b>BROOKLYN FITBOXING</b>	Fitboxing	NO	Según nº entrenamientos por semana: Sesión de prueba: 9,95€	3,9 Km
<b>GRAVITYLESS TRAINING CENTER</b>	Entrenamiento Funcional HIIT Circuito Funcional CrossFit TRX	NO	Tarifa S: 4 entrenamientos / mes 33€ Tarifa M: 10 entrenamientos / mes 66€ Tarifa L: 16 entrenamientos / mes 99€ Tarifa XL: entrenamientos ilimitados / mes 149€	6,6 Km
<b>VERSUS CROSSFIT VSG</b>	Halterofilia CrossFit Endurance CrossFit Hybrid Open Box	NO	Bono Mensual 10: 10 entrenamientos / mes 59,90€ Bono Mensual 15: 15 entrenamientos / mes 69,90€ Bono mensual ilimitado: 79,90€ Bono Trimestral 30: 30 entrenamientos / trimestre 165€ Bono Trimestral 45: 45 entrenamientos / trimestre 195€ Bono Trimestral Ilimitado: 225€	1,2 Km

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Matriz DAFO

Tras realizar el análisis del entorno general, a través de PESTEL, y del entorno específico y la competencia, a través de las 5 fuerzas de PORTER, se realiza el análisis DAFO. A través de la siguiente matriz, se evalúan las variables del entorno, que producen amenazas y oportunidades, y las variables internas que muestran fortalezas y debilidades. Esta matriz se ha confeccionado teniendo en cuenta todas esas variables y su interrelación y cómo van a llegar a afectar a Homero CrossFit.

**Tabla 6. Matriz DAFO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de posicionamiento a nivel local Elevada inversión a asumir Ausencia de clientes Mayor esfuerzo en publicidad para llegar a más personas Temporalidad con periodos de bajada de socios	Coyuntura económica Tasa de paro Aumento de la inflación Aumento de tipos de interés Pérdida de poder adquisitivo Entrenamientos a través de plataformas online Precios más bajos de gimnasios low cost o de grandes cadenas Gran número de centros de fitness en la localidad (competencia) Bajos costes de cambio para el cliente Búsqueda de entretenimiento en otras actividades Aumento de la práctica de deporte al aire libre
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Personal cualificado Entrenamientos adaptados a cada nivel Afiliación a la marca Para todas las edades Ludoteca Acuerdo con nutricionista y fisioterapeuta Creación de pertenencia a comunidad	Gran porcentaje de población concentrado en rango de edad de 30 a 60 años Sector en crecimiento Servicio diferenciado respecto del fitness tradicional Motivación principal para realizar deporte: estar en forma Barrio joven y en crecimiento Aumento del empleo ligado al deporte Aumento del gasto de los hogares vinculado al deporte

Fuente: Elaboración Propia

## 4. Modelo de diseño de servicios

### 4.1. Cartera de servicios diseñados y propuesta de valor

Homero CrossFit pretende crear una comunidad unida en torno a una metodología de entrenamientos, basados en movimientos funcionales ejecutados a alta intensidad, un estilo de vida que mejore las capacidades físicas de todos sus integrantes.

Como vocación de servicio inclusivo que tiene, se ofrece una variedad de entrenamientos para todas las edades, estados físicos o sexo, adaptados a cada perfil. Para ello, cuenta con instructores de Nivel 1, capacitados para realizar los entrenamientos básicos usando la metodología CrossFit y de Nivel 2, intermedio.

De esta manera, la oferta de servicios inicial será de Crossfit y Halterofilia, formándose grupos reducidos y con 3 niveles diferentes para el Crossfit (inicial, medio y avanzado), cuya valoración se realizará por los instructores en una sesión inicial y gratuita. Se establece una permanencia mínima de un trimestre para poder avanzar de nivel.

Trimestralmente se celebrarán los Homero Open Games, una competición a nivel interno con la que se fomentará el entrenamiento en un espíritu de competición limpia y de cooperación entre los socios. Para participar habrá que pagar una inscripción de 10€. Se realizará durante una semana, con un WOD diferente para cada día de la semana y para cada nivel. Cada uno de los ejercicios tendrá una puntuación en función del tiempo y número de repeticiones y los participantes irán sumando puntos durante la semana. Las tres mejores puntuaciones por cada nivel se clasificarán para la final que se disputará en sábado. Habrá un ganador por nivel que obtendrá como premio una sesión de entrenamiento individual con uno de los instructores. Se culminará con una celebración informal tras finalizar la final, llevada a cabo en el propio centro y con lo recaudado con las inscripciones. Posteriormente se celebrará una cena de equipo, para reforzar el aspecto social del centro deportivo.

El Box tiene con unas instalaciones de más de 600 metros cuadrados con más de 6 metros de altura. Se va a equipar con material tipo dominadas, anillas, barras y discos de competición, cajones, balones, bancos de press, cuerdas, remos, bandas de estiramiento, colchonetas o paralelas.

Como idea de futuro, y en función de la demanda que se vaya generando, está la de ampliar el número de entrenadores con certificado de Nivel 3 y 4 y certificado para niños, con el fin de implementar la línea CrossFit Kids y la posibilidad de contratación de entrenamientos personales e individuales con algunos de los instructores.

Como ya se ha indicado anteriormente, se ofrecerá también un servicio de ludoteca, para todos los usuarios acogidos a bono mensual (no a entrenamientos libres). Físicamente estará ubicada en el interior de las instalaciones, con una pared de cristal a través de la cual los niños puedan ver entrenar a sus padres. Ya que se quiere fomentar la educación en valores desde el deporte a través de la ludoteca, se entiende como positivo esta distribución, para que los niños estén en contacto visual con la práctica deportiva.

Como complemento a la actividad deportiva, se va a poner a disposición de todos los usuarios un servicio de nutrición personalizada. Para Homero CrossFit, una buena alimentación, variada y saludable, es la base del bienestar de las personas. Por ello se contará con un nutricionista que colaborará con el centro y que, a petición de los usuarios, les prestará asistencia en materia nutricional, a precios especiales.

De la misma manera, se va contar con los servicios de un fisioterapeuta que colaborará con el centro, a un precio especial igualmente, para que todos aquellos usuarios que lo necesiten, puedan ser atendidos con la mayor rapidez posible, de cara a poder seguir entrenando con normalidad.

#### 4.2. Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios se ha realizado una vez estudiada la competencia, para estar en línea con el sector, distinguiendo una tarifa promocional durante el primer mes y una tarifa general, en función del número de entrenamientos por semana. Así mismo, se ofrecerá la posibilidad de contratar entrenamientos libres individuales por 10€ la sesión o bonos de 10 sesiones por 90€.

**Tabla 7. Tarifas Homero CrossFit**

TARIFA PROMOCIONAL	TARIFA GENERAL		
	BONO 8	BONO 12	BONO 20
Matrícula 20€	Matrícula 25€	Matrícula 25€	Matrícula 25€
3 entrenamientos semanales + grupal sábado	2 entrenamientos semanales + grupal sábado	3 entrenamientos semanales + grupal sábado	5 entrenamientos semanales + grupal sábado
<b>70€</b>	<b>65€</b>	<b>85€</b>	<b>140€</b>

Fuente: Elaboración Propia

Estas tarifas se verán reducidas en un 10% para el personal de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado o para aquellas personas que acrediten estar preparándose las mismas.

No se descarta definir una tarifa ilimitada, con acceso libre a cuantos entrenamientos sean necesarios para los socios, lo que se determinará con posterioridad al inicio de la actividad en función de la demanda y una vez analizada la viabilidad de la misma a través de encuestas.

