

DeportivaMente School

GESTIÓN DEPORTIVA

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: Fernando Cayero Gil y Jorge García Sanz

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Natalia Triviño Amigo

Área: Plan de empresa

Resumen.

El proyecto de negocio que se presenta a continuación consiste en la creación de una empresa especializada en la gestión de actividades extraescolares en colegios concertados y privados en España. Además, como parte de su desarrollo a medio y largo plazo, la empresa tiene como objetivo la creación de competiciones y eventos deportivos, fomentando así la participación y el desarrollo integral del alumnado a través del deporte.

La empresa operará bajo el nombre "DeportivaMente School", logrando ese juego de palabras entre "deportivamente" (como adverbio) y "mente", un encaje perfecto para la combinación de deporte y educación, y la palabra colegio en inglés. Tendrá su actividad en Vitoria-Gasteiz, País Vasco, una ubicación estratégica y rentable debido a varios factores clave como la alta concentración de colegios concertados y privados, lo que genera un mercado estable y con demanda constante, sumada a su fuerte cultura deportiva y unas excelentes instalaciones, lo que facilita la implementación de actividades innovadoras y de calidad.

La inversión inicial será moderada y estará compuesta por aportaciones de los socios, así como el posible apoyo de financiación externa a través de entidades bancarias o inversores. Esta financiación permitirá cubrir los gastos de puesta en marcha y la expansión inicial del proyecto.

Las principales fuentes de ingresos de la empresa provendrán de acuerdos con colegios para la gestión de sus actividades extraescolares, patrocinios de empresas privadas interesadas en asociar su imagen a los valores del deporte escolar, y subvenciones de entidades gubernamentales que apoyen la promoción del deporte en edades escolares.

Además, la iniciativa contribuirá a la mejora de la cultura deportiva en los colegios, brindando a los estudiantes la oportunidad de vivir experiencias deportivas de calidad y fomentando hábitos saludables desde una edad temprana.

Palabras clave: Actividades extraescolares, deporte escolar, gestión deportiva, educación deportiva, ligas escolares.

Abstract.

The business project presented below consists of the creation of a company specialized in the management and organization of extracurricular activities in charter and private schools in Spain. Furthermore, as part of its medium- and long-term development, the company aims to create competitions and sporting events, thus fostering participation and the holistic development of students through sports.

The company will operate under the name (Company Name) and will be located in Vitoria-Gasteiz, Basque Country, a strategic and profitable location due to several key factors, such as the high concentration of charter and private schools, which generates a stable market with constant demand. Additionally, the strong sports culture and excellent facilities in the area will make it easier to implement innovative, high-quality activities.

The initial investment will be moderate and will consist of contributions from the partners, as well as potential external financing through banks or investors. This funding will cover the startup costs and the initial expansion of the project.

The main sources of income for the company will come from agreements with schools for the management of their extracurricular activities, sponsorships from private companies interested in associating their image with the values of school sports, and subsidies from government entities that support the promotion of sports for school-aged children.

Moreover, the initiative will contribute to improving the sports culture in schools, offering students the opportunity to experience high-quality sports activities and promoting healthy habits from a young age.

Keywords: Extracurricular activities, school sports, sports management, sports education, school leagues.

Índice

1	Introducción.....	8
2	Definición o identificación del proyecto.	11
2.1	Modelo Canvas.....	12
2.2	Misión, visión y valores.....	13
2.3	Perfil de los emprendedores.	14
3	Análisis estratégico.	14
3.1	Análisis interno.....	14
3.2	Análisis externo.....	17
3.1	DAFO.	24
3.2	CAME.....	26
3.3	Establecimiento de objetivos estratégicos.....	28
4	Plan de marketing.	30
4.1	Producto (Servicio).....	30
4.2	Precio.....	31
4.3	Distribución (Place).....	32
4.4	Promoción y comunicación.	32
4.5	Activación de la marca.....	32
5	Plan de Operaciones.	34
5.1	Entorno Virtual.	34
5.2	Materiales y Equipamiento.....	35
5.3	Procesos.	35
5.4	Proveedores.....	39
5.5	Coordinación.....	39
6	Plan de Recursos Humanos.....	40

6.1	Organigrama.....	40
6.2	Fichas Técnicas.....	41
6.3	Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores.....	41
6.4	Análisis del desempeño de los puestos de trabajo y formación.	42
6.5	Tipos de contratos a realizar y política salarial.....	42
6.6	Cálculo de los salarios brutos y de los costes de seguridad social a cargo de la empresa	42
7	Plan Jurídico.....	44
8	Plan económico – financiero y viabilidad.	45
8.1	Inversión Inicial y Financiación.....	45
8.2	Balance de situación.....	46
8.3	Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.	46
8.4	Cuenta de resultados.	49
8.5	Cuenta de resultados a 5 años y escenarios.....	49
8.6	Ratios Financieros.....	50
9	Responsabilidad social corporativa.....	51
10	Cronograma to-start.	52
11	Conclusiones.	53
12	Referencias bibliográficas.....	54
13	Anexos.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1. Puntuación de benchmarking.....	20
Tabla 2. Resultados de puntuación de Benchmarking.....	21
Tabla 3. Análisis DAFO.....	24
Tabla 4. Análisis CAME	26
Tabla 5. Representación de precios por categoría de servicio.....	31
Tabla 6. Ficha para el proceso de matriculación de un nuevo colegio.....	37
Tabla 7. Cálculo de los salarios brutos y costes de seguridad social a cargo de la empresa.....	43
Tabla 8. Inversiones.....	45
Tabla 9. Financiación.....	45
Tabla 10. Balance de situación.....	46
Tabla 11. Datos para cálculos de ingresos.....	47
Tabla 12. Ingresos	47
Tabla 13. Gastos.....	48
Tabla 14. Gastos de personal.....	48

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Canvas de la empresa DeportivaMente School	12
Figura 2. Análisis de la demanda caso DeportivaMente School.....	23
Figura 3. Organigrama de la empresa DeportivaMente School.....	40

Índice de Anexos.

Anexo I. Perfil del emprendimiento. Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras.	57
Anexo II. Mapa de procesos para DeportivaMente School.....	58
Anexo III. Diagrama de flujo operativo.....	59
Anexo IV. Diagrama de flujo estratégico.	60
Anexo V. Ficha técnica para director general.....	61
Anexo VI. Ficha técnica para monitor deportivo.....	64
Anexo VII. Cuentas de resultados por meses.	67
Anexo VIII. Cuenta de resultado a 5 años, escenario realista.	68
Anexo IX. Cuenta de resultado a 5 años, escenario optimista.	70
Anexo X. Cuenta de resultado a 5 años, escenario pesimista.	72
Anexo XI. Cronograma to-start	74

1 Introducción

En la actualidad, la educación y el deporte juegan un papel fundamental en el desarrollo de los niños y jóvenes (Billings et al., 2024). Sin embargo, en muchas zonas de España, las actividades extraescolares deportivas carecen de un enfoque estructurado y planificado, quedando relegadas a simples prácticas recreativas. Este modelo limita el potencial de los estudiantes para experimentar la emoción de la competición y los valores que esta promueve. (The Huffington Post España, 2023)

Según los expertos en nutrición y salud que han participado en el 30 aniversario del Instituto Danone, la falta de actividad física y la mala alimentación han contribuido significativamente al preocupante aumento de la obesidad infantil en España (Instituto Danone, 2024). Actualmente, nuestro país encabeza el ranking europeo en obesidad infantil, con un 40% de niños con sobrepeso u obesidad (López, 2024). Este problema, que antes se consideraba propio de la edad adulta, afecta cada vez más a los menores, lo que pone en evidencia la necesidad de fomentar hábitos saludables como el deporte desde la infancia.

Como empresa en el ámbito deportivo, aunque nuestra función principal no sea la nutrición, tenemos la responsabilidad y la oportunidad de, a través de la actividad física, concienciar y promover una alimentación saludable. Según el informe más reciente del Eurobarómetro sobre "Deporte y Actividad Física" (Comisión Europea, 2024) el 45% de los encuestados europeos informan que nunca hacen ejercicio o practican deporte. En España, este porcentaje es aún mayor, con un 47% de la población que no realiza ninguna actividad física. (Comisión Europea, 2024)

Estos datos destacan la necesidad urgente de fomentar hábitos saludables desde edades tempranas, integrando programas de actividad física estructurados en el entorno escolar. En este contexto, se plantea la creación de una empresa especializada en la gestión de actividades extraescolares deportivas que, en nuestro caso, irá dirigido a los colegios concertados y privados de Vitoria-Gasteiz. La elección de esta ciudad se basa en varios factores estratégicos según datos del

Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023). En primer lugar, el País Vasco destaca por tener el mayor porcentaje de alumnos en enseñanza concertada en España, alcanzando el 48,4% de la población escolar, lo que genera un mercado estable con alta demanda de servicios educativos complementarios (INE, 2023). Además, la región se caracteriza por una significativa inversión en educación, lo que se traduce en una mayor calidad de infraestructuras y recursos disponibles en los centros escolares. (Ireki, 2025)

Asimismo, el País Vasco se encuentra entre las comunidades autónomas con mayor índice de práctica deportiva, lo que refleja una fuerte cultura deportiva arraigada en la sociedad (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024). Además, el gasto medio por persona en servicios recreativos y deportivos en el País Vasco es uno de los más altos del país, con un promedio de 150,2 euros, lo que indica una gran inversión en servicios deportivos. (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024)

La actividad principal de la empresa será la planificación y el desarrollo de programas extraescolares que incluyan una oferta deportiva variada y de calidad, asegurando que los estudiantes tengan acceso a entrenamientos bien estructurados, atractivos y dirigidos por profesionales cualificados. Una vez consolidada la base de las actividades extraescolares en los colegios, se implementará una segunda fase del proyecto; la organización de competiciones y eventos en distintas disciplinas deportivas. Esto permitirá que los alumnos vivan una experiencia más competitiva, fomentando un sentido de pertenencia y orgullo escolar, parecido a lo que transmiten en países como Estados Unidos. (Stankovich, 2025).

En España no existe una cultura consolidada que brinde a los alumnos la posibilidad de vivir una experiencia deportiva más especial, esa falta de estructura deja a muchos estudiantes sin oportunidades de crecimiento deportivo (Gómez & Ruiz, 2023). Es por lo que surge la necesidad de crear un modelo innovador que transforme las actividades extraescolares en los colegios concertados y privados,

permitiendo a los estudiantes no solo participar en actividades deportivas bien organizadas, sino también, competir en un entorno motivador y agradable.

La empresa se encargará de la planificación, coordinación y ejecución tanto de las actividades extraescolares como de las competiciones, asegurando un ambiente deportivo de alto nivel. Además, se buscará la creación de alianzas estratégicas con colegios, federaciones y empresas del sector deportivo para garantizar el crecimiento del proyecto.