### 4.3. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se va a basar fundamentalmente, en el uso de los medios digitales. Aunque en un inicio, para darse a conocer, se va a llevar a cabo un buzoneo de folletos informativos por la zona de los Molinos inicialmente, ampliable a otras zonas del municipio. El buzoneo se continuará realizando, al menos una vez al trimestre. Como primer acercamiento presencial, se van a realizar unas jornadas de puertas abiertas durante la primera semana de apertura al público. De esta manera los clientes potenciales podrán tener acceso previo a las instalaciones y recorrerlas. Tras estas visitas, se empezarán a realizar las sesiones iniciales gratuitas que se llevarán a cabo con el objetivo de determinar los grupos para cada nivel, indicados con anterioridad.

La estrategia de comunicación pasa, inicialmente, por la creación de una página web con toda la información sobre horarios, tarifas, disciplinas a impartir y medios de contacto con el centro

(email y teléfono), incluido un WhatsApp para dudas y consultas. Desde la propia web va a estar disponible la reserva de los turnos de entrenamiento, tanto en grupo, como libres. Los usuarios tendrán la opción de generarse un perfil con sus datos personales, que podrán modificar y actualizar en cualquier momento, y sus rutinas de entrenamiento para poder llevar un control sobre ellas. También tendrán la posibilidad de cambiar el tipo de bono contratado y efectuar el pago online a través de una pasarela de pago habilitada para ello.

Adicionalmente a la página web, se van a crear perfiles en redes sociales como medio de comunicación y publicidad. Las redes sociales son una herramienta esencial para muchas Pymes. Tal y como indica la Cámara de Comercio de Valencia, con una buena estrategia, las Pymes con poco presupuesto para campañas de difusión, pueden cumplir en las redes sociales muchos de sus objetivos de marketing o generación de negocio. Por ello, se van a crear perfiles en Facebook e Instagram. Desde estas redes sociales se crearán campañas de publicidad para dar a conocer el centro, generando contenido a través de fotos y vídeos de las instalaciones, de los monitores impartiendo las clases, incluso de los abonados que así lo quieran, compartiendo sus impresiones.

De inicio, se va a dar publicidad de la apertura con la jordanada de puertas abiertas y la campaña de captación de abonados con un precio promocional. Una vez iniciada la actividad, la generación de contenido será diaria, informando del WOD de cada día, así como de las plazas que vayan quedando libres para que las personas que quieran se puedan apuntar.

En la siguiente tabla se detallan la tipología de contenidos a publicar, las estrategias a seguir y la frecuencia en los contenidos, según la red social utilizada, así como los indicadores para medir su éxito.

**Tabla 8.** Estrategia de comunicación en Redes Sociales

RED SOCIAL		
TIPOS DE CONTENIDOS	Fotos Vídeos Titulares	Fotos Vídeos Etiquetas
ESTRATEGIAS DE CONTENIDOS	Publicidad de centro Vídeos sobre instalaciones Vídeos de entrenamientos Información del WOD del día Consejos de alimentación Campañas de descuento puntuales Concursos	Publicidad de centro Vídeos sobre instalaciones Vídeos de entrenamientos Información del WOD del día Consejos de alimentación Campañas de descuento puntuales Concursos
FRECUENCIA	De 2 a 3 publicaciones diarias 5 días por semana	De 2 a 3 publicaciones diarias 5 días por semana
INDICADORES DE ÉXITO	Likes Visualizaciones de vídeos Número de comentarios Publicaciones compartidas	Likes Visualizaciones de vídeos Número de comentarios Publicaciones compartidas

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Estrategia de distribución

Para elaborar la estrategia de distribución, hay que tener en cuenta que, al tratarse de un centro deportivo donde se realiza actividad física siguiendo unas directrices muy concretas del monitor y utilizando un material determinado, las clases se van a impartir de manera presencial y en un lugar concreto. Por ello, la venta se va a realizar en el local físico, donde se disponen de todos los medios materiales y donde se tienen que desplazar los abonados para realizar los entrenamientos.

Los usuarios tendrán la posibilidad de realizar un registro online para reservar una clase gratuita, previa a la inscripción, pero la venta en sí se realizará en el propio local, puesto que se quiere dar el mayor asesoramiento posible para la elección del grupo de entrenamiento y de manera directa, sin intermediarios. También, podrán realizar el cambio en el tipo de bono contratado inicialmente y realizar el primer pago. Al ser un centro con un modelo boutique, muy especializado y exclusivo, orientado a pocas actividades, en grupos reducidos, y generando una comunidad con la que sus integrantes se sientan identificados, no se ve viable el llevar a cabo una estrategia de distribución con un alcance masivo.

El canal de venta online se va a centrar únicamente en la venta de las camisetas con el logo del centro, que, también, estarán disponibles para venta presencial en las instalaciones. Los usuarios podrán realizar la compra desde la página web y recoger el pedido en las instalaciones.

Los servicios extras de nutrición y fisioterapia se podrán solicitar vía online a través de la página web, en función de los días en los que el nutricionista y el fisioterapeuta tengan pactados con el centro para atender a los usuarios del mismo. Una vez realizada la solicitud, será cada uno de los especialistas quien se ponga en contacto con el usuario para gestionar las citas.

## 5. Plan de uso

### 5.1. Tipologías de usuario

Si bien es cierto que el Crossfit es una técnica de entrenamiento a través de ejercicios de alta intensidad, apto para todo tipo de personas, tras la segmentación de mercado se ha definido un perfil de usuario. Este perfil responde a una persona que practica deporte asiduamente, hombre o mujer, con una edad comprendida entre los 25 y 54 años. En base a la Encuesta de Hábitos Deportivos publicada por el Ministerio de Cultura y Deporte (2022), como ya se ha indicado anteriormente, el porcentaje de personas que realizan deporte a diario es del 23,8% y semanalmente del 52,5%. Entre estos perfiles, en el tramo de 25 a 54 años, un 35,6% realiza gimnasia intensa y un 35,2% realiza musculación y Halterofilia.

Con esto, se espera tener las siguientes tipologías de usuario:

- **Usuario habitual:** adquiere cualquiera de los bonos disponibles ofertados, con una motivación que puede ir desde el mantenimiento de la salud, la búsqueda de una buena forma física, el entretenimiento o la superación personal, que quiere entrenar en comunidad y en compañía de otros usuarios. Este tipo de usuario tiene un perfil más social que demandará no sólo los entrenamientos libres en el Open Box, sino, también, las clases colectivas y el Team CrossFit de los sábados. Además, será candidato para participar en los Homero Open Games.

- Usuario con experiencia: aquel que ya ha realizado con anterioridad este tipo de ejercicios, que probablemente entre directamente en el Nivel 2 o 3.
- Usuario sin experiencia: aquel que no ha realizado ejercicios parecidos y decide empezar a realizarlos. Entrarán en el Nivel más básico, el 1.
- **Usuario medio**: adquiere bonos de entrenamientos libres con la misma motivación que el usuario habitual, pero que, por cuestiones de tiempo o económicas, no puede adquirir un abono regular.

Con respecto a la ludoteca, acogerá a niños y niñas de entre 3 y 5 años, teniendo un carácter lúdico y educativo en valores a través del deporte. Inicialmente contará con un monitor o monitora para el turno de mañana y otro para el turno de tarde, con capacitación acreditada, que atenderá a los niños y niñas que se inscriban. En función de la evolución del servicio y de la demanda de los usuarios, se podrá ampliar a un segundo grupo que comprenda el rango de edad de 6 a 8 años, contratando monitores adicionales.