2 Definición o identificación del proyecto

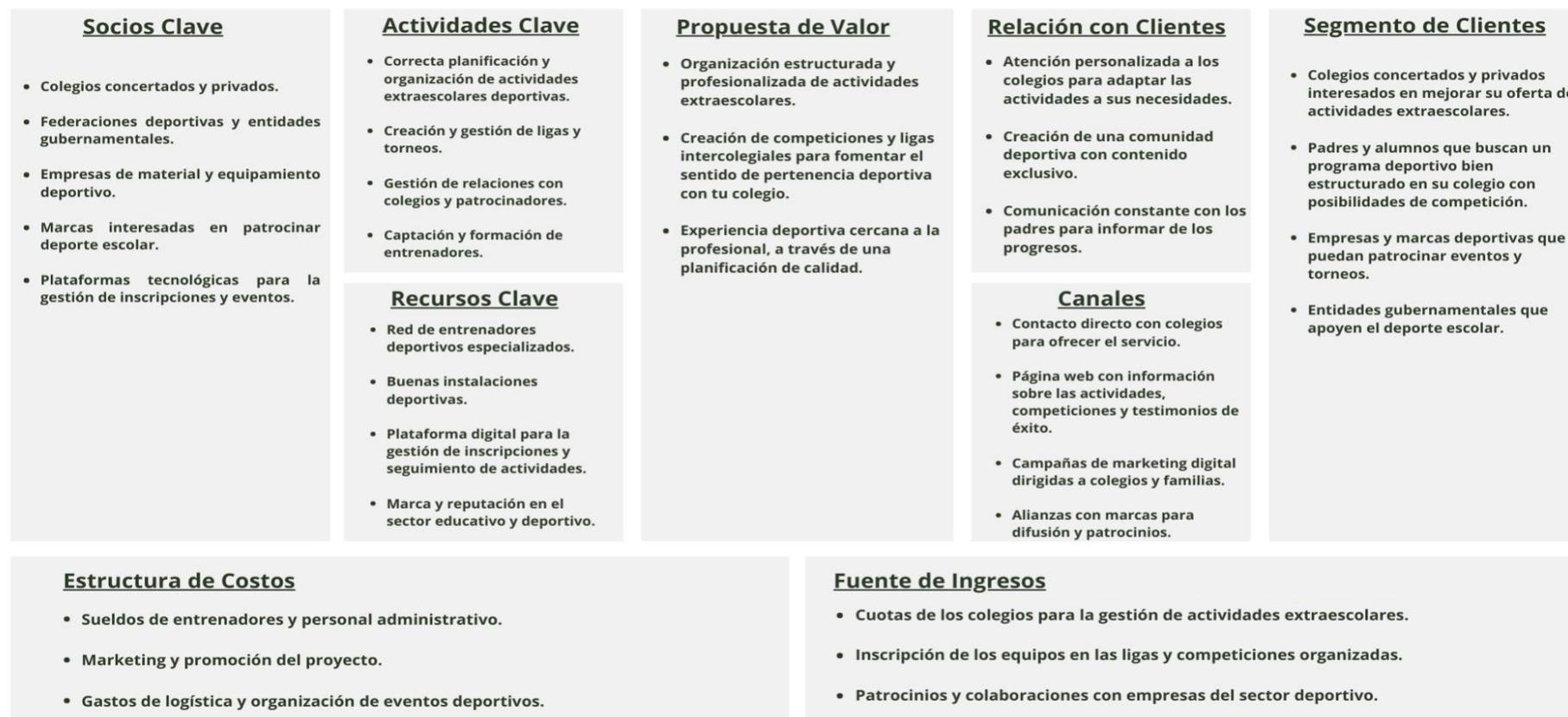
La idea de negocio surge a raíz de una reunión entre los socios fundadores, donde se identificó la falta de un modelo estructurado y competitivo en las actividades extraescolares deportivas (The Huffington Post España, 2023). La elección de realizar la actividad de la empresa en colegios concertados y privados en España se debe a la rentabilidad, las familias de estos centros tienen mayor capacidad económica, valoran más la oferta educativa complementaria y están dispuestas a pagar por actividades deportivas bien estructuradas (Drake, 2023). Aunque los públicos tienen más carencias, la demanda de pago es menor y la gestión está más condicionada por regulaciones administrativas, lo que dificulta la sostenibilidad del negocio. Tras analizar la situación del deporte escolar en el país y compararlo con otros modelos internacionales (Ramírez Barajas, 2023), se detectó una oportunidad de mercado para ofrecer un servicio innovador que combine la gestión de actividades extraescolares con la creación de competiciones intercolegiales.

Nuestra empresa tiene como objetivo transformar la forma en que los estudiantes experimentan el deporte en el ámbito escolar, proporcionando una oferta de actividades extraescolares con un enfoque de desarrollo deportivo a largo plazo. Una vez establecida la base de las actividades, se dará paso a la organización de ligas y torneos entre colegios, permitiendo a los alumnos vivir la emoción de la competición y fomentar el sentido de pertenencia a su centro educativo.

2.1 Modelo Canvas

Figura 1

Modelo Canvas de la empresa DeportivaMente School.



Nota. Se busca ofrecer experiencia deportiva y con proyección. Elaboración propia

2.2 Misión, visión y valores

Misión: La misión de nuestra empresa es gestionar actividades extraescolares deportivas en colegios concertados y privados, proporcionando a los alumnos una formación deportiva de calidad y fomentando valores como la disciplina o el trabajo en equipo.

Además, buscamos impulsar una cultura de competición escolar mediante la creación de ligas y torneos, brindando a los estudiantes una experiencia deportiva enriquecedora y motivadora.

Visión: Nuestra visión es convertirnos en la empresa líder en la gestión de actividades extraescolares deportivas y competiciones escolares en España.

Queremos ser el referente en la transformación del deporte escolar, promoviendo un modelo donde todos los alumnos tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades deportivas en un entorno estructurado y con una proyección competitiva, similar a la estadounidense.

Valores:

- **Inclusión:** Promovemos la participación de todos los alumnos, independientemente de su nivel deportivo, asegurando que cada estudiante tenga la oportunidad de mejorar y disfrutar del deporte en un ambiente saludable y motivador.
- **Comunidad:** Fomentamos el sentido de pertenencia a los equipos escolares y el compañerismo entre los estudiantes, generando un ambiente deportivo positivo y enriquecedor.
- **Compromiso con la educación:** Creemos en el deporte como una herramienta clave en la formación integral de los niños y jóvenes, ayudándoles a desarrollar habilidades físicas o sociales y emocionales.

2.3 Perfil de los emprendedores

A través de una autoevaluación conjunta de nuestras competencias emprendedoras, hemos identificado un perfil complementario que refuerza nuestras capacidades para liderar este proyecto con solidez y compromiso (ver Anexo I)

Entre nuestras principales fortalezas destacan la importancia que damos al beneficio económico (100), la dedicación y compromiso con el negocio (100), así como la planificación y orientación a la calidad (100). También mostramos una alta capacidad de orientación al mercado (86) y un fuerte componente de innovación (89). Estos resultados reflejan una visión emprendedora enfocada, responsable y con clara proyección hacia la mejora continua y la sostenibilidad del negocio.

Otras competencias como la autonomía (77) y la organización del trabajo (60) nos permiten actuar con iniciativa y eficiencia. Sin embargo, detectamos áreas de mejora en la propensión al riesgo (29), el liderazgo (31), la adaptación al cambio (30) y la creatividad (41). Estas puntuaciones indican que, aunque tenemos una base sólida, será importante trabajar habilidades relacionadas con la gestión de la incertidumbre, la toma de decisiones en contextos cambiantes y el impulso de la creatividad.

3 Análisis estratégico

3.1 Análisis interno

Para la realización del análisis interno hemos optado por usar el modelo de las 7S de McKinsey.

Estratégica: La empresa se centra en proporcionar un servicio innovador en la organización de actividades extraescolares deportivas en colegios concertados y privados. Nuestro principal objetivo es mejorar la calidad de estas actividades

promoviendo el desarrollo de los alumnos a través de programas estructurados y profesionales.

Para garantizar el éxito y un buen crecimiento hemos creado una estrategia financiera basada en 3 fuentes de ingresos principales.

- Acuerdos con colegios
- Patrocinios privados
- Subvenciones gubernamentales.

Estructura: La empresa estará creada de la manera más eficiente posible, para así poder asegurar los diferentes departamentos y facilitar la toma de decisiones.

Hemos adoptado un modelo que permite optimizar la especialización de cada área mejorando así la comunicación interna.

La empresa está liderada por el equipo directivo compuesto por los fundadores y responsables de cada departamento. Son los que toman las decisiones y supervisan el crecimiento de la empresa.

El departamento de operaciones se encargará de planificar, ejecutar y supervisar todas las actividades extraescolares, asegurando que se desarrollen bajo estándares de calidad.

El departamento de finanzas manejará los recursos económicos, controlando los presupuestos, flujos de ingresos y gastos, búsqueda de financiación externa etc...

Imprescindible también contar con el equipo de monitores y entrenadores formados en diferentes disciplinas deportivas. Son quienes trabajan directamente con los alumnos, aplicando y fomentando el desarrollo deportivo y personal.

Sistemas: Incluyen todos los procedimientos y herramientas tecnológicas utilizadas para una eficiente gestión de las actividades extraescolares y organización de eventos deportivos.

Implementamos un sistema de gestión digital para que los colegios y padres puedan inscribir a los alumnos en las actividades de manera fácil y segura. Dentro de esta misma plataforma se facilitarán los horarios, asignación de entrenadores y la comunicación con los centros educativos y familias.

Valores compartidos: Son la base de nuestra cultura organizacional y guían todas las decisiones y estrategias. Innovación, compromiso con la educación, inclusión, comunidad, excelencia, seguridad y responsabilidad social.

Estilo de dirección: Creemos que la mejor manera de que haya un buen ambiente de trabajo es gracias a un liderazgo participativo. Se promueve un ambiente en el que los empleados puedan aportar ideas y participar activamente en la toma de decisiones.

Personal: Nuestro equipo está compuesto por profesionales altamente cualificados en el ámbito deportivo y educativo. Los monitores y entrenadores cuentan con formación en educación física y experiencia en el trabajo con niños y jóvenes.

En cuanto al equipo de gestión, lo forman especialistas en administración, marketing y finanzas. Priorizamos la formación continua de su personal, ofreciendo cursos y talleres para mejorar sus habilidades y conocimientos. Con formación en educación física y experiencia en el trabajo con niños y jóvenes.

Habilidades: La empresa destaca por su gestión en actividades extraescolares, la organización de competiciones, estrategias de marketing y captación, alta tecnología y desarrollo de talento deportivo

3.2 Análisis externo

3.2.1 PESTEL

Factores Políticos: La regulación del sector educativo en España influye directamente en la contratación de servicios externos en los centros escolares. La Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, de Derechos y Libertades de los Alumnos y de Participación en los Centros Educativos (LODE) y la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica de Educación (LOMLOE) permiten que los colegios establezcan convenios con empresas privadas para ofrecer actividades extraescolares, siempre que cumplan criterios pedagógicos y laborales (BOE, 1985; BOE, 2020). Además, las políticas gubernamentales apoyan activamente el deporte escolar. El Consejo Superior de Deportes (CSD) y el Plan Estratégico de Subvenciones, financian diversos programas que promueven la actividad física entre niños y jóvenes, incluyendo ayudas para competiciones, formación de monitores y proyectos en centros educativos (CSD, 2023). A nivel autonómico y municipal, existen normativas específicas sobre el uso de instalaciones deportivas en los colegios y espacios públicos. En el caso de Euskadi, los colegios pueden ceder sus instalaciones a empresas externas mediante convenios con los ayuntamientos y bajo condiciones de seguridad determinadas.

Factores Económicos: La inversión en educación privada y concertada ha crecido en los últimos años, lo que repercute en el presupuesto disponible para actividades extraescolares. Esta inversión proviene tanto del propio centro como de las aportaciones familiares, que ven en estas actividades un complemento esencial a la formación académica (Drake, 2023). Además, existen oportunidades de financiación para nuevas empresas del sector educativo y deportivo a través de subvenciones públicas, como las del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, o mediante líneas de crédito específicas del ICO para startups (Instituto de Crédito Oficial, 2024). En cuanto a la capacidad de gasto de las familias, el Anuario de Estadística Deportiva indica que el gasto medio vinculado al deporte alcanza los 130 euros por persona, con un mayor compromiso financiero por parte

de las familias que eligen colegios privados y concertados (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2024).

Factores Socioculturales: En la sociedad actual, existe un creciente interés de las familias por una educación integral que combine el desarrollo académico con el físico y emocional (Deia, 2024). El deporte escolar se considera una herramienta fundamental para fomentar la disciplina, el bienestar y los hábitos saludables desde edades tempranas. Esta tendencia ha generado una mayor demanda de entrenamientos estructurados y competiciones organizadas, evidenciada por el crecimiento de academias deportivas y clubes especializados. Al mismo tiempo, hay una mayor sensibilización social sobre la importancia de combatir el sedentarismo y la obesidad infantil, impulsada por campañas educativas y políticas de salud pública que promueven la práctica deportiva en el entorno escolar.