## 5.2. Ciclos de uso y organización del servicio

En cuanto al horario, y con posibilidad de cambios en función de la demanda, se ha configurado un turno de mañana y otro de tarde para cada nivel, con una franja horaria diferente y un WOD definido por los monitores, además de una hora de Open Box (acceso al material para entrenamientos libres y no dirigidos en el Box) con un aforo máximo determinado previamente, para que los entrenamientos puedan realizarse de la manera más óptima posible. El sábado se ofrecerá, también, un entrenamiento grupal, para fortalecer los lazos de nuestra comunidad y establecer un vínculo de unidad y para poder mostrar los avances del entrenamiento de la semana de manera conjunta.

**Tabla 9. Horarios Homero CrossFit**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
7:00 – 8:00	OPEN BOX					
8:15 – 9:15	CrossFit N.1					
8:15 – 9:15	CrossFit N.2					
9:30 – 10:30	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	OPEN BOX
11:45 – 12:45	CrossFit N.3	TEAM CROSSFIT				
13:00 – 14:00	OPEN BOX					
16:30 – 17:30	CrossFit N.1					
16:30 – 17:30	CrossFit N.2					
17:45 – 18:45	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	HALTEROFILIA	
19:00 – 20:00	CrossFit N.3					
20:15 – 21:15	OPEN BOX					

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Análisis de la viabilidad económica, social y deportiva

### 6.1. Viabilidad económica

El análisis de la viabilidad económica del proyecto se va a realizar mediante la elaboración del presupuesto, detallado por meses para el primer año, y en general para el resto de los años.

El desarrollo de las actividades se iniciaría en enero de 2024, con el plan de precios ya definido y con un seguimiento durante 5 ejercicios, hasta 2028.

En el Anexo A se incorporan las tablas con los datos económicos.

#### 6.1.1. Activos y Pasivos de partida

El presupuesto se inicia con los activos de partida para el año 2024, donde se identifican las inversiones necesarias para el inicio de la actividad.

El local se va a arrendar, por lo que la partida Instalaciones / Acondicionamiento se refiere a las obras de reforma del mismo. La maquinaria supone la dotación inicial de material, que va a constar de 2 packs completos marca Rogue para 15 personas, 2 jaulas medianas, material suelto para complementar los packs compuesto por pelotas medicinales, cajones poliméricos, Kettlebells, cuerdas, combas y barras de dominadas. Aquí también se incluye el material de la ludoteca, compuesto por combas, cuerdas y pelotas para que los niños se ejerciten.

Las partidas de Utillaje, Mobiliario y Otro Inmovilizado Material corresponden con el mobiliario general del Box y la ludoteca, el equipo de música y los sistemas de control de acceso de los usuarios. Los Equipos Informáticos se corresponden con dos ordenadores que se tendrán en la recepción y las Aplicaciones Informáticas con el coste del desarrollo de la página web. Se incluye también la fianza del primer mes.

Estas inversiones se van a financiar parte con las aportaciones de los 4 socios, que serán de 25.000€ por socio, lo que supone un total de 100.000€. La parte restante para cubrir el total de las inversiones, se va a financiar con deuda a Largo Plazo. Para ello se pedirán dos préstamos a dos entidades financieras diferentes, uno de 40.000€ y otro de 35.000€.

### 6.1.2. Presupuesto de ventas

Para el ejercicio 2024 se ha desarrollado un plan de ventas con la estimación de la captación de usuarios que podría tener la empresa el primer año. El primer mes se estima que se llegará a 100 usuarios, que pagarán la tarifa promocional, más 20 usuarios para entrenamiento libre, que contratarán bono de 10 sesiones. Así mismo, habrá 21 solicitudes de ludoteca. A partir del segundo mes, las ventas se irán dividiendo entre los diferentes bonos contratados, ventas de camisetas y ludoteca. La previsión es que el número de usuarios crezca fundamentalmente en el primer trimestre, en junio, mes anterior a las vacaciones de verano y en septiembre, mes posterior a las vacaciones.

Las ventas estimadas en el primer año de actividad son de 350.710€

### 6.1.3. Plan de Tesorería

Con todos los datos anteriores sobre inversiones y el origen de la financiación para las mismas, además del presupuesto de ventas, se elabora el presupuesto de tesorería para el año 2024. Cabe destacar dos cuestiones. La primera es la partida de sueldos y salarios, que contiene el pago a cada uno de los 4 socios en dos conceptos, uno por el hecho de ser socios, que les supone 12.000€ brutos anuales y otro el salario propiamente dicho, ya que 3 de ellos son monitores y el cuarto se dedica a tareas administrativas. Cada uno de ellos cobrará un total de 20.000€ brutos anuales. Adicionalmente, se contratarán dos personas para la ludoteca, una en turno de mañana y otra en turno de tarde, con un salario bruto anual de 12.000€ cada una. La segunda cuestión a destacar, es que la empresa tiene que contar con una línea de crédito, de la que necesariamente el primer mes tiene que disponer de 3.000€, para cubrir el déficit

de tesorería. La línea se podrá amortizar el tercer mes, con los saldos positivos de tesorería. Esta línea en principio se mantendrá el primer año, para cubrir circunstancias eventuales que hicieran necesario precisar de liquidez.

#### 6.1.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y análisis de Ratios

Finalmente, se llega a la elaboración de las cuentas anuales. Se incluye información de la cuenta de pérdidas y ganancias y su evolución prevista hasta el año 2028, por la completitud en la información de la misma. La previsión de la evolución, se ha calculado en base a un incremento en las ventas de un 5% por año y de un 3% en los gastos.

Como ratios a destacar para analizar la viabilidad económica de la entidad, se van a evaluar los siguientes:

**Tabla 10. Ratios Básicos**

	RATIO	2024	2025	2026	2027	2028
<b>RENTABILIDAD</b>	ROE	20,14%	21,18%	20,60%	19,79%	17,90%
	ROI	17,30%	20,42%	22,04%	22,14%	20,88%
	EBITDA	15,09%	17,19%	18,75%	19,79%	20,35%
<b>LIQUIDEZ Y SOLVENCIA</b>	SOLVENCIA	2,43	3,20	4,60	5,87	7,67
	TESORERÍA	2,71	3,39	4,12	5,12	6,15
	DISPONIBILIDAD	2,71	3,39	4,12	5,12	6,15
	FONDO DE MANIOBRA	52.893,32	83.344,82	120.448,19	175.290,20	234.833,55
	PUNTO DE EQUILIBRIO	316.699,81	322.874,32	331.091,99	339.445,35	352.948,36
	VAN	87.453,48				
	TIR	24,24%				

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los Ratios de Rentabilidad, el ROE (Rentabilidad Financiera), indica que la entidad tiene capacidad de generar valor (en términos de rentabilidad), en relación con los recursos propios que emplea para financiarse. El valor óptimo está entre el 15% y el 20%, siendo en todos los años superior al 15% e incluso al 20%. El ROI (Rentabilidad Económica) determina que la entidad es viable como unidad económica productiva, tiene capacidad de generar excedentes.

En cuanto a los Ratios de Liquidez y Solvencia, empezando por el Ratio de Solvencia, muestra una buena relación entre el activo total y las deudas. Debe ser superior a 1, criterio que se cumple. La Tesorería indica que la entidad tiene liquidez suficiente para cumplir sus compromisos de manera inminente, debiendo estar por encima de 0,8 para ser un dato aceptable. Como se observa, el valor es muy superior. El Fondo de Maniobra, la parte del activo corriente soportada por la financiación permanente de la entidad, arroja un buen dato, siendo positivo y mostrando que no hay temores de sufrir situaciones transitorias de iliquidez.

El punto de equilibrio, el volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio, es superado en todos los ejercicios analizados, por los ingresos generados, lo que indica que se está en una buena senda de generación de beneficios. De hecho, el VAN de la inversión es superior a 0, valor que ya está indicando que el proyecto es viable en base a la generación de beneficios. Por último, la TIR, el porcentaje de beneficio de la inversión, nos da un valor del 24,24%.