Factores Tecnológicos: La digitalización ha transformado la gestión de actividades deportivas escolares. El desarrollo de plataformas digitales permite gestionar de manera eficiente las inscripciones, el seguimiento del rendimiento de los alumnos y la organización de eventos deportivos (Athlon, 2024). Además, las herramientas tecnológicas facilitan la comunicación entre colegios, entrenadores y familias, permitiendo un control y seguimiento en tiempo real de horarios, asistencia y evolución del alumnado (Jostari, 2024). Las innovaciones en material deportivo y entrenamiento también contribuyen a mejorar la experiencia de los participantes, al tiempo que las redes sociales y el marketing digital se han consolidado como medios clave para promocionar competiciones, reforzar la imagen institucional y captar patrocinadores.

Factores Ecológicos: La sostenibilidad se ha convertido en un eje central en la organización de eventos deportivos. Cada vez es más importante reducir el impacto ambiental de las competiciones mediante el uso de materiales ecológicos, la eliminación de plásticos de un solo uso y la promoción de prácticas sostenibles. En la gestión de actividades extraescolares también se prioriza la optimización de

recursos y la reducción de residuos, digitalizando procesos y reutilizando equipamiento con el fin de alinearse con políticas medioambientales responsables.

Factores Legales: El marco legal relacionado con las actividades deportivas escolares es amplio y abarca desde la seguridad infantil hasta la protección de datos. El Decreto 163/2010 regula las condiciones de seguridad en instalaciones deportivas, incluyendo planes de emergencia y evacuación (Gobierno Vasco, 2024). La contratación de personal técnico también está regulada; en el País Vasco, la Ley 8/2022 sobre Actividad Física y Deporte establece que los monitores deben contar con titulaciones oficiales, además de poseer el Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual, obligatorio según la Ley Orgánica 1/1996 de Protección Jurídica del Menor (Boletín Oficial del Estado, 1985). En cuanto a los seguros, la normativa vigente, como el Decreto 203/2010, exige la contratación de seguros de responsabilidad civil y accidentes para todas las actividades deportivas organizadas en centros escolares (Gobierno Vasco, 2024). Finalmente, la gestión de la información de alumnos y personal debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley Orgánica 3/2018, que garantizan los derechos digitales y la seguridad de los datos personales (Gobierno Vasco, 2024).

3.2.2 Tabla de Benchmarking

Descripción de cada variable:

- Geografía: Alcance territorial y presencia en colegios privados y concertados.
- Calidad percibida: Opinión de clientes sobre los servicios y resultados deportivos.
- Promociones: Estrategias para atraer y fidelizar clientes.
- Servicios ofrecidos: Variedad de actividades deportivas y programas especializados.
- Formación del personal: Nivel de titulación y experiencia de los monitores y entrenadores.
- Customer Experience: Facilidad de inscripción, comunicación y satisfacción del usuario.

Tabla 1
Puntuación de benchmarking

VARIABLES	1pt	3pt	5pt
Geografía	Ciudad	Comunidad autónoma	España
Calidad percibida	Mala	Normal	Alta
Comunicación y Marketing	Física	Web 2.0	Web 4.0
Servicios Ofrecidos	Poco	Bastante	Mucho
Formación del personal	Mala	Adecuada	Muy buena
Customer Experience	Insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria

Nota. Tabla de puntuación de los atributos a tener en cuenta. Elaboración propia.

Tabla 2
Resultados de puntuación de Benchmarking

Variables	%	Athlon		Jostari		Gaztekin Lakuademia	
Geografía	15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Calidad percibida	20	5	1,00	4	0,80	3	0,60
Comunicación y Marketing	10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Servicios Ofrecidos	20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Formación del personal	15	5	0,75	4	0,60	3	0,45
Customer Experience	20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Media	100	4,16	4,25	3,5	3,45	3,6	3,65
Se ponderan con 1 (peor), 3 (media), 5 mejor							

Nota. Tabla de puntuación de los atributos a tener en cuenta. Elaboración propia.

Para la realización de la tabla de benchmarking, hemos seleccionado tres empresas relevantes en el sector de actividades deportivas y extraescolares en Vitoria: Athlon,

Jostari y Gaztekin Lakuademia. Estas representan diferentes enfoques dentro del mercado, desde una oferta más estructurada y profesionalizada hasta un enfoque más centrado en la experiencia del usuario.

Podemos observar que Athlon se posiciona como el competidor más fuerte, destacando en calidad percibida, formación del personal y servicios ofrecidos, lo que refuerza su imagen de empresa consolidada. Gaztekin Lakuademia obtiene una valoración equilibrada, con un buen desempeño en experiencia del cliente y geografía, lo que sugiere una fuerte presencia local. Jostari, aunque cuenta con buenas promociones, tiene margen de mejora en aspectos como la calidad percibida y la variedad de servicios.

Esto indica que, dentro del sector, hay oportunidad para diferenciarse ofreciendo al cliente una experiencia más personalizada enfocada al deporte y la actividad física creando un ambiente único de competición y diversión.

3.2.3 Análisis de la demanda

Figura 2

Análisis de la demanda caso DeportivaMente School.



Nota. Segmentación estratégica del público objetivo. Elaboración propia.

3.3 DAFO

Antes de tomar decisiones estratégicas, es fundamental comprender la situación actual de la organización. A continuación, se presenta un análisis DAFO que identifica sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Tabla 3

Análisis DAFO

FORTALEZAS (Factores internos positivos)	DEBILIDADES (Factores internos negativos)
Adaptabilidad del modelo de negocio	Dependencia del boca a boca para captar clientes
Equipo directivo con experiencia en gestión deportiva y educativa	Capacidad limitada de inversión en instalaciones
Fidelización de clientes	Escalabilidad limitada a corto plazo
Enfoque en el desarrollo integral del alumno	Dificultades para atraer grandes patrocinadores
Posibilidad de generar ingresos adicionales (venta de equipamiento, merchandising, eventos)	Falta de métricas objetivas sobre el impacto del programa
OPORTUNIDADES (Factores externos positivos)	AMENAZAS (Factores externos negativos)

Creciente interés de los colegios en externalizar servicios	Reducción de presupuestos en educación
Tendencia global hacia el bienestar y la vida saludable	Entrada de nuevos competidores con mayor capacidad financiera
Aparición de nuevas tecnologías en la formación deportiva	Cambios en las regulaciones educativas
Mayor implicación de los padres en la educación complementaria	Desinterés de algunos centros en potenciar el deporte
Posibilidad de colaboración con organismos públicos y federaciones deportivas	Problemas de seguridad y riesgos en la práctica deportiva

Nota. El DAFO muestra un modelo sólido basado en la experiencia del equipo y la fidelización, aunque limitado por la baja inversión y la falta de métricas. Existen grandes oportunidades en la externalización educativa y el interés por el bienestar, pero también amenazas como la reducción de presupuestos y la entrada de competidores con más recursos. Elaboración propia.

3.4 CAME

Con base en los resultados del análisis DAFO, se desarrolla a continuación la matriz CAME, cuyo objetivo es establecer estrategias que Corrijan debilidades, Afronten amenazas, Mantengan fortalezas y Exploten oportunidades.

Tabla 4

Análisis CAME

CAME	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Corregir debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de marketing digital y branding • Buscar fuentes de financiamiento para mejorar la infraestructura • Mejorar la propuesta de valor para atraer patrocinadores grandes • Implementar herramientas de evaluación del impacto • Optimizar procesos internos para mejorar la escalabilidad
Afrontar amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar servicios (cursos extraescolares, intensivos, vacaciones) • Crear alianzas estratégicas con colegios clave • Adaptarse a cambios regulatorios con apoyo legal • Reforzar protocolos de seguridad y prevención • Innovar constantemente para diferenciarse de nuevos competidores

<p>Mantener fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el enfoque educativo del programa • Fortalecer la relación con clientes actuales mediante fidelización • Usar la satisfacción del cliente para generar recomendaciones • Mantener la innovación en la oferta de actividades
<p>Explotar oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir la oferta a otros niveles educativos • Incorporar tecnologías emergentes en la enseñanza deportiva • Explorar la internacionalización en mercados con alta demanda • Aprovechar subvenciones y fondos de apoyo al deporte • Desarrollar una comunidad digital de padres, entrenadores y alumnos

Nota. Finalmente, para explotar oportunidades, se recomienda ampliar la oferta educativa, incorporar nuevas tecnologías, explorar mercados internacionales, aprovechar subvenciones y crear una comunidad digital activa. Elaboración propia.

3.5 Establecimiento de objetivos estratégicos

En este punto detallaremos los objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta que deben de ser viables y correctos, por lo que se aplicará la fórmula SMART y se reflexionará sobre diferentes temas.

Objetivos Estratégicos: (visión a largo plazo)

- Posicionamiento y alcance geográfico:
 - Expandir la empresa como referente en la organización de actividades extraescolares deportivas en colegios concertados y privados del País Vasco.
 - Consolidar alianzas con colegios y administraciones municipales para garantizar el acceso a instalaciones deportivas.
- Diferenciación y propuesta de valor:
 - Ser reconocidos por la calidad de los programas deportivos y su impacto en el desarrollo físico y emocional de los alumnos.
 - Implementar metodologías innovadoras basadas en la profesionalización temprana del deporte escolar.
- Cuota de mercado y crecimiento.
 - Captar un porcentaje significativo del mercado de actividades extraescolares en la región, estableciendo acuerdos con al menos un 30% de los colegios privados y concertados en 5 años.

- Explorar futuras expansiones a otras comunidades autónomas con mercados similares.
- Sostenibilidad y responsabilidad social.
 - Adoptar un enfoque sostenible en la gestión de eventos deportivos, minimizando el impacto ambiental.
 - Promover la inclusión y accesibilidad en el deporte escolar.

Objetivos Operativos: (Visión a corto y medio plazo)

Corto Plazo:

- Captación de clientes y alianzas estratégicas:
 - Firmar acuerdos con al menos 5 colegios concertados o privados en el primer año.
 - Contactar con administraciones locales y federaciones deportivas para buscar apoyo institucional.
- Desarrollo y prueba del servicio:
 - Diseñar y lanzar un programa piloto en dos colegios para evaluar la acogida y hacer ajustes.
 - Desarrollar una plataforma digital para la gestión de inscripciones y seguimiento de alumnos.
- Estrategia de marketing inicial:
 - Implementar campañas digitales en redes sociales y Google Ads dirigidas a familias y colegios.
 - Organizar un evento deportivo abierto para dar visibilidad al proyecto.

Medio Plazo:

- Expansión y consolidación en la región:
 - o Alcanzar acuerdos con al menos 15 colegios en tres años.
 - o Diversificar la oferta con nuevos deportes y actividades.
- Optimización de recursos y procesos:
 - o Estandarizar procesos para mejorar la eficiencia operativa.
 - o Mejorar la plataforma digital con funcionalidades avanzadas como estadísticas de rendimiento deportivo.
- Estrategia de fidelización y mejora continua:
 - o Implementar encuestas de satisfacción y análisis de feedback.
 - o Crear programas de fidelización para colegios y familias.

4 Plan de marketing

Para nuestro plan de marketing queremos diferenciarnos con una propuesta de valor que no solo incluye entrenamientos de calidad, sino que también fomenta la competición entre colegios, creando ligas y eventos que permitan a los alumnos experimentar el deporte de una forma más profesional y motivadora.

4.1 Producto (Servicio)

Nuestra empresa ofrece la gestión integral de actividades extraescolares deportivas, asegurando que los alumnos tengan acceso a un modelo de desarrollo progresivo. No queremos que estas actividades sean simplemente una opción recreativa, sino una herramienta educativa que ayude a mejorar la disciplina, el trabajo en equipo y los hábitos saludables de los estudiantes. Además, nuestra clave de diferenciación es la creación de ligas y torneos intercolegiales, una

iniciativa que hasta ahora no está suficientemente explotada en el ámbito escolar en el País Vasco.