En términos generales, y después de analizar toda la estructura económica del proyecto, se puede concluir que es viable. Aunque hay que tomar los datos con la cautela que requiere el hecho de ser una entidad de nueva creación, y las desviaciones que se pueden producir.

## 6.2. Viabilidad social

Esta empresa nace con una vocación de servicio al ciudadano, promoviendo la práctica deportiva y los valores del deporte. La práctica deportiva no es sólo una manera de estar en forma o de mejorar el estado físico, es una vía de entretenimiento y evasión, que se puso de manifiesto durante la pandemia provocada por el COVID-19. Según un estudio realizado por el periódico La Vanguardia (2020), la práctica de deporte en los hogares aumentó un 22% durante el confinamiento y una vez decretado el Estado de Alarma en España. Muchos

ciudadanos, que no podían salir de sus casas más que para lo estrictamente necesario, encontraron en el deporte una forma de combatir el sedentarismo.

Como también muestra la Encuesta de Hábitos Deportivos en España (2023), se observa cómo el número de personas que practicaron deporte, en cualquiera de las frecuencias, es todavía inferior a los datos de 2020, aunque superando ya datos de 2015. Aquí se observa la tendencia ascendente en la práctica deportiva y que las motivaciones para realizarlas son, fundamentalmente, el estar en forma, el entretenimiento o la mejora de la salud.

España es el cuarto mercado nacional de fitness de Europa, y dentro de las tendencias más populares, tanto en España, como en los países del sur de Europa, se encuentran la demanda de profesionales certificados fitness y el entrenamiento funcional, siendo tendencia en España también el entrenamiento personal y el entrenamiento de fuerza (Valcarce et. al., 2023).

La viabilidad social de este proyecto se argumenta en base a la evolución de la práctica deportiva identificada con anterioridad, y en base a las tendencias demandadas por las personas que practican deporte. Estos usuarios demandan servicios específicos, personal cualificado y certificado, especialidad, entrenamiento en grupos reducidos, en definitiva, demandan exclusividad. Por tanto, los servicios a prestar están específicamente diseñados para estas demandas, que tiene un coste que los usuarios están dispuestos a pagar.

### 6.3. Viabilidad deportiva

Homero CrossFit va a prestar servicios de entrenamiento basados en el CrossFit, estando afiliado a la marca, lo que va a dotar de más exclusividad a los mismos y de más garantía a los usuarios. Se busca mejorar la condición física de la persona que lo practica, sea cual sea su perfil, a través de entrenamientos de resistencia, resistencia cardiovascular, fuerza, flexibilidad, coordinación y equilibrio. Se trata de movimientos funcionales, variados y ejecutados a alta intensidad, diseñados para mejorar la competencia de sus usuarios no sólo en el ámbito del deporte, sino en su vida general, tal y como se postula desde la página oficial de CrossFit.

Sus beneficios son visibles y con el paso del tiempo, a nivel físico, se ve como aumenta la resistencia, se fortalece la musculatura, se baja de peso, se elimina grasa corporal y se mejora

la psicomotricidad. Pero el crossfit tiene otros beneficios, ya que ayuda a la concentración y mejora las relaciones sociales y el trabajo en equipo.

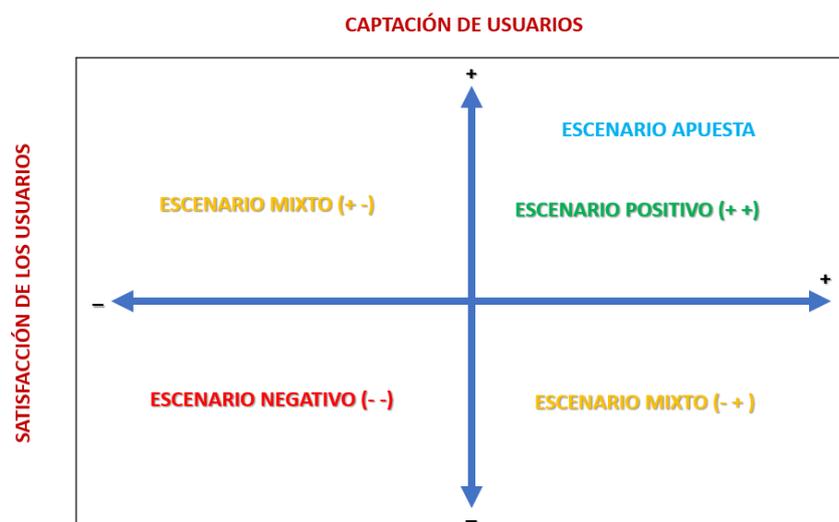
La viabilidad deportiva de este proyecto está muy en consonancia con la viabilidad social en base a las demandas de los usuarios que practican deporte y que están probablemente relacionadas con los beneficios observables que tiene para su salud.

En este punto hay que tener en cuenta los posibles escenarios con los que se puede encontrar el centro deportivo, siguiendo la técnica de los Ejes de Schwartz. A través de este método, se van a seleccionar dos variables estratégicas, cuyas combinaciones permitirán identificar los posibles escenarios que se pueden dar y la toma de decisiones en cada uno de ellos, identificando el escenario deseable o **escenario apuesta**.

Estas variables se han seleccionado tras analizar el mercado, estudiar a los competidores y definir los objetivos del centro y se van a identificar gráficamente en dos ejes cruzados que dividirán en 4 los posibles escenarios.

Las variables estratégicas identificadas han sido la captación de usuarios y la satisfacción de los mismos. La captación de usuarios está muy relacionada con varias de las variables de los análisis PESTEL y PORTER

**Figura 7.** Ejes de Schwartz



Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.1. Análisis de los escenarios

Tras la elaboración del gráfico de los Ejes de Schwartz, se han identificado 3 posibles escenarios, señalando uno de ellos como el escenario apuesta.

El **escenario positivo o escenario apuesta** es el deseado y por el que tiene sentido el nacimiento del proyecto. Supone la optimización de las dos variables estratégicas elegidas. En este escenario se maximiza la captación de usuarios y su satisfacción.

La captación de usuarios se da en base a diversas circunstancias. Inicialmente el usuario no conoce el funcionamiento del centro, tan sólo ha podido ver la publicidad e incluso las instalaciones. El hecho de probar los entrenamientos y comprobar que es lo que buscan y que les satisface, les hará de conductores para que otras personas se conviertan en usuarias. A su vez, la satisfacción obtenida se debe a la percepción de calidad y al sentimiento de comunidad.

El **escenario mixto** tiene lugar cuando una de las variables es positiva y la otra negativa. En el caso en que la captación de usuarios fuera positiva, pero la satisfacción negativa, la entidad tendría que trabajar en profundizar en los motivos que llevan al usuario a no estar satisfecho, que pueden ir desde el precio hasta no sentirse acompañados por los monitores en los entrenamientos o a no obtener los resultados deseados. En el caso contrario, en que la captación de usuarios fuese negativa y la satisfacción positiva, habría que centrarse en el motivo por el cual no se están consiguiendo los suficientes usuarios, si son motivos económicos en general, derivados de una situación de crisis en la que la tasa de paro esté aumentando y disminuyendo la renta o si por el contrario los competidores están siendo más eficientes en la captación de usuarios y el público objetivo se está dejando llevar por otras alternativas.

El **escenario negativo** es la situación a evitar, ya que en ese caso el centro no sería viable económicamente, al no generar ingresos para cubrir los gastos y tendría un problema reputacional ya que la mala satisfacción de los usuarios, no les convertirá en prescriptores.

### 6.3.2. Estrategias según los escenarios

En base a los cuatro escenarios definidos anteriormente, se van a identificar las posibles estrategias a llevar a cabo en cada uno de ellos para mejorar o incrementar las variables estratégicas estudiadas.

**Tabla 11.** Estrategias según los escenarios

<b>ESCENARIO MIXTO (+ -)</b>	<b>ESCENARIO POSITIVO (+ +)</b>
<p>Encuestas de calidad</p> <p>Identificar problemas de los usuarios</p> <p>Sugerir a los usuarios propuestas de mejora</p> <p>Reuniones informales con los usuarios insatisfechos</p> <p>Potenciar sentimiento de comunidad</p> <p>Sorteos eventuales de ropa deportiva y accesos gratuito a los Homero Open Games</p>	<p>Encuestas de calidad</p> <p>Potenciar los aspectos más destacados</p> <p>Fidelizar a los usuarios con campañas de descuento temporales</p> <p>Potenciar la publicidad para seguir captando usuarios</p> <p>Sorteos eventuales de ropa deportiva y accesos gratuito a los Homero Open Games</p>
<b>ESCENARIO NEGATIVO (- -)</b>	<b>ESCENARIO MIXTO (- +)</b>
<p>Encuestas de calidad</p> <p>Identificar los problemas de los usuarios</p> <p>Evaluar la competencia</p> <p>Redefinir los objetivos estratégicos</p> <p>Redefinir el público objetivo</p> <p>Campaña intensiva de publicidad</p> <p>Campaña de descuentos para nuevos usuarios</p>	<p>Campaña intensiva de publicidad</p> <p>Campaña de descuentos para nuevos usuarios</p> <p>Potenciar los aspectos más destacados por los usuarios actuales</p> <p>Sorteo de ropa deportiva para los usuarios</p> <p>Sorteos eventuales de ropa deportiva y accesos gratuito a los Homero Open Games</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 7. Conclusiones

- La práctica deportiva va más allá de llegar al lugar de entrenamiento, entrenar y marcharse. Aportar por el modelo del presente proyecto, es apostar por la mejora del rendimiento y de la salud, siempre en compañía del grupo, sobre todo después de haber estado tanto tiempo separados por el confinamiento y las restricciones impuestas por el COVID-19.
- Analizado el entorno, visto el comportamiento de la población una vez pasada la crisis del COVID-19, y teniendo en cuenta que se está en proceso de recuperación de cifras pre pandemia, se consideran fácilmente asumibles las debilidades y controlables las amenazas detectadas, frente a las oportunidades y fortalezas identificadas, de cara a la viabilidad del proyecto.
- El mercado potencial analizado, el público objetivo delimitado, y la zona seleccionada en cuanto a ubicación, hacen pensar que se puede convertir en un centro de referencia del CrossFit, formando un grupo cohesionado de entrenamiento, en un ambiente sano y fomentando los valores del deporte.
- Si la entidad es capaz de potenciar todos estos valores, se generará una base sólida de clientes, que aporten el beneficio suficiente para asegurar la permanencia en el tiempo. Por esto surgió la necesidad de ofertar, además de variedad en los horarios y adaptación personalizada de los entrenamientos, el servicio de ludoteca, con un doble objetivo, permitir a los padres y madres que no tengan que renunciar a entrenar por no tener con quien dejar a sus hijos, y enseñar a los niños y niñas los valores del deporte, mientras ven cómo sus padres y madres entrenan.
- Se entiende que el proyecto es viable desde el punto de vista social y deportivo por la evolución en los hábitos deportivos de la sociedad española, así como en las tendencias del Fitness. Es por ello que se ha apostado por la especialización y la afiliación a la marca, para poder convertirse en un centro de referencia de CrossFit en Getafe y por que no, en la zona sur de Madrid.
- A nivel económico, a la vista del presupuesto realizado, el proyecto es viable. Teniendo en cuenta el punto de equilibrio, en el primer año hay margen para asumir alguna desviación en el presupuesto y que el proyecto siga siendo rentable.

## 8. Limitaciones y prospectiva

Una de las limitaciones encontradas en la elaboración del proyecto, ha sido la decisión de llevar a cabo el servicio de diseño de una nueva entidad, debido al desconocimiento en la gestión de entidades deportivas desde el punto de vista de la experiencia. Si bien es cierto, que, tras un trabajo de búsqueda de información y comparación de muchas entidades, se ha podido lograr el objetivo.

En cuanto al servicio, la mayor limitación que tiene, es que se va a realizar en el interior de una instalación. Si en un futuro se produjera otra pandemia, con restricciones parecidas a las que hemos vivido recientemente, la práctica de la actividad ofrecida se vería mermada, con las consiguientes repercusiones negativas para la entidad. Es por ello, que sería interesante desarrollar la idea de poder desplazar los entrenamientos al aire libre. Es cierto que algunos de los materiales no son susceptibles de sacarlos de las instalaciones por el volumen y el peso, pero otros sí. La entidad podría valorar esta idea e implementarla como práctica en algún momento puntual y testar el resultado.

Otra posibilidad de adaptarse a una situación adversa como la citada, sería la impartición de clases online de entrenamientos, adaptando las rutinas a ejercicios que los usuarios pudieran realizar desde sus casas. Estas podrían estar grabadas para que cada usuario las pudiera ver en cualquier momento, o impartirse en línea para que se pudieran conectar varias personas a la vez y compartir los entrenamientos.

Un cambio en las tendencias sobre la demanda de servicios deportivos, sería otra de las limitaciones del servicio. Si esto sucediera, y este tipo de entrenamientos fuese desplazado por otras modalidades, el centro deportivo podría tener un problema debido a la alta especialización en CrossFit. De ahí la importancia de seguir analizando el entorno y la demanda de los usuarios, y teniendo capacidad de saber adaptarse a los cambios. Si hubiera que adaptar la oferta de servicios, habría que valorar la posibilidad de reformar el local o incluso, trasladarse a uno con otra distribución.

Como última limitación, cabría señalar la económica. La viabilidad económica del proyecto está basada en unos datos bastante conservadores, no obstante, no se puede garantizar la culminación con éxito de los mismos, teniendo en cuenta también la dependencia de financiación ajena.

## 9. Referencias bibliográficas

- Ayuntamiento de Getafe (2019). *La ciudad*. Recuperado de <https://preproduccion.getafe.es/la-ciudad/poblacion/los-molinos/>
- Ayuntamiento de Getafe (2023). *Gobierno Abierto*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.getafe.es/datos>
- Cagigal, J.M. (1959). *Aporías iniciales para un concepto de deporte*. Citius, Altius, Fortius, 1 (1),7-35.
- Cagigal, J.M. (1981). *¡Oh deporte! (Anatomía de un gigante)*, Miñón.
- Comunidad de Madrid (2022). *Datos Demográficos*. Recuperado de <https://www.comunidad.madrid/centros/getafe>
- Coubertin, P. (1922). *Pedagogie sportive*. Edit. G. Crés et Cie., París.
- Datosmacro.com – Expansión (2023). *PIB España primer trimestre 2023*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Datosmacro.com – Expansión (2023). *Paro por municipios: Getafe (Madrid)*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/madrid/madrid/getafe>
- Foro-Ciudad (2023). *Demografía de Getafe*. Recuperado de <https://www.foro-ciudad.com/madrid/getafe/habitantes.html>
- Greenpeace (2022). *2022: el año de los records en impactos agravados por el cambio climático*. Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/2022-el-ano-de-los-records-en-impactos-agravados-por-el-cambio-climatico/>
- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Contabilidad nacional trimestral de España: principales agregados (CNTR)*. Recuperado de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

Instituto Nacional de Estadística (2022). *Contabilidad Regional de España. CRE Serie 2000-2021*. Recuperado de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

Instituto Nacional de Estadística (2023). *Encuesta de Población Activa (EPA) y Estadística de Flujos de la Población Activa (EFPA)*. Recuperado de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176907&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176907&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

Jiménez, A., Mayo, A., Gutiérrez, A., Manca, P., y Esteve, J. (2021). *Termómetro del ecosistema del deporte en España* Fundación España Activa. Price Waterhouse Cooper (PWC). Recuperado de

<https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/assets/informe-termometro-ecosistema-deporte-espana.pdf>

La Vanguardia/ EFE Barcelona (2020). *La práctica de deporte desde casa aumenta un 22% en España, según un estudio*.