4.2 Precio

Hemos optado por una estrategia que garantiza accesibilidad sin comprometer la calidad. Los colegios pagarán una cuota mensual por la gestión del programa, en función del número de alumnos, lo que les permitirá externalizar este servicio sin preocuparse por la organización. Además, trabajaremos con patrocinios de empresas que quieran asociar su imagen a los valores del deporte y también solicitaremos subvenciones gubernamentales que apoyen la actividad física en edades escolares. Esta combinación de fuentes de ingresos nos permitirá mantener precios competitivos y ofrecer un servicio de alto nivel.

Tabla 5

Representación de precios por categoría de servicio.

Cuotas mensuales de los colegios	Entre 1.000 y 2.500 euros al mes por colegio, dependiendo del tamaño del centro y del número de grupos gestionados.
Cuotas por alumno (en caso de gestión individual de inscripciones)	Entre 30 y 50 euros al mes, dependiendo de la disciplina y la cantidad de horas semanales.
Ingresos por patrocinios.	Contemplar diferentes categorías de patrocinador desde los 1.500€ hasta los 5.000€

Nota: El modelo de ingresos se basa en tres vías: cuotas mensuales por colegio (1.000–2.500 €), cuotas por alumno en gestión individual (30–50 €/mes) y

*patrocinios clasificados por categorías, con aportaciones entre 1.500 € y 5.000 €.
Elaboración propia.*

4.3 Distribución (Place)

Nuestra presencia se centrará en colegios de Vitoria-Gasteiz, donde hemos identificado una alta demanda de actividades deportivas bien organizadas. Nos aseguraremos de que la implementación de nuestras actividades sea ágil y eficiente, utilizando las propias instalaciones de los colegios para minimizar los costes operativos.

4.4 Promoción y comunicación

Emplearemos una estrategia combinada de marketing digital y alianzas estratégicas. Las redes sociales serán clave para dar visibilidad a nuestros programas, compartiendo contenido atractivo sobre entrenamientos, competiciones y testimonios de alumnos y familias. También desarrollaremos campañas específicas dirigidas a los colegios, presentando nuestro modelo de trabajo y los beneficios de externalizar sus actividades deportivas con nosotros. Además, contaremos con la colaboración de deportistas locales y referentes en el ámbito educativo para reforzar nuestra credibilidad y generar mayor interés en la comunidad.

4.5 Activación de la marca

Organizaremos un gran "Torneo Escolar Inaugural", un evento deportivo en el que participarán varios colegios de Vitoria-Gasteiz. Este torneo servirá como carta de presentación de nuestra empresa, permitiéndonos demostrar en la práctica la calidad de nuestras actividades y la experiencia competitiva que ofrecemos a los alumnos.

El evento se desarrollará en un polideportivo municipal o en las instalaciones de uno de los colegios colaboradores, minimizando costes de alquiler. Durante la jornada, los estudiantes competirán en distintas disciplinas deportivas, incluyendo algunas menos convencionales como el pickleball, el lacrosse, el ultimate frisbee,

o el bádmin-ton, fomentando así la diversidad y el interés por nuevas modalidades, al igual que el compañerismo y el espíritu competitivo saludable. Además, contaremos con la presencia de entrenadores profesionales que impartirán sesiones de entrenamiento exprés o charlas motivacionales.

Para darle visibilidad al evento, utilizaremos una estrategia de comunicación digital. Se llevará a cabo una campaña en redes sociales con publicaciones previas sobre el torneo, destacando a los colegios participantes y compartiendo historias de los alumnos. También crearemos contenido audiovisual del evento, que luego servirá para promocionar nuestra empresa en futuras negociaciones con colegios y patrocinadores.

En cuanto a la inversión, estimamos un presupuesto de 3.000 a 5.000 euros, que cubrirá:

- Material deportivo (balones, petos, redes, etc.).
- Medallas y trofeos para los ganadores.
- Diseño y producción de material publicitario (carteles, flyers y contenido digital).
- Costes de logística y personal de apoyo.

El retorno de la inversión (ROI), al ser principalmente todo digital, será fácil obtener datos de valor, también se medirá en términos de captación de clientes y visibilidad de marca. Esperamos que, tras el evento, al menos tres colegios firmen acuerdos anuales con nosotros, lo que representaría un ingreso mínimo de 30.000 euros al año (suponiendo contratos de 1.000€/mes por colegio). Esto implicaría un ROI de 6 a 10 veces la inversión inicial, además del impacto positivo en el posicionamiento de la empresa.

5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones describe el entorno en el que se desarrollará la actividad, así como los recursos disponibles, los procesos clave, los proveedores implicados y la forma en que se coordinarán las distintas áreas para asegurar un funcionamiento eficiente.

5.1 Entorno Virtual

En este punto, aunque se contempla la idea de contar con una oficina en la ciudad como sede y punto de presencia física; la verdadera visibilidad y operatividad de la empresa se centrará en una página web corporativa moderna, intuitiva y visualmente atractiva. Esta web funcionará como el principal canal de comunicación e información, tanto para los centros escolares como para las familias. Además de ofrecer información institucional, este entorno virtual actuará como una herramienta funcional para la gestión de actividades y el contacto directo con los usuarios.

La web estará estructurada en secciones claramente diferenciadas, accesibles desde un menú principal:

- Inicio: Página de bienvenida con una presentación clara de la empresa y con un pequeño resumen de los servicios ofrecidos.
- Quiénes somos: Breve presentación del equipo acompañado de la misión, visión y valores que guían la propuesta educativa-deportiva, destacando el enfoque profesional y el compromiso al valor educativo en el deporte.
- Servicios: Descripción detallada de las actividades deportivas ofertadas, divididas por etapas educativas o niveles, y con ejemplos de programación semanal.
- Área para colegios: Se trata de un espacio privado, con acceso mediante credenciales, donde los centros colaboradores podrán gestionar horarios, inscripciones, hacer seguimiento del alumnado y recibir informes periódicos sobre la participación.

- Calendario y eventos: Agenda de competiciones, exhibiciones y eventos deportivos organizados por la empresa, con posibilidad de descarga y suscripción.
- Blog y recursos: Publicación periódica de artículos sobre educación, deporte, hábitos saludables y noticias relacionadas con la actividad de la empresa.
- Contacto: Formulario directo para resolver dudas o solicitar reuniones informativas, además de datos de contacto y redes sociales.

La página estará optimizada para su uso en dispositivos móviles y tablets, permitiendo un acceso fácil desde cualquier lugar. Además, estará disponible en varios idiomas, comenzando por castellano y euskera.

Desde un punto de vista estratégico, la web no solo será un escaparate informativo, sino también una herramienta de gestión y fidelización de clientes, que aportará valor añadido a la propuesta de la empresa.

5.2 Materiales y Equipamiento

Para el desarrollo de la actividad de la empresa, se requiere una inversión inicial en materiales y equipamiento deportivo, así como en recursos tecnológicos y logísticos que permitan garantizar la calidad del servicio desde el inicio. Durante el punto del plan económico financiero podremos ver con detalle en cuanto estamos valorando estos materiales iniciales. Entre ellas estarán el equipamiento deportivo básico (balones, conos, aros, cuerdas, colchonetas, miniporterías, etc.) la equipación de monitores, maletas/carros de transporte de material, material informático básico, licencias de software y suscripciones para gestión online de actividades.

5.3 Procesos

Para garantizar un funcionamiento eficaz y sostenible de la empresa, se clasifican los procesos en tres grandes categorías, esto nos permite definir las responsabilidades, optimizar los recursos y mejorar la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades extraescolares deportivas. Para ver la representación visual de este punto (ver Anexo II).

Procesos Estratégicos: Encargados de marcar el rumbo de la empresa y tomar decisiones clave para su sostenibilidad y crecimiento. En esta área se incluye la planificación estratégica anual, donde se definen los objetivos generales, las líneas de expansión y las metas a alcanzar. También forman parte de este bloque la creación y revisión de la oferta deportiva en función de las necesidades del entorno educativo, el análisis del mercado y de la competencia, y la gestión de acuerdos de colaboración con colegios y entidades deportivas.

Procesos Operativos: Constituyen el núcleo de la actividad diaria del negocio, siendo aquellos que permiten ofrecer el servicio de actividades extraescolares deportivas con eficacia y calidad. Incluyen la planificación y diseño de las actividades en función del calendario escolar y las características de cada centro, la contratación y coordinación del personal técnico, la gestión de inscripciones y seguimiento de la participación del alumnado, así como la organización de competiciones internas entre colegios.

Procesos de Soporte: Los procesos de soporte tienen la función de apoyar y facilitar tanto la gestión estratégica como la operativa, asegurando que todos los recursos estén disponibles y funcionen de forma coordinada. En esta categoría se encuentran la gestión administrativa y contable, el mantenimiento de la página web y las plataformas digitales de inscripción y seguimiento, así como las acciones de marketing, comunicación y captación de nuevos colegios. También forman parte de este bloque la gestión del equipamiento y la logística, la formación continua del personal técnico y la implementación de mecanismos de evaluación y mejora continua. Estos procesos permiten asegurar la eficiencia de la empresa y su capacidad de adaptación a nuevas demandas y desafíos.

A continuación, se presentarán los diferentes diagramas de flujo. Por un lado, tenemos el operativo (ver Anexo III), representando la gestión de un nuevo cliente y su recorrido hasta conseguir el cierre. Por otro lado, el estratégico, representando el proceso de medición de objetivos de la empresa y las posibilidades que existen según vayan en un recorrido u otro (ver Anexo IV).

Ficha de procesos:
Tabla 6
Ficha para el proceso de matriculación de un nuevo colegio

Nombre del proceso: Proceso de matriculación de nuevos colegios.	
Input: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de ingreso del interesado. • Documentación requerida. 	Responsable del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Administración.
Output: <ul style="list-style-type: none"> • Alta en la base de datos de socios. • Entrega de documentación informativa al nuevo socio. 	Clientes del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos socios. • Departamento de actividades.
Herramientas necesarias:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de socios (CRM). • Formularios y Plantillas. • Base de datos digital.
Personas implicadas en el proceso:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitante (nuevo socio). • Atención al cliente. • Coordinador de actividades (si aplica).
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de tramitación de altas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de solicitudes rechazadas. • Número de altas mensuales.
Instrucciones a tener en cuenta:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la documentación esté completa antes de iniciar el análisis. • Informar claramente de los motivos en caso de rechazo. • Hay que confirmar que el socio ha recibido la normativa interna y el carné.
Hitos y plazos importantes: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentación: 24-48h • Alta en el sistema: mismo día de aceptación. • Entrega de documentación y carné: en un plazo máximo de 3 días hábiles. 	Límites: <ul style="list-style-type: none"> • No se inicia el proceso sin toda la documentación. • No se permite el acceso a actividades hasta la confirmación del alta. • Hay que confirmar que el socio ha recibido la normativa interna y el carné

Nota. Su correcta implementación repercute directamente en la experiencia del cliente, la planificación interna y la calidad del servicio prestado. Elaboración propia.

5.4 Proveedores

Para poner en marcha y mantener el funcionamiento del negocio, se contará con una red de proveedores seleccionados en función de la calidad, cercanía y experiencia en el sector educativo-deportivo. Entre los proveedores iniciales destacan aquellos dedicados al suministro de material deportivo básico (balones, conos, petos, etc.), como empresas especializadas en equipamiento para centros escolares.

5.5 Coordinación

La coordinación entre servicios será clave para garantizar la eficiencia operativa y la calidad del proyecto. Se establecerá una planificación semanal que incluya la distribución de horarios en función de la disponibilidad de los colegios y de los espacios deportivos, asegurando que las actividades no interfieran con el horario lectivo. Además, se definirá un sistema de asignación de monitores en función de la demanda por centro, buscando siempre un equilibrio en la carga de trabajo y una cobertura adecuada de todas las disciplinas ofertadas.

Para facilitar la gestión, se utilizará una plataforma digital centralizada, accesible por el equipo directivo y los coordinadores del centro, desde donde se podrá visualizar en tiempo real el calendario de actividades, la distribución de grupos, el seguimiento de asistencia, y la evolución de cada alumno. Este sistema también permitirá mantener una comunicación constante entre los socios, los entrenadores y los colegios, mejorando la coordinación interna y la experiencia del cliente.

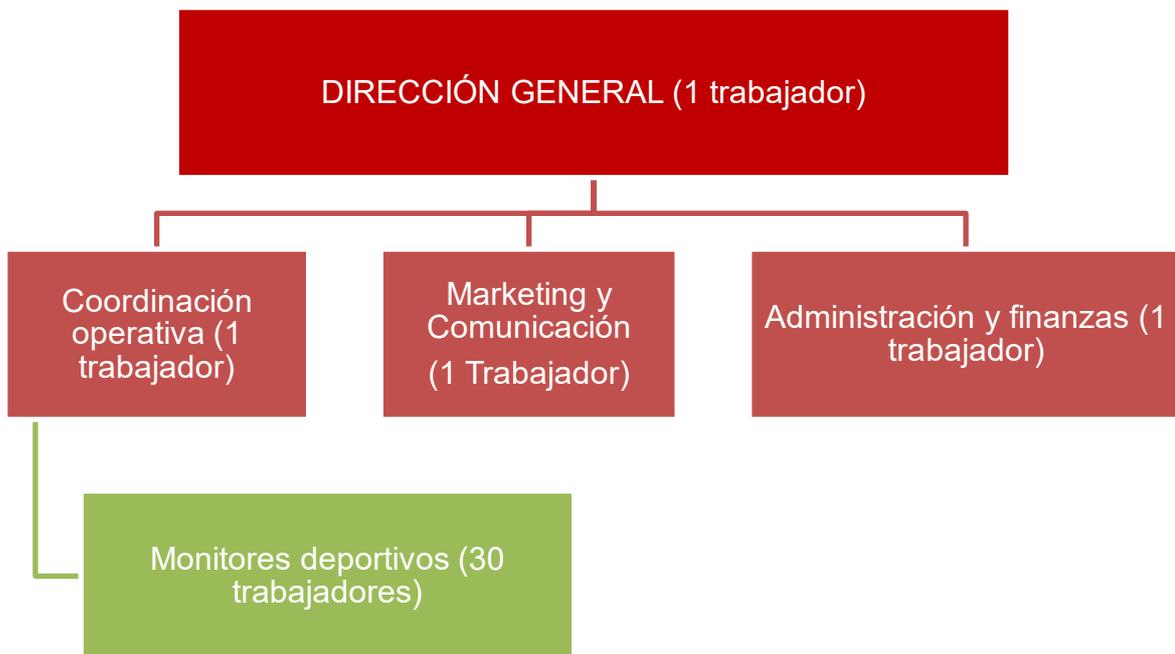
6 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos estableceremos la estructura organizativa, los perfiles profesionales necesarios y los procesos de selección, formación, motivación y evaluación del personal, con el fin de asegurar una gestión eficaz del talento en la organización.

6.1 Organigrama

Figura 3

Organigrama de la empresa DeportivaMente School.



Nota: El organigrama refleja una estructura organizativa funcional, adaptada a las necesidades de la empresa. La Dirección General toma decisiones estratégicas, apoyada por tres áreas clave, cada una con un responsable. La ejecución directa de las actividades recae en un equipo amplio de monitores (30), contratados por obra y servicio, lo Elaboración propia.

6.1.1 Resumen de estructura y personas

- **Dirección General (1):** Supervisión estratégica, alianzas, expansión.
- **Coordinación Operativa (1):** Gestión diaria de actividades, relación con colegios.
- **Monitores Deportivos (30):** Profesionales encargados de impartir las actividades
- **Marketing y Comunicación (1):** Estrategia de captación de clientes, redes sociales, branding.
- **Administración y Finanzas (1):** Facturación, subvenciones, control económico.

6.2 Fichas Técnicas

En este apartado se desarrollarán dos tipos de fichas según el puesto de trabajo y explicando sus diferentes funciones, requisitos, habilidades o indicadores que deben tener. Por un lado, tenemos la ficha del director general (ver Anexo V) y por otro lado tenemos la ficha para un monitor/entrenador (ver Anexo VI)

6.3 Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores

Para la selección de nuestro equipo hemos diseñado un proceso de reclutamiento simple pero eficaz, centrado en atraer perfiles con experiencia en el ámbito deportivo y educativo. Dado que somos una empresa pequeña en sus inicios, utilizaremos canales accesibles como portales de empleo especializados en deporte, redes sociales (LinkedIn y perfiles deportivos), así como contactos personales y recomendaciones dentro del sector escolar.

En el caso de los monitores deportivos, también acudiremos a centros formativos como universidades o grados de formación profesional relacionados con la actividad física, con el fin de captar talento joven con ganas de crecer.

Además, tendremos en cuenta un pequeño "pool" de sustituciones para los monitores, especialmente durante los periodos escolares, ya que es común que puedan surgir bajas temporales por enfermedad o incompatibilidades.

6.4 Análisis del desempeño de los puestos de trabajo y formación

Una vez formado el equipo inicial, implementaremos un sistema básico de evaluación del desempeño centrado en tres aspectos clave:

1. Cumplimiento de objetivos.
2. Actitud y compromiso con la filosofía del proyecto.
3. Comunicación y trabajo en equipo.

Estas evaluaciones serán semestrales y nos permitirán no solo identificar posibles mejoras, sino también detectar necesidades de formación.

6.5 Tipos de contratos a realizar y política salarial

Nuestra idea es empezar con una estructura flexible, por lo que combinaremos contratos indefinidos con contratos temporales o por obra y servicio para el personal técnico o de campo (como monitores deportivos), especialmente en función del calendario escolar.

La política salarial será coherente con el sector educativo-deportivo, pero buscando ofrecer unas condiciones dignas que fomenten la motivación y la estabilidad.

6.6 Cálculo de los salarios brutos y de los costes de seguridad social a cargo de la empresa

En este apartado se detallan los salarios brutos correspondientes a cada perfil profesional, así como el cálculo de las cotizaciones a la Seguridad Social que asume la empresa, con el fin de estimar con precisión el coste laboral total.

Tabla 7

Cálculo de los salarios brutos y costes de seguridad social a cargo de la empresa

Puesto	Salario bruto anual €	Coste seguridad social empresa (aprox. 35%)	Total coste empresa €
Dirección general	28.000 €	9.800 €	37.800 €
Coordinación operativa	21.000 €	7.350 €	28.350 €
Administración y finanzas	28.000 €	9.800 €	37.800 €
Marketing y comunicación	25.200 €	8.820 €	34.020 €
Monitores deportivos (30 trabajadores a media jornada)	8.400 €	2.940 €	11.340 € x 30 = 340.200 €

Nota. El primer año el coste es algo inferior ya que la incorporación de los monitores es progresiva a lo largo de los meses. Elaboración propia.

7 Plan Jurídico

Para este proyecto emprendedor, la forma jurídica seleccionada es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), ya que permite a los socios limitar su responsabilidad al capital aportado, lo que minimiza los riesgos personales. Esta figura es adecuada para pequeñas y medianas empresas como la nuestra, y facilita la gestión compartida entre los dos socios. Además, presenta una estructura sencilla, ofrece flexibilidad en la toma de decisiones y es una de las formas más utilizadas en el sector de los servicios educativos y deportivos.

Entre los requisitos legales para la apertura se encuentra la necesidad de obtener la licencia de actividad (al disponer finalmente de una oficina física), el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), así como la inscripción en el Registro Mercantil. A nivel fiscal, la S.L. tributa mediante el Impuesto de Sociedades, con un tipo general del 25%, aunque pueden aplicarse tipos reducidos del 15% durante los dos primeros años con beneficios.

Además, se puede optar a diversas ayudas y subvenciones dirigidas al fomento del emprendimiento juvenil, al impulso de actividades deportivas y educativas, o a la digitalización de pequeñas empresas.

Para la puesta en marcha seguiríamos con estos pasos:

- Certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central.
- Redacción de los estatutos sociales que regulan el funcionamiento de la empresa.
- Aportación del capital social mínimo, que es de 3.000€, depositado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Firma de la escritura pública de constitución ante notario.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Obtención del NIF provisional y definitivo ante la Agencia Tributaria.
- Alta en el Censo de Empresarios, en el IAE y en la Seguridad Social.

Una vez completados estos trámites, la empresa podrá iniciar sus actividades legales como entidad prestadora de servicios deportivos extraescolares.

8 Plan económico – financiero y viabilidad

En el plan económico-financiero evaluaremos la viabilidad del proyecto a través del análisis de ingresos, costes e inversiones. Con el objetivo de determinar la sostenibilidad y rentabilidad económica del negocio.

8.1 Inversión Inicial y Financiación

Las inversiones necesarias consistirán en todo lo necesario para el acondicionamiento de la sede de la empresa, así como el material deportivo necesario para el desarrollo de las actividades.

Tabla 8

Inversiones

Inversiones	Precio	Vida útil (años)	Amortización
Mobiliario	1.500	10	150
Material deportivo	12.000	10	1.200
Equipos Informáticos	6.000	3	2.000
Software	2.700	2	1.350
TOTAL INVERSIÓN	22200	TOTAL AMORTIZACIÓN	4700

Nota: Es necesario financiar no solo este inmovilizado, sino también el free Cash Flow negativo de los años 0, 1 y 2. Elaboración propia.

Tabla 9

Financiación

TOTAL FINANCIACIÓN	81.810
Recursos Propios	15.000
Recursos Ajenos	66.810

Nota: Suma de recursos para saber la financiación. Elaboración propia.

Tabla 11
Datos para cálculos de ingresos

Objetivo anual	
N.º Colegios	3
N.º Deportes por Colegio	4
N.º Categorías por Deporte	5
N.º Alumnos por Categoría	12
Total alumnos inscritos	720

Precio matrícula individual anual	70
Cuota individual mensual	40

Nota: Factores a tener en cuenta para los ingresos. Elaboración propia.

Tabla 12
Ingresos

Ingresos	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Alumnos inscritos	400	80	200	30	8	10	30	20	40	80	10	10
nº de bajas	0	0	5	2	1	2	60	100	5	8	10	5
nº total alumnos inscritos	400	480	675	703	710	718	688	608	643	715	715	720

Nota: Aquí podemos ver de dónde salen los ingresos de un año. Elaboración propia.

En el primer año, se estima que se comienza la actividad con dos colegios, y se conseguirá implementar el tercero a partir del tercer mes. Se estima que, aunque al inicio no tengamos los 12 alumnos en todas las categorías, se completarán las mismas en el transcurso del año.

La actividad se mantiene los meses de verano, aunque baje el número de alumnos, ya que las actividades deportivas también se promocionan estos meses, posiblemente mediante campus. En la tabla se observa esta disminución en los meses 7 y 8.

GASTOS:

Es necesario alquilar un local que será la sede de la empresa con capacidad para las 4 personas y que cuente además con sala de reuniones y una sala con capacidad de almacenamiento de material deportivo cuando sea necesario.

Tabla 13

Gastos

	Importe mensual
Alquiler local	1000
Seguro	30
Suministros	250
Publicidad	150
Página Web	150
Seguridad	50
Limpieza	200

Nota: Factores a tener en cuenta para los gastos. Elaboración propia.

Tabla 14

Gastos de personal

		Importe mensual	Importe unitario por n.º personas
Gastos de Personal			
Gerente	1	2000	2000
Responsable de Administración	1	2000	2000
Técnico Marketing y Comunicación	1	1800	1800
Coordinador deportivo	1	1500	1500

Monitores deportivos: 600

Ingresos	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Monitores deportivos	17	20	28	29	29	30	29	25	27	30	30	30
Total sueldos monitores	10200	12000	16800	17400	17400	18000	17200	15200	16075	17875	17875	18000
Total gastos personal	17500	19300	24100	24700	24700	25300	24500	22500	23375	25175	25175	25300

Seguridad Social 35 %

Nota: Toda la contabilización a nivel de gastos de personal. Elaboración propia.

Se contratarán los monitores deportivos necesarios en cada momento. Se estima la necesidad de 10 monitores deportivos por colegio a media jornada. La ratio alumno/monitor es de 24 alumnos por cada monitor, por lo que en tabla se detallan los monitores necesarios en función del n.º de alumnos detallados en la tabla de ingresos por meses.

8.4 Cuenta de resultados

Con los ingresos y gastos que hemos detallado en el punto anterior, se procede a realizar la cuenta de resultados por meses correspondiente al primer año (ver Anexo VII)

8.5 Cuenta de resultados a 5 años y escenarios

Procedemos a realizar la cuenta de resultados a 5 años, considerando tres posibles escenarios.

Escenario realista: consideramos los siguientes incrementos:

Gastos de personal 2%, resto de gastos 5%, ingresos 15%. Al esperarse un incremento de alumnos en los colegios con los que se trabaja o bien instaurar algún deporte más en los mismos, siendo necesarios 5 monitores más. (ver Anexo VIII).

Escenario optimista: consideramos los siguientes incrementos:

Gastos de personal 1%, resto de gastos 2%, ingresos 33%. Al esperarse incluir un nuevo colegio en la actividad de la empresa, lo que implicaría también un incremento en el n.º de monitores. (ver Anexo IX)

Escenario pesimista: consideramos los siguientes incrementos:

Gastos de personal 2%, resto de gastos 7%, ingresos 0%. Al no esperarse incremento alguno. (ver Anexo X).

8.6 Ratios Financieros

El **plazo de recuperación** es el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial. Lo analizamos en los distintos escenarios:

Realista: Observamos que los años 1 y 2 tienen flujos negativos. Los años 3 y 4, aunque tienen flujos positivos no lo es en suficiente cuantía como para recuperar las cuantías negativas acumuladas, pudiéndose recuperar todo en el año 5.

Optimista: Observamos que los años 1 y 2 tienen flujos negativos. El año 3 ya tiene un flujo positivo suficiente para recuperar las cuantías negativas anteriores.

Pesimista: Observamos que en los 5 años que se contemplan no llega a recuperarse la inversión.

Tanto el Valor Actualizado Neto (VAN) como la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) son criterios de rentabilidad de los proyectos de inversión. El primero en términos absolutos y el segundo en términos relativos.

Para que un proyecto sea viable, el VAN debe ser positivo (más viable cuanto mayor sea) y la TIR debe ser superior al coste de capital.

Si observamos los cálculos efectuados de estas variables que se han detallado a continuación de las cuentas de resultados de los distintos escenarios, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable tanto en el escenario realista como en el optimista. Sin embargo, en el escenario pesimista el VAN es negativo por lo que la inversión no sería efectuable. Y además se observa una TIR del 8.59%, que es inferior al coste de financiación, lo que también nos indica que no es efectuable.

9 Responsabilidad social corporativa

Punto de vista social: se pondrá en marcha un programa de becas deportivas para alumnado en situación de vulnerabilidad económica, permitiendo su participación gratuita en las actividades. Además, se ofrecerán actividades adaptadas para niños con diversidad funcional o necesidades educativas especiales, fomentando así la inclusión y la igualdad de oportunidades. También se promoverá la formación continua del personal en aspectos relacionados con la igualdad y los valores del deporte, reforzando así la dimensión social del proyecto. Estas acciones se vinculan especialmente con el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

Sostenibilidad económica: La empresa está diseñada para ser viable a largo plazo y mantener un equilibrio financiero. Se garantizará el pago justo y puntual, tanto a trabajadores como a proveedores, generando empleo de calidad y cumpliendo con la normativa laboral. Para optimizar recursos, se aplicarán estrategias de eficiencia en la gestión y se digitalizarán la mayoría de los procesos internos. Asimismo, se apostará por la diversificación de ingresos mediante aportaciones familiares, subvenciones públicas y convenios con centros escolares. A medio plazo, parte de los beneficios se reinvertirán en la mejora de servicios, materiales y formación. Estas medidas están directamente relacionadas con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).

Compromiso medioambiental: El proyecto aplicará medidas concretas para minimizar su impacto ecológico. Todos los procesos administrativos (inscripciones, autorizaciones, comunicación con las familias, etc.) se realizarán de manera digital, eliminando así el uso innecesario de papel. Se priorizará el uso responsable del material deportivo, fomentando su mantenimiento, reutilización y, en la medida de lo posible, la adquisición de materiales sostenibles. Además, se promoverá la reducción de residuos en las actividades y competiciones organizadas por la empresa, y se incluirán contenidos educativos relacionados con el cuidado del

medio ambiente en las sesiones dirigidas a los menores. Este enfoque se alinea con el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima).

10 Cronograma to-start

El cronograma presentado detalla de manera clara y secuencial las principales acciones necesarias para la puesta en marcha de la empresa de actividades extraescolares durante el año 2026. Se han organizado las tareas en tres bloques fundamentales (constitución legal, organización y recursos humanos, y marketing) para garantizar un desarrollo progresivo, coherente y viable. Esta planificación no solo permite un control más eficaz del avance del proyecto, sino que también facilita la toma de decisiones en función del tiempo disponible y los recursos asignados. La distribución de las actividades a lo largo del año busca optimizar los tiempos de ejecución y asegurar que cada etapa esté debidamente asentada antes de pasar a la siguiente, minimizando riesgos y mejorando la coordinación general del proyecto (ver Anexo XI).

11 Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado de manera integral el modelo de negocio de DeportivaMente School, una iniciativa emprendedora que responde a una necesidad real en el ámbito educativo y deportivo: la falta de estructuras organizadas y competitivas en las actividades extraescolares deportivas en España. El proyecto nace con una clara vocación transformadora, integrando la formación deportiva con una propuesta educativa de calidad que fomenta la inclusión, la motivación y el desarrollo integral del alumnado.

Entre los aspectos más destacables del proyecto se encuentran su enfoque innovador, la apuesta por un modelo de competición escolar inexistente en la actualidad, y el uso de herramientas digitales para optimizar la gestión y la experiencia de los usuarios. Además, se ha demostrado que la propuesta es viable tanto técnica como económicamente, gracias a un plan estratégico bien estructurado, un sistema de ingresos diversificado y una visión clara de crecimiento y sostenibilidad.

No obstante, el proyecto también presenta ciertos desafíos que deberán ser gestionados en su implementación real, como la captación inicial de centros educativos, la necesidad de consolidar una red de colaboradores estables y la importancia de mantener altos estándares de calidad en la ejecución de las actividades.

Desde una perspectiva personal, este trabajo ha sido una oportunidad enriquecedora para aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado en Gestión Deportiva a una propuesta con impacto real en la comunidad educativa. DeportivaMente School no solo representa una idea de negocio con potencial de crecimiento, sino también una herramienta para mejorar la motivación y la cohesión entre los jóvenes a través del deporte.

12 Referencias bibliográficas

- Billings, S. B., Deming, D. J., & Rockoff, J. E. (2024). Adolescent sports participation and health in early adulthood: An observational study (arXiv:2405.03538). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2405.03538>
- Boletín Oficial del Estado. (1985). Ley 10/1985, de 26 de junio, del Deporte. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-12978>
- Cadena SER. (2024). Más centros deportivos que colegios en España. <https://cadenaser.com/nacional/2024/09/07/mas-centros-deportivos-que-colegios-cadena-ser/>
- Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. (2024). España encabeza el ranking europeo de obesidad infantil. Universidad de Zaragoza. <https://ucc.unizar.es/noticia/espana-encabeza-el-ranking-europeo-de-obesidad-infantil>
- Comisión Europea. (2024). Eurobarómetro: Encuesta sobre actividad física y deporte (No. 2). <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2668?etrans=es>
- Consejo Superior de Deportes. (2024). Ayudas y subvenciones a federaciones deportivas en España. <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/ayudas-y-subvenciones>
- Deia. (2024, 9 de septiembre). Extraescolares: pautas básicas para evitar la sobrecarga de los menores. <https://www.deia.eus/actualidad/sociedad/2024/09/09/extraescolares-pautas-basicas-sobrecarga-menores-8666662.html>
- Drake, R. (2023, 18 de noviembre). Las actividades extraescolares, un reto económico para muchas familias en España. RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20231118/actividades-extraescolares-reto-economico-familias-espana-gasto/2456003.shtml>

Gobierno Vasco. (2024). Reglamento General de Protección de Datos en Euskadi. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/informacion/reglamento-general-de-proteccion-de-datos/>

Gómez Ruano, M. Á., & Ruiz Pérez, L. M. (2023, 6 de febrero). No empujemos a los niños y niñas a que abandonen el deporte. El País. <https://elpais.com/salud-y-bienestar/enfomate/2023-02-06/no-empujemos-a-los-ninos-y-ninas-a-que-abandonen-el-deporte.html>

Instituto de Crédito Oficial. (2024). ICO Empresas y Emprendedores. <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Base de datos de estadísticas oficiales en España. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735971047

Irekia. (2025, 5 de marzo). Para el Gobierno Vasco el fomento de la actividad física y el deporte entre las generaciones más jóvenes es "una inversión a favor de la Euskadi que queremos construir". <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/99733-para-gobierno-vasco-fomento-actividad-fisica-deporte-entre-las-generaciones-mas-jovenes-una-inversion-favor-euskadi-que-queremos-construir>

Jostari. (2024). Página web oficial de Jostari Vitoria. <https://www.jostari.com/>

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2024). Anuario de Estadísticas Deportivas 2024. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:fbf05df0-5e3f-4b57-9d5b-6588d4ad34a9/aed-2024.pdf>

Ramírez Barajas, M. A. (2023, 18 de noviembre). Modelos deportivos en diferentes países. Crónica. <https://www.cronica.com.mx/opinion/modelos-deportivos-diferentes-paises.html>

Stankovich, D. (2025). The future of school sports: Could America follow Europe's club-based model? Dr. Stankovich. <https://drstankovich.com/the-future-of-school-sports-could-america-follow-europes-club-based-model/>

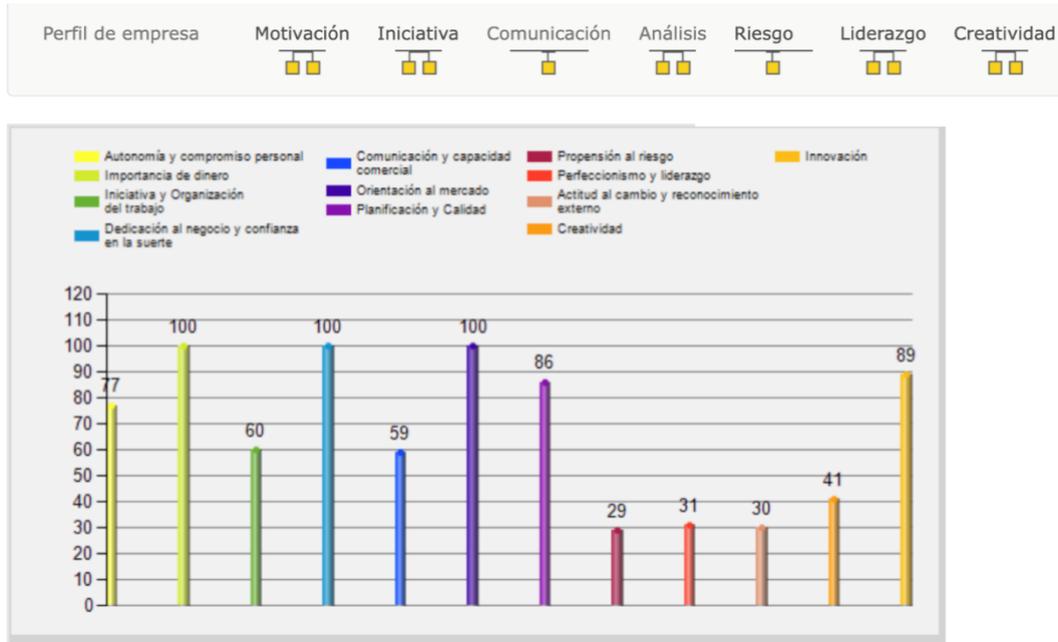
The Huffington Post España. (2023, 8 de noviembre). Cataluña, País Vasco y Madrid, las regiones con las cuotas más elevadas en colegios concertados. <https://www.huffingtonpost.es/life/cataluna-pais-vasco-madrid-regiones-cuotas-mas-elevadas-colegios-concertados.html>

Athlon. (2024). Página web oficial de Athlon Euskadi. <https://www.athlon.eus/index.html>

13 Anexos

Anexo I

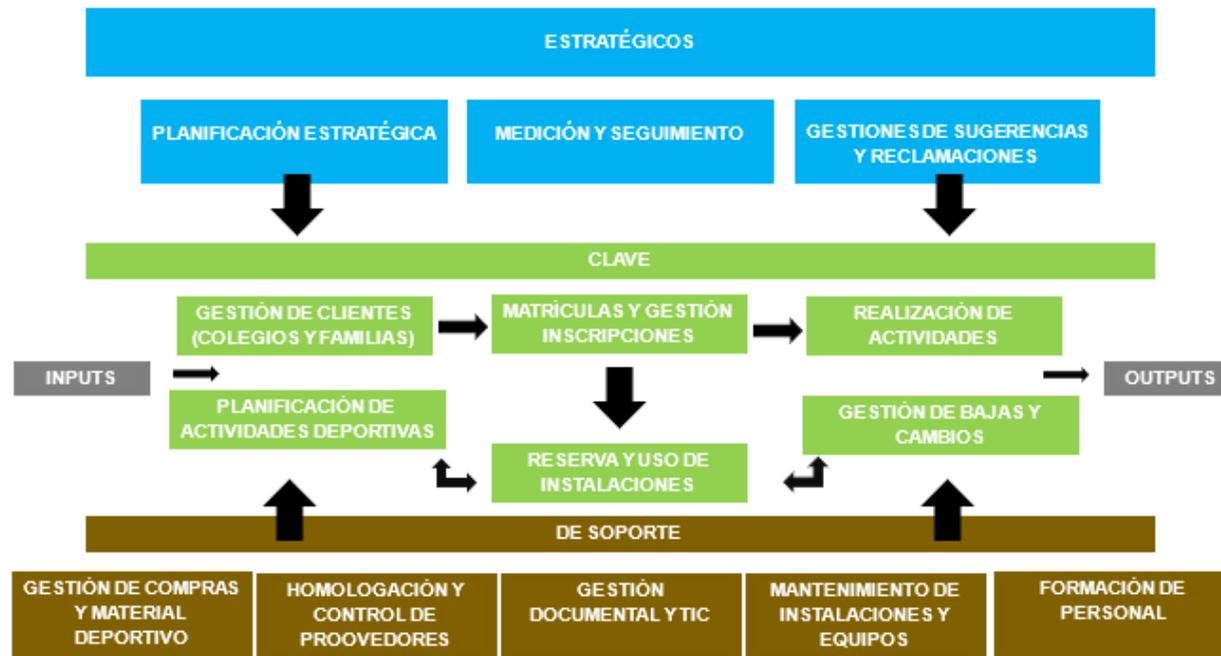
Perfil del emprendimiento. Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras



Nota. Imagen adaptada de Autodiagnóstico para emprendedores (2025) generada automáticamente en base a respuestas personales (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

Anexo II

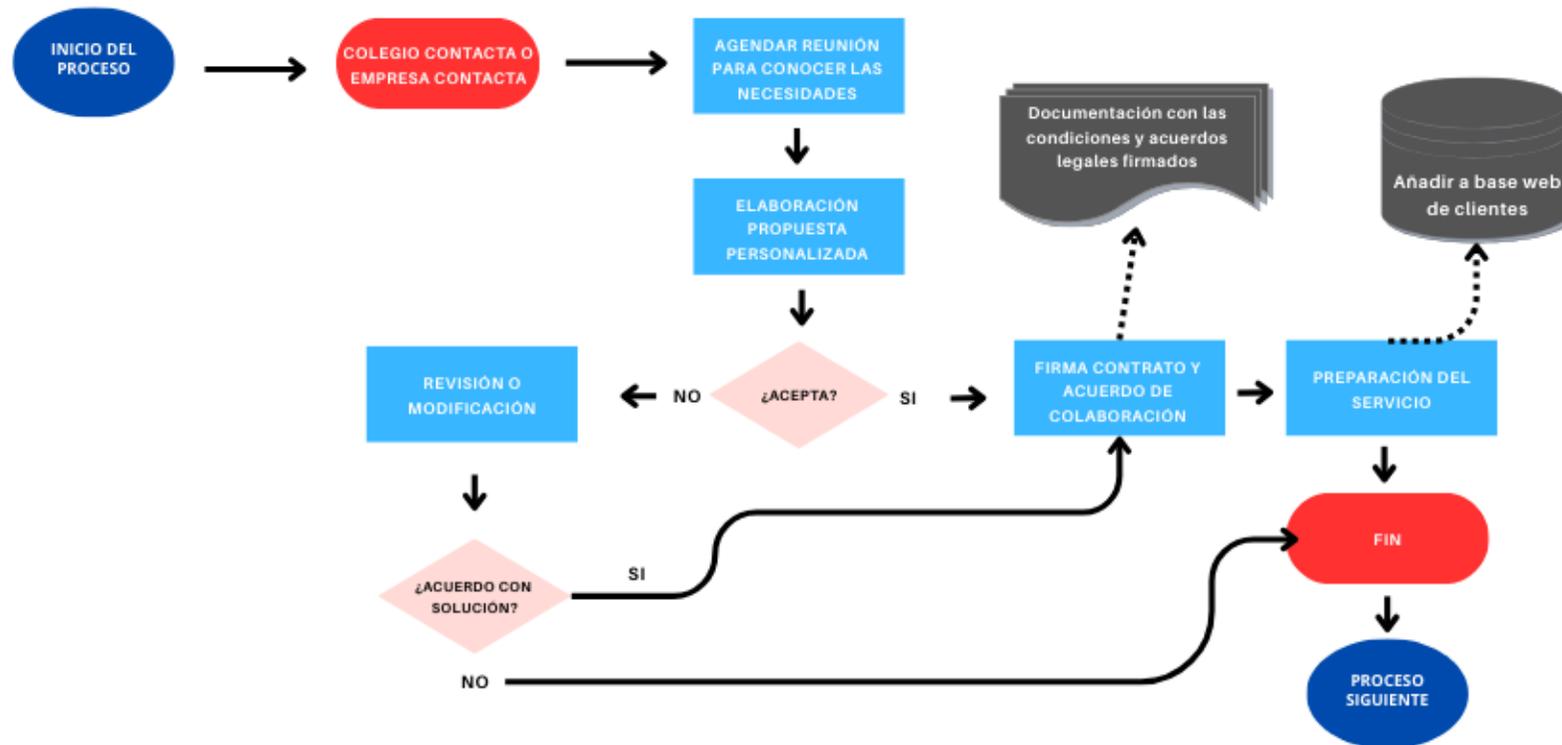
Mapa de procesos para DeportivaMente School.



Nota. Aquí se captan los tres niveles de procesos dependiendo de la gestión pertinente. Elaboración propia.

Anexo III

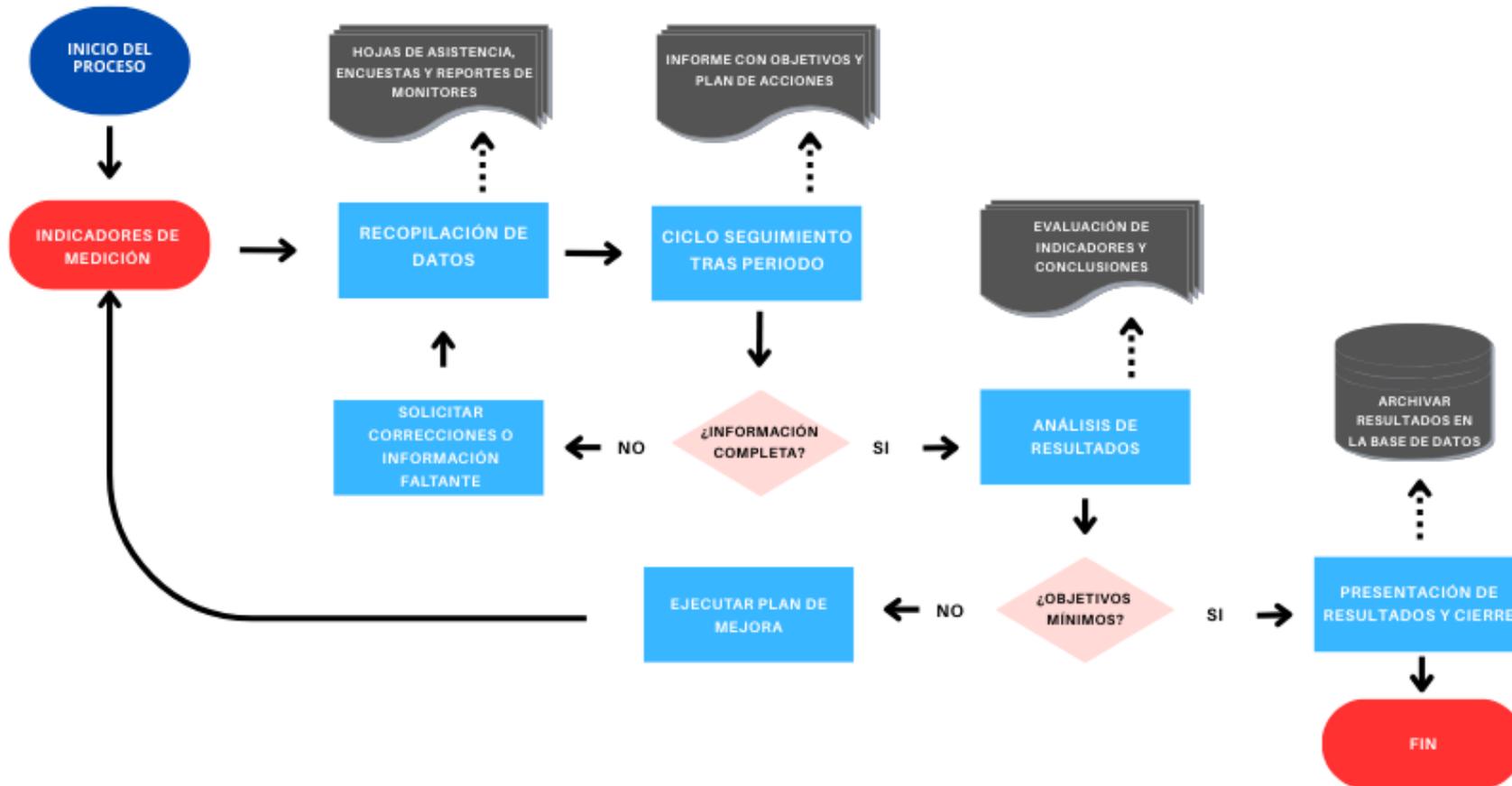
Diagrama de flujo operativo



Nota. Mapa visual de adquirir un nuevo colegio a nuestras filas teniendo en cuenta las posibles variables. Elaboración propia.

Anexo IV

Diagrama de flujo estratégico



Nota. Mapa visual de cómo hacer un análisis de evaluación junto a sus medidores. Elaboración propia.

Anexo V
Ficha técnica para director general

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Dirección general
PUESTO	Director general
MISIÓN	Diseñar, liderar y supervisar la estrategia general de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, calidad del servicio y sostenibilidad económica.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Socios Fundadores
PUESTOS A SU CARGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación Operativa 2. Responsable de Marketing 3. Responsable de Finanzas
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. 2. Establecer alianzas estratégicas con colegios, federaciones y patrocinadores. 3. Supervisar el cumplimiento de los planes operativos y financieros. 4. Representar a la empresa en eventos institucionales y sectoriales. 5. Tomar decisiones clave en la expansión y diversificación del negocio. 	

RESPONSABILIDADES

1. Cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad.
2. Imagen institucional y posicionamiento estratégico.
3. Coordinación y liderazgo del equipo directivo.
4. Relación con stakeholders y toma de decisiones estratégicas.

REQUISITOS ACADÉMICOS

1. Grado en Administración y Dirección de Empresas, Ciencias del Deporte o Gestión Deportiva.
2. Formación complementaria en gestión de proyectos o MBA (valorable).

OTROS REQUISITOS

1. Experiencia mínima de 3 años en puestos directivos o de liderazgo.
2. Conocimiento del sector educativo y deportivo.

COMPETENCIAS

1. Liderazgo estratégico
2. Capacidad de negociación
3. Visión de negocio
4. Comunicación efectiva

5. Toma de decisiones

INDICADORES

1. Tasa de renovación de contratos con colegios
2. Número de alianzas estratégicas firmadas
3. Crecimiento de ingresos anuales
4. Nivel de satisfacción del cliente institucional
5. Expansión geográfica del servicio

Nota. Requisitos y perfil del director general como trabajador en DeportivaMente School. Elaboración propia.

Anexo VI
Ficha técnica para monitor deportivo

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Monitor deportivo
PUESTO	Monitor
MISIÓN	Planificar y ejecutar sesiones deportivas adaptadas al nivel de los alumnos, promoviendo la actividad física, los valores del deporte y un ambiente seguro y motivador.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Responsable de Gestión de Actividades / Coordinación Operativa
PUESTOS A SU CARGO	No aplica
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impartir entrenamientos de manera dinámica y segura. 2. Adaptar las sesiones al nivel y edad del grupo. 3. Motivar al alumnado a través del juego y la competición. 4. Detectar necesidades individuales y grupales. 5. Colaborar en la organización de eventos y competiciones escolares. 	
RESPONSABILIDADES	

1. Seguridad del alumnado durante las actividades.
2. Cumplimiento del programa de entrenamiento.
3. Comunicación fluida con el coordinador del centro.
4. Buen uso del material deportivo.

REQUISITOS ACADÉMICOS

1. Técnico en Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD) o Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

OTROS REQUISITOS

1. Experiencia mínima de 1 año con grupos infantiles.
2. Curso de primeros auxilios (valorable).

COMPETENCIAS

1. Empatía y trato con menores
2. Capacidad de liderazgo grupal
3. Adaptación al cambio
4. Resolución de conflictos
5. Trabajo en equipo

INDICADORES

1. Nivel de asistencia de los alumnos a las actividades
2. Evaluaciones de satisfacción de alumnos y familias
3. Cumplimiento del plan de sesiones
4. Número de incidencias registradas
5. Participación en eventos y competiciones

Nota. Requisitos y perfil de un monitor deportivo como trabajador en DeportivaMente School. Elaboración propia.

Anexo VII
Cuentas de resultados por meses

Concepto/mes	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos por Matrícula	28000	5600	14000	2100	560	700	2100	1400	2800	5600	700	700	64260
Ingresos por Cuota	16000	19200	27000	28120	28400	28720	27520	24320	25720	28600	28600	28800	311000
Ingresos Totales	44000	24800	41000	30220	28960	29420	29620	25720	28520	34200	29300	29500	375260
GASTOS													
Alquiler local	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Seguro	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Suministros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Publicidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Página Web	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Seguridad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Limpieza	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Sueldos	17500	19300	24100	24700	24700	25300	24500	22500	23375	25175	25175	25300	281625
Seguridad Social	6125	6755	8435	8645	8645	8855	8575	7875	8181,25	8811,25	8811,25	8855	98568,75
Gastos Totales	25455	27885	34365	35175	35175	35985	34905	32205	33386,25	35816,25	35816,25	35985	402153,75
EBITDA	18545	-3085	6635	-4955	-6215	-6565	-5285	-6485	-4866,25	-1616,25	-6516,25	-6485	-26893,75
Amortizaciones	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	391,67	4700,00
EBIT	18153,33	-3476,67	6243,33	-5346,67	-6606,67	-6956,67	-5676,67	-6876,67	-5257,92	-2007,92	-6907,92	-6876,67	-31593,75

Nota. Se agrupan todos los ingresos y gastos para calcular el EBIT y hacer cálculos al año natural. Elaboración propia.

Anexo VIII
Cuenta de resultado a 5 años, escenario realista

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por Matrícula		64.260	73.899	84.984	97.731	112.391
Ingresos por Cuota		311.000	357.650	411.298	472.992	543.941
Ingresos Totales		375.260	431.549	496.281	570.724	656.332
GASTOS						
Alquiler local		12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Seguro		360	378	397	417	438
Suministros		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Publicidad		1.800	1.890	1.985	2.084	2.188
Página Web		1.800	1.890	1.985	2.084	2.188
Seguridad		600	630	662	695	729
Limpieza		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Sueldos		281.625	339.600	346.392	353.320	360.386
Seguridad Social		98.569	118.860	121.237	123.662	126.135
Gastos Totales		402.154	481.518	491.840	502.403	513.214
EBITDA		-26.894	-49.969	4.441	68.320	143.118
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700

EBIT		-31.594	-54.669	-259	63.620	138.418
Impuesto Sociedades		-6.319	-10.934	-52	12.724	27.684
NOPLAT		-25.275	-43.735	-207	50.896	110.735
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Operating Cash Flow		-20.575	-39.035	4.493	55.596	115.435
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-22.200					
Free Cash Flow	-22.200	-20.575	-39.035	4.493	55.596	115.435
Valor Residual						1.445.170
Free Cash Flow + Valor Residual	-22.200	-20.575	-39.035	4.493	55.596	1.560.605

VAN	969.908,93 €	>0	EFFECTUABLE	Coste Financiación	9,28 %
TIR	110,85 %	> Coste Financiación	EFFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	0,012

Nota. Resultados más realistas teniendo en cuenta diferentes variables. Elaboración propia.

Anexo IX
Cuenta de resultado a 5 años, escenario optimista

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por Matrícula		64.260	85.466	113.670	151.180	201.070
Ingresos por Cuota		311.000	413.630	550.128	731.670	973.121
Ingresos Totales		375.260	499.096	663.797	882.851	1.174.191
GASTOS						
Alquiler local		12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Seguro		360	367	375	382	390
Suministros		3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
Publicidad		1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Página Web		1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Seguridad		600	612	624	637	649
Limpieza		2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Sueldos		281.625	375.600	379.356	383.150	386.981
Seguridad Social		98.569	131.460	132.775	134.102	135.443
Gastos Totales		402.154	529.459	534.978	540.556	546.195
EBITDA		-26.894	-30.363	128.820	342.295	627.997
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700

EBIT		-31.594	-35.063	124.120	337.595	623.297
Impuesto Sociedades		-6.319	-7.013	24.824	67.519	124.659
NOPLAT		-25.275	-28.051	99.296	270.076	498.637
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Operating Cash Flow		-20.575	-23.351	103.996	274.776	503.337
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-22.200					
Free Cash Flow	-22.200	-20.575	-23.351	103.996	274.776	503.337
Valor Residual						6.301.478
Free Cash Flow + Valor Residual	-22.200	-20.575	-23.351	103.996	274.776	6.804.815

VAN	4.577.349,79 €	>0	EFFECTUABLE	Coste Financiación	9,28 %
TIR	207,59 %	> Coste Financiación	EFFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	0,012

Nota. Resultados más optimistas para la empresa teniendo en cuenta diferentes variables con beneficio. Elaboración propia

Anexo X
Cuenta de resultado a 5 años, escenario pesimista

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por Matrícula		64.260	68.116	72.203	76.535	81.127
Ingresos por Cuota		311.000	329.660	349.440	370.406	392.630
Ingresos Totales		375.260	397.776	421.642	446.941	473.757
GASTOS						
Alquiler local		12.000	12.840	13.739	14.701	15.730
Seguro		360	385	412	441	472
Suministros		3.000	3.210	3.435	3.675	3.932
Publicidad		1.800	1.926	2.061	2.205	2.359
Página Web		1.800	1.926	2.061	2.205	2.359
Seguridad		600	642	687	735	786
Limpieza		2.400	2.568	2.748	2.940	3.146
Sueldos		281.625	303.600	309.672	315.865	322.183
Seguridad Social		98.569	106.260	108.385	110.553	112.764
Gastos Totales		402.154	433.357	443.199	453.320	463.732
EBITDA		-26.894	-35.582	-21.557	-6.380	10.025
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700

EBIT		-31.594	-40.282	-26.257	-11.080	5.325
Impuesto Sociedades		-6.319	-8.056	-5.251	-2.216	1.065
NOPLAT		-25.275	-32.225	-21.006	-8.864	4.260
Amortizaciones		4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Operating Cash Flow		-20.575	-27.525	-16.306	-4.164	8.960
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-22.200					
Free Cash Flow	-22.200	-20.575	-27.525	-16.306	-4.164	8.960
Valor Residual						112.177
Free Cash Flow + Valor Residual	-22.200	-20.575	-27.525	-16.306	-4.164	121.137

VAN	-1.772,00 €	<0	NO EFECTUABLE	Coste Financiación	9,28 %
TIR	8,59 %	< Coste Financiación	NO EFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	0,012

Nota. Resultados más negativos para la empresa teniendo en cuenta diferentes variables. Elaboración propia.

Anexo XI

Cronograma to-start

CRONOGRAMA TO-START - DeportivaMente Schools	2026											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
FASE 1: CONSTITUCIÓN Y PREPARACIÓN INICIAL // RESPONSABLE: Gerente y Socio												
Investigación de normativa y requisitos legales // Inicio: 1 Enero , Fin: 15 Enero	■											
Elección de forma jurídica y solicitud de denominación // Inicio: 16 Enero , Fin: 22 Enero	■											
Redacción de estatutos y firma ante notario // Inicio: 23 Enero , Fin: 31 Enero	■											
Alta en hacienda y obtención del NIF // Inicio: 1 Febrero , Fin: 7 Febrero		■										
Inscripción en el Registro Mercantil y licencias // Inicio: 8 febrero , Fin: 15 Marzo		■	■									
FASE 2: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS // RESPONSABLE: Técnico de Administración y Coordinador Dep.												
Definición del modelo de gestión interna // Inicio: 16 Marzo , Fin: 31 Marzo			■									
Diseño del organigrama funcional // Inicio: 1 Abril , Fin: 15 Abril				■								
Elaboración de protocolos de contratación y documentación // Inicio: 16 abril , Fin: 30 Abril				■								
Selección del equipo inicial // Inicio: 1 Mayo , Fin: 31 Mayo					■							
Planificación de onboarding y formación // Inicio: 1 Junio , Fin: 15 Junio						■						
FASE 3: MARKETING, PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO // RESPONSABLE: Técnico de Marketing y Comunicación												
Estudio de mercado // Inicio: 1 Mayo , Fin: 15 Mayo					■							
Creación de identidad corporativa // Inicio: 16 , Fin: 31 Mayo					■							
Estrategia de marketing digital y redes // Inicio: 1 Junio , Fin: 15 Junio						■						
Campaña de captación a colegios // Inicio: 16 Junio , Fin: 15 Agosto						■	■	■				
Evento de presentación en centros educativos // Inicio: 1 Septiembre , Fin: 15 Septiembre								■	■	■		

Nota. Mapa del tiempo según las fases y el momento de la empresa, desde los primeros pasos hasta su funcionamiento. Elaboración propia.