<https://www.lavanguardia.com/vida/20200423/48687852218/practica-deporte-casa-aumenta-espana-coronavirus-confinamiento.html>

Lenke, W. (2015). *El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, ONU.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022). *Uso de Tecnologías Digitales por empresas en España*. Brújula. Recuperado de

<https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-01/usotecnologiasdigitalesempresas2022.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (2022). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2022*. Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. Recuperado de

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:23953a00-9cf8-487c-98c7-f2fbc43e4e6b/encuesta-de-habitos-deportivos-2022.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (2023). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2023*. Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. Recuperado de

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:68eb569f-ed5b-413f-b8ad-0e9071f320a2/anuario-de-estadisticas-deportivas-2023.pdf>

Ministerio de Educación Formación Profesional (2022). *Explotación de las variables educativas de la encuesta de población activa / Nivel de Formación de la población*. Recuperado de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:952c4c1a-8102-4c96-9575-a73ecfef73ea/nota-resumen.pdf>

Ministerio para la Transición Ecológica (2019). *I Programa Nacional de Control de la Contaminación Atmosférica (2019)*. Recuperado de [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/primerpncca\\_2019\\_tcm30-502010.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/primerpncca_2019_tcm30-502010.pdf)

Naciones Unidas. *Acción por el Clima. ¿Qué es el cambio climático?* Recuperado de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change#:~:text=Cada%20aumento%20del%20calentamiento%20global,y%20a%20mantener%20un%20clima%20habitabile>

Página oficial de CrossFit <https://www.crossfit.com/>

Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., & Roberts, G. (2017). *Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity*. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146.

Universidad Europea (2023). *El uso de la tecnología en el deporte*. Recuperado de <https://universidadeuropea.com/blog/tecnologia-en-deporte/#:~:text=Las%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas%20se%20aplican,mejor%20los%20entrenamientos%20y%20descansos>

Valcarce, M., Cordeiro, C., y García, J. (2017). *Informe Centros Boutique España*, marzo 2017, Valgo Fitness & Sport management. Recuperado de <https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/022CC62B.pdf>

Veiga, O., Valcarce, M., y Romero-Caballero, A. (2023). *Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2023*. Valgo Fitness & Sport management. Recuperado de <https://www.valgo.es/blog/informe-encuesta-nacional-sobre-tendencias-fitness-en-espana-2023?elem=293865>

## 10. ANEXO A

### Anexo 1. Activos de Partida Homero CrossFit

ACTIVO	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")</b>	<b>145.000,0</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>138.000,0</b>
Terrenos y Bienes Naturales	0,0
Edificios y Construcciones	0,0
Instalaciones/Acondicionamiento	47.000,0
Maquinaria	66.000,0
Utillaje, Herramientas, Menaje, ...	5.000,0
Mobiliario	15.000,0
Elementos de Transporte	0,0
Equipos Informáticos	5.000,0
Otro Inmovilizado Material	0,0
<b>Amortización Acumulada Inmovilizado Material</b>	<b>0,0</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>2.000,0</b>
Gastos de I+D	0,0
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	2.000,0
Propiedad Industrial	0,0
Otro Inmovilizado Intangible	0,0
<b>Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible</b>	<b>0,0</b>
<b>Inversiones Inmobiliarias</b>	<b>0,0</b>
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones	0,0
<b>Amortización Acumulada Inversiones Inmobiliarias</b>	<b>0,0</b>
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>5.000,0</b>
Fianzas y Depósitos	5.000,0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>0,0</b>
De Primer Establecimiento	0,0
De Constitución	0,0
<b>ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")</b>	<b>30.000,0</b>
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>0,0</b>
Materias Primas	0,0
Mercaderías / Productos Terminados	0,0
<b>Deudores (Realizable)</b>	<b>0,0</b>
Clientes *	
Otros Deudores *	
<b>Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)</b>	<b>29.400,0</b>
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	29.400,0
Org. Seg. Social Deudoras y Hac. Pública Deudora (Retenciones y Otros Conceptos)	0,0
<b>Tesorería Inicial (Disponible)</b>	<b>600,0</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>175.000,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 2. Activos de Partida Homero CrossFit**

<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO</b>	<b>Importe</b>
<b>PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)</b>	<b>100.000,0</b>
Capital	<b>100.000,0</b>
<i>Aportación en efectivo</i>	100.000,0
<i>Aportaciones en especie</i>	0,0
Reservas Legales Obligatorias *	
Reservas Voluntarias *	
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores *	
Resultado del Ejercicio *	
Subvenciones, Donaciones y Legados	
<b>PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)</b>	<b>75.000,0</b>
<b>Deudas a Largo Plazo</b>	<b>75.000,0</b>
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	40.000,0
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (2)	35.000,0
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	
Otros Acreedores L.P.	
<b>Deudas a Corto Plazo</b>	<b>0,0</b>
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	
Acreedores Comerciales a CP (Proveedores y Acreedores Varios)	
C/c con Socios y Administradores	
Salarios a Pagar *	
Administraciones Públicas *	0,0
<i>Organismos Seg. Social Acreedora *</i>	
<i>Hacienda Pública Acreedora *</i>	
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>175.000,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 3. Presupuesto de ventas**

		Presupuesto de Ventas												Ejercicio 2024											
Variación respecto al mes anterior		0,0%												0,0%											
Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales											
Tarifa Promoción	Uds a vender o Euros a facturar	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0											
	Precio Venta Unitario	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0											
	Venta Mensual	14.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14.000,0											
Bono 8	Uds a vender o Euros a facturar	100,0	120,0	120,0	120,0	120,0	150,0	70,0	50,0	170,0	170,0	170,0	170,0	1.410,0											
	Precio Venta Unitario	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0											
	Venta Mensual	0,0	6.500,0	7.800,0	7.800,0	7.800,0	9.750,0	4.550,0	3.250,0	11.050,0	11.050,0	11.050,0	11.050,0	91.650,0											
Bono 12	Uds a vender o Euros a facturar	100,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	60,0	50,0	150,0	150,0	150,0	150,0	1.290,0											
	Precio Venta Unitario	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0											
	Venta Mensual	0,0	8.500,0	10.200,0	10.200,0	10.200,0	10.200,0	5.100,0	4.250,0	12.750,0	12.750,0	12.750,0	12.750,0	109.650,0											
Bono 20	Uds a vender o Euros a facturar	50,0	50,0	50,0	50,0	60,0	30,0	10,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	620,0											
	Precio Venta Unitario	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0											
	Venta Mensual	0,0	7.000,0	7.000,0	7.000,0	7.000,0	8.400,0	4.200,0	1.400,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0	11.200,0	86.800,0											
Entrenamiento libre	Uds a vender o Euros a facturar	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	40,0	30,0	30,0	30,0	310,0											
	Precio Venta Unitario	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0											
	Venta Mensual	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	400,0	300,0	300,0	500,0	3.100,0											
Bono 10 entrenamientos libre	Uds a vender o Euros a facturar	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	30,0	30,0	30,0	30,0	295,0											
	Precio Venta Unitario	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0											
	Venta Mensual	0,0	2.250,0	2.250,0	2.250,0	2.250,0	2.250,0	2.250,0	2.250,0	2.700,0	2.700,0	2.700,0	2.700,0	26.550,0											
Camisetas	Uds a vender o Euros a facturar	120,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	50,0	300,0											
	Precio Venta Unitario	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0											
	Venta Mensual	3.000,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	0,0	0,0	250,0	250,0	250,0	1.250,0	7.500,0											
Matrícula Promoción	Uds a vender o Euros a facturar	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0											
	Precio Venta Unitario	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0											
	Venta Mensual	4.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.000,0											
Matrícula General	Uds a vender o Euros a facturar	50,0	40,0	0,0	0,0	40,0	0,0	70,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0											
	Precio Venta Unitario	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0											
	Venta Mensual	0,0	1.250,0	1.000,0	0,0	0,0	1.000,0	0,0	0,0	1.750,0	0,0	0,0	0,0	5.000,0											
Ludoteca	Uds a vender o Euros a facturar	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	10,0	10,0	25,0	25,0	25,0	25,0	246,0											
	Precio Venta Unitario	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0											
	Venta Mensual	210,0	210,0	210,0	210,0	210,0	210,0	100,0	100,0	250,0	250,0	250,0	250,0	2.460,0											
<b>Total Ventas</b>		<b>21.410,0</b>	<b>26.410,0</b>	<b>29.160,0</b>	<b>28.160,0</b>	<b>28.160,0</b>	<b>32.510,0</b>	<b>16.400,0</b>	<b>11.450,0</b>	<b>40.350,0</b>	<b>38.500,0</b>	<b>38.500,0</b>	<b>39.700,0</b>	<b>350.710,0</b>											
<b>Total IVA Repercutido por Ventas</b>		<b>4.496,1</b>	<b>5.546,1</b>	<b>6.123,6</b>	<b>5.913,6</b>	<b>5.913,6</b>	<b>6.827,1</b>	<b>3.444,0</b>	<b>2.404,5</b>	<b>8.473,5</b>	<b>8.085,0</b>	<b>8.085,0</b>	<b>8.337,0</b>	<b>73.649,1</b>											
													<b>Punto de Equilibrio:</b>	<b>316.700</b>											

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Plan de Tesorería

Plan de Tesorería		Ejerc. 2024											
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Saldo Inicial (1)</b>	<b>600,0</b>	<b>748,8</b>	<b>5.520,6</b>	<b>10.592,1</b>	<b>13.694,1</b>	<b>20.596,1</b>	<b>32.716,7</b>	<b>21.903,7</b>	<b>8.901,2</b>	<b>30.665,4</b>	<b>43.954,0</b>	<b>63.524,7</b>	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	25.906,1	31.956,1	35.283,6	34.073,6	34.073,6	39.337,1	19.844,0	13.854,5	48.823,5	46.585,0	46.585,0	48.037,0	424.359,1
Cobro Deudas Pdtes (de Clientes y Otros Deudores)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Disposiciones de Crédito a CP	3.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.000,0
Ingresos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras Entradas (sin IVA) (Control de Financiación)													0,0
Retenciones IRPF	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	1.266,7	15.200,0
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>30.172,8</b>	<b>33.222,8</b>	<b>36.550,3</b>	<b>35.340,3</b>	<b>35.340,3</b>	<b>40.603,8</b>	<b>21.110,7</b>	<b>15.121,2</b>	<b>50.090,2</b>	<b>47.851,7</b>	<b>47.851,7</b>	<b>49.303,7</b>	<b>442.559,1</b>
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	1.887,6	314,6	314,6	314,6	314,6	314,6	0,0	0,0	157,3	157,3	157,3	786,5	4.719,0
Pago Deudas Pdtes (a Acreedores a LP, Proveedores y Adm. Públicas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y Salarios de Socios (del Periodo en Curso)	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0	48.000,0
Sueldos y Salarios de Empleados (del Periodo en Curso)	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	8.666,7	104.000,0
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	2.773,3	33.280,0
Tributos y Tasas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	24.000,0
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Material de Oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	6.000,0
Primas de Seguros	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	1.800,0
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	14.400,0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y Cánones	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0	60.000,0
Transportes y Mensajería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Servicios (1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Servicios (2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	291,9	286,1	308,1	261,8	255,9	295,1	244,2	238,3	277,3	226,4	220,4	259,4	3.164,9
Devolución del Capital del Préstamo	1.506,5	1.512,2	1.518,0	1.523,9	1.529,7	1.535,6	1.541,5	1.547,4	1.553,3	1.559,3	1.565,2	1.571,2	18.463,8
Devol. Préstamos de Socios y Administradores													0,0
Recuperación Coste Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reembolsos de Créditos a CP	0,0	0,0	3.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.000,0
Inversiones Realizadas (sin IVA) (Control de Inversiones)													0,0
Otras Entradas y Salidas (Sin IVA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	1.848,0	22.176,0
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>30.024,0</b>	<b>28.451,0</b>	<b>31.478,7</b>	<b>28.438,2</b>	<b>28.438,2</b>	<b>28.483,2</b>	<b>28.123,6</b>	<b>28.123,6</b>	<b>28.325,9</b>	<b>28.280,9</b>	<b>28.280,9</b>	<b>28.955,1</b>	<b>345.403,7</b>
<b>Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)</b>				-19.215,0			-6.268,5			2.482,2			
<b>Liquidación IRPF (5)</b>				3.800,0			3.800,0						
<b>Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>148,8</b>	<b>4.771,8</b>	<b>5.071,5</b>	<b>3.102,0</b>	<b>6.902,0</b>	<b>12.120,5</b>	<b>-10.813,0</b>	<b>-13.002,5</b>	<b>21.764,2</b>	<b>13.288,5</b>	<b>19.570,7</b>	<b>20.348,5</b>	
<b>Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiete</b>	<b>748,8</b>	<b>5.520,6</b>	<b>10.592,1</b>	<b>13.694,1</b>	<b>20.596,1</b>	<b>32.716,7</b>	<b>21.903,7</b>	<b>8.901,2</b>	<b>30.665,4</b>	<b>43.954,0</b>	<b>63.524,7</b>	<b>83.873,2</b>	
<b>Acreedores a CP Financieros - Créditos</b>	<b>Saldo Dispuesto de Crédito a CP</b>		0,0		<b>Interés Cantidades Dispuestas</b>		5,00%						
	<b>Nuevo Límite de Crédito a CP</b>		10.000,0		<b>Comisión No Dispuesto</b>		0,15%						
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Disposiciones Crédito a CP</b>	3.000,0												3.000
<b>Reembolsos Crédito a CP</b>			3.000,0										3.000
<b>TOTAL Dispuesto de Crédito</b>	3.000,0	3.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>Coste Financiero</b>	12,7	12,7	40,5	0,0	0,0	45,0	0,0	0,0	45,0	0,0	0,0	45,0	201

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 5. Evolución de Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Cierre Ejerc. 2024	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2025	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2026	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2027	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2028	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>350.710,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>368.245,5</b>	<b>100,0%</b>	5,0%	<b>386.657,8</b>	<b>100,0%</b>	5,0%	<b>405.990,7</b>	<b>100,0%</b>	5,0%	<b>426.290,2</b>	<b>100,0%</b>	5,0%
Tarifa Promoción	14.000,0	4,0%	14.700,0	4,0%	5,0%	15.435,0	4,0%	5,0%	16.206,8	4,0%	5,0%	17.017,1	4,0%	5,0%
Bono 8	91.650,0	26,1%	96.232,5	26,1%	5,0%	101.044,1	26,1%	5,0%	106.096,3	26,1%	5,0%	111.401,1	26,1%	5,0%
Bono 12	109.650,0	31,3%	115.132,5	31,3%	5,0%	120.889,1	31,3%	5,0%	126.933,6	31,3%	5,0%	133.280,3	31,3%	5,0%
Bono 20	86.800,0	24,7%	91.140,0	24,7%	5,0%	95.697,0	24,7%	5,0%	100.481,9	24,7%	5,0%	105.505,9	24,7%	5,0%
Entrenamiento libre	3.100,0	0,9%	3.255,0	0,9%	5,0%	3.417,8	0,9%	5,0%	3.588,6	0,9%	5,0%	3.768,1	0,9%	5,0%
Bono 10 entrenamientos libres	26.550,0	7,6%	27.877,5	7,6%	5,0%	29.271,4	7,6%	5,0%	30.734,9	7,6%	5,0%	32.271,7	7,6%	5,0%
Camisetas	7.500,0	2,1%	7.875,0	2,1%	5,0%	8.268,8	2,1%	5,0%	8.682,2	2,1%	5,0%	9.116,3	2,1%	5,0%
Matrícula Promoción	4.000,0	1,1%	4.200,0	1,1%	5,0%	4.410,0	1,1%	5,0%	4.630,5	1,1%	5,0%	4.862,0	1,1%	5,0%
Matrícula General	5.000,0	1,4%	5.250,0	1,4%	5,0%	5.512,5	1,4%	5,0%	5.788,1	1,4%	5,0%	6.077,5	1,4%	5,0%
Ludoteca	2.460,0	0,7%	2.583,0	0,7%	5,0%	2.712,2	0,7%	5,0%	2.847,8	0,7%	5,0%	2.990,1	0,7%	5,0%
<b>Coste de Ventas (Costes Variables)</b>	<b>3.900,0</b>	<b>1,1%</b>	<b>4.095,0</b>	<b>1,1%</b>	5,0%	<b>4.299,8</b>	<b>1,1%</b>	5,0%	<b>4.514,7</b>	<b>1,1%</b>	5,0%	<b>4.740,5</b>	<b>1,1%</b>	5,0%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>346.810,0</b>	<b>98,9%</b>	<b>364.150,5</b>	<b>98,9%</b>	5,0%	<b>382.358,0</b>	<b>98,9%</b>	5,0%	<b>401.475,9</b>	<b>98,9%</b>	5,0%	<b>421.549,7</b>	<b>98,9%</b>	5,0%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	152.000,0	43,3%	155.040,0	42,1%	2,0%	159.691,2	41,3%	3,0%	166.078,8	40,9%	4,0%	174.382,8	40,9%	5,0%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	33.280,0	9,5%	33.945,6	9,2%	2,0%	34.964,0	9,0%	3,0%	36.362,5	9,0%	4,0%	38.180,7	9,0%	5,0%
Tributos y Tasas	1.200,0	0,3%	1.236,0	0,3%	3,0%	1.273,1	0,3%	3,0%	1.311,3	0,3%	3,0%	1.350,6	0,3%	3,0%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	24.000,0	6,8%	24.720,0	6,7%	3,0%	25.461,6	6,6%	3,0%	26.225,4	6,5%	3,0%	27.012,2	6,3%	3,0%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	1.200,0	0,3%	1.236,0	0,3%	3,0%	1.273,1	0,3%	3,0%	1.311,3	0,3%	3,0%	1.350,6	0,3%	3,0%
Material de Oficina	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	6.000,0	1,7%	6.180,0	1,7%	3,0%	6.365,4	1,6%	3,0%	6.556,4	1,6%	3,0%	6.753,1	1,6%	3,0%
Primas de Seguros	1.800,0	0,5%	1.854,0	0,5%	3,0%	1.909,6	0,5%	3,0%	1.966,9	0,5%	3,0%	2.025,9	0,5%	3,0%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	14.400,0	4,1%	14.832,0	4,0%	3,0%	15.277,0	4,0%	3,0%	15.735,3	3,9%	3,0%	16.207,3	3,8%	3,0%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%
Arrendamientos y Cánones	60.000,0	17,1%	61.800,0	16,8%	3,0%	63.654,0	16,5%	3,0%	65.563,6	16,1%	3,0%	67.530,5	15,8%	3,0%
Transportes y Mensajería	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%
Otros Servicios (1)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%
Otros Servicios (2)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%	0,0	0,0%	3,0%
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>52.930,0</b>	<b>15,1%</b>	<b>63.306,9</b>	<b>17,2%</b>	<b>19,6%</b>	<b>72.489,1</b>	<b>18,7%</b>	<b>14,5%</b>	<b>80.364,4</b>	<b>19,8%</b>	<b>10,9%</b>	<b>86.756,0</b>	<b>20,4%</b>	<b>8,0%</b>
Dotación Amortizaciones	16.133,1	4,6%	16.133,1	4,4%	0,0%	16.133,1	4,2%	0,0%	13.800,7	3,4%	-14,5%	13.800,0	3,2%	0,0%
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>310.013,1</b>	<b>88,4%</b>	<b>316.976,7</b>	<b>86,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>326.002,0</b>	<b>84,3%</b>	<b>2,8%</b>	<b>334.912,2</b>	<b>82,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>348.593,7</b>	<b>81,8%</b>	<b>4,1%</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAI)</b>	<b>36.796,9</b>	<b>10,5%</b>	<b>47.173,8</b>	<b>12,8%</b>	<b>28,2%</b>	<b>56.356,0</b>	<b>14,6%</b>	<b>19,5%</b>	<b>66.563,7</b>	<b>16,4%</b>	<b>18,1%</b>	<b>72.956,0</b>	<b>17,1%</b>	<b>9,6%</b>
Ingresos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Gastos Financieros	3.164,9	0,9%	2.307,2	0,6%	-27,1%	1.408,1	0,4%	-39,0%	758,4	0,2%	-46,1%	429,8	0,1%	-43,3%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-3.164,9</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-2.307,2</b>	<b>-0,6%</b>	<b>27,1%</b>	<b>-1.408,1</b>	<b>-0,4%</b>	<b>39,0%</b>	<b>-758,4</b>	<b>-0,2%</b>	<b>46,1%</b>	<b>-429,8</b>	<b>-0,1%</b>	<b>43,3%</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales</b>	<b>33.632,0</b>	<b>9,6%</b>	<b>44.866,6</b>	<b>12,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>54.947,9</b>	<b>14,2%</b>	<b>22,5%</b>	<b>65.805,3</b>	<b>16,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>72.526,3</b>	<b>17,0%</b>	<b>10,2%</b>
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAD)</b>	<b>33.632,0</b>	<b>9,6%</b>	<b>44.866,6</b>	<b>12,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>54.947,9</b>	<b>14,2%</b>	<b>22,5%</b>	<b>65.805,3</b>	<b>16,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>72.526,3</b>	<b>17,0%</b>	<b>10,2%</b>
Provisión Impuesto sobre Beneficios	8.408,0	2,4%	11.216,7	3,0%	33,4%	13.737,0	3,6%	22,5%	16.451,3	4,1%	19,8%	18.131,6	4,3%	10,2%
<b>Resultado Neto</b>	<b>25.224,0</b>	<b>7,2%</b>	<b>33.650,0</b>	<b>9,1%</b>	<b>33,4%</b>	<b>41.210,9</b>	<b>10,7%</b>	<b>22,5%</b>	<b>49.354,0</b>	<b>12,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>54.394,7</b>	<b>12,8%</b>	<b>10,2%</b>
Valor Compras del Ejerc. 2023														
<b>Cash-Flow Económico I</b>	<b>41.357,1</b>	<b>11,8%</b>	<b>49.783,1</b>	<b>13,5%</b>		<b>57.344,0</b>	<b>14,8%</b>		<b>63.154,7</b>	<b>15,6%</b>		<b>68.194,7</b>	<b>16,0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia