

ESCUELA INCLUSIVA KIROS S.L

CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

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



Realizado por: Manuel Hernando Herías y Álvaro Brea Gil

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Ricardo Macías Pla

Área: Plan de Empresa

Resumen

El objetivo de Kiros S.L es ofrecer un modelo itinerante de deporte inclusivo para acercar disciplinas adaptadas a colegios, polideportivos y entidades interesadas en la accesibilidad y la igualdad en el deporte. Surge como respuesta a la falta de infraestructuras y programas específicos en España. Este proyecto no se dirige exclusivamente a personas con discapacidad, sino que busca generar espacios de inclusión y sensibilización a través del deporte adaptado, involucrando a toda la comunidad educativa y deportiva. Para lograrlo, se ofrecen servicios como la organización de talleres, demostraciones de deportes adaptados, jornadas de sensibilización, alquiler de material y consultoría en accesibilidad deportiva. El modelo de negocio se basa en la contratación de servicios por parte de colegios, polideportivos y entidades públicas, con precios establecidos de 350 euros por sesión de taller, 800 euros por evento o exhibición, 300 euros al mes por el alquiler de kits de material y 1.500 euros por consultoría. Además, se contará con una plataforma digital que facilitará la gestión de reservas y mejorará la experiencia de los usuarios. Para asegurar la viabilidad del proyecto a largo plazo, se combinarán ingresos directos con subvenciones públicas y patrocinios privados, diversificando así las fuentes de financiación. El impacto social de la Kiros S.L es un pilar fundamental, ya que busca promover la sensibilización y la integración en el deporte, contribuyendo a una sociedad más igualitaria. Para ello, se fomentarán alianzas con administraciones públicas y empresas comprometidas con la inclusión, mediante programas de responsabilidad social corporativa. Con un planteamiento innovador y sostenible, este proyecto aspira a consolidarse como un referente en Madrid, con el objetivo de expandirse posteriormente a nivel nacional, ofreciendo una solución accesible y transformadora en el ámbito del deporte inclusivo.

Palabras clave: deporte inclusivo, sensibilización, accesibilidad, impacto social.

Abstract.

The objective of Kiros S.L. is to offer a mobile model of inclusive sport to bring adapted disciplines to schools, sports centers, and organizations interested in accessibility and equality in sports. It arises in response to the lack of infrastructure and specific programs in Spain. This project is not aimed exclusively at people with disabilities; instead, it seeks to create spaces for inclusion and awareness through adapted sports, involving the entire educational and sports community. To achieve this, services include the organization of workshops, demonstrations of adapted sports, awareness-raising events, equipment rental, and consulting on sports accessibility. The business model is based on the contracting of services by schools, sports centers, and public institutions, with set prices of 350 euros per workshop session, 800 euros per event or exhibition, 300 euros per month for the rental of equipment kits, and 1,500 euros per consulting project. Additionally, a digital platform will be available to facilitate reservations and enhance the user experience. To ensure the long-term viability of the project, direct income will be combined with public subsidies and private sponsorships, thus diversifying sources of funding. The social impact of Kiros S.L. is a fundamental pillar, as it seeks to promote awareness and integration in sports, contributing to a more equal society. To achieve this, alliances will be fostered with public administrations and companies committed to inclusion through corporate social responsibility programs. With an innovative and sustainable approach, this project aims to establish itself as a reference in Madrid, with the goal of later expanding nationwide, offering an accessible and transformative solution in the field of inclusive sport.

Keywords: inclusive sport, awareness, accessibility, social impact.

Índice

1	Introducción.....	7
2	Definición del proyecto	8
2.1	Branding.....	8
2.2	Idea de negocio	8
2.3	Misión, Visión y Valores.....	10
2.4	Perfil del emprendedor.....	10
3	Análisis estratégico.....	12
3.1	Análisis externo.....	12
3.2	Análisis Interno	18
3.2.1	Identidad de la empresa	18
3.2.2	Perfil estratégico de la empresa	19
3.2.3	Reloj estratégico	20
3.2.4	Matriz DAFO	21
3.2.5	Matriz CAME.....	22
3.2.6	Objetivos.....	25
3.2.7	Establecimiento de estrategias.....	28
4	Plan de Marketing	28
4.1	Decisión en relación con el producto	28
4.2	Decisión en relación con el precio.....	29
4.3	Decisión en relación con la distribución	31
4.4	Decisión en relación con la comunicación.....	31
5	Plan de Operaciones.....	32
6	Plan de Recursos Humanos.....	35
6.1	Organigrama	36
7	Plan Jurídico.....	43
7.1	Tipo de sociedad.....	43
7.2	Requisitos legales.....	44
7.3	Trámites legales.....	45
7.4	Ayudas Fiscales.....	45
8	Plan Económico Financiero	46

8.1 Cuenta de resultados provisional	46
9 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	48
10Cronograma (TO START)	48
11Conclusiones.	51
12Bibliografía	52
13Anexos.....	56
13.1 Anexo I: Encuesta Perfil del Emprendedor	56
13.2 Anexo II: Posición de nuestro proyecto en el Reloj estratégico	56
13.3 Anexo III: Lista de materiales de uso.....	57
13.4 Anexo IV: Mapa de proceso	58
13.5 Anexo V: Diagrama de flujo de un proceso clave	58
13.6 Anexo VI: Organigrama de Kiros a 6 año	59
13.7 Anexo VII: Escenarios más Probables.....	60

Índice de Figuras.

Figura 1. Resumen Ejecutivo en modelo canvas de nuestra entidad, Kiros	9
Figura 2. Perfil estratégico de la empresa	19
Figura 3. Análisis DAFO.	21
Figura 4. Análisis CAME.....	23
Figura 5. Organigrama inicial de Kiros.....	36
Figura 6. Cronograma Kiros.....	49
Figura 7. Encuesta perfil del emprendedor	56
Figura 8. Reloj Estratégico.....	56
Figura 9. Mapa de procesos sobre los procesos estratégicos.	58
Figura 10. Diagrama de flujo de un proceso clave.....	58
Figura 11. Organigrama general de Kiros a 6 años.....	59

Índice de Tablas.

Tabla 1. Competencia directa – Organizaciones de deporte inclusivo en Madrid	16
Tabla 2. Competencia Indirecta — Organizaciones y Programas Deportivos con Enfoque Inclusivo (no dedicados exclusivamente a discapacidad).....	16
Tabla 3. Identidad de la empresa	19
Tabla 4. Segmento de mercado de interés para Kiros.....	29
Tabla 5. Perfiles de Puesto.....	37
Tabla 6. Tipos de contrato y correspondiente justificación	41
Tabla 7. Calculo salarial de cada uno de los puestos.....	42
Tabla 8. Cuenta de Resultados del primer año.....	46
Tabla 9. Cuenta de resultados a 5 años.	47
Tabla 10. Indicadores de efectuatilida y recuperación, VAN TIR Y PAYBACK	47
Tabla 11. Balance de situación.....	48
Tabla 12. Materiales de uso, perteneciente a la distribución del producto.....	57
Tabla 13. Escenario pesimista cuenta de resultados previsión a 5 años.....	61
Tabla 14. Cuenta de Resultados, escenario optimista.....	62

1 Introducción.

El deporte inclusivo ha ganado relevancia en la sociedad actual, impulsado por una creciente concienciación sobre la importancia de la accesibilidad y la igualdad en la práctica deportiva. Sin embargo, persisten barreras significativas que dificultan el acceso de las personas con discapacidad a actividades físicas regulares. Según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2022 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022), un gran porcentaje de esta población no participa en actividades deportivas debido a la falta de infraestructuras adaptadas, programas específicos y personal capacitado.

A pesar de los esfuerzos de diversas organizaciones para promover el deporte adaptado, muchas operan bajo un modelo tradicional centrado en instalaciones fijas y con una oferta deportiva limitada. Esta rigidez reduce las oportunidades de participación y excluye a numerosas personas de la práctica deportiva. En este contexto, surge nuestra empresa con la misión de ofrecer una solución innovadora y accesible que supere estas limitaciones.

Nuestro proyecto se basa en un modelo itinerante de deporte inclusivo, diseñado para llevar disciplinas adaptadas a colegios, polideportivos y otras instituciones que deseen fomentar la integración y la accesibilidad en la actividad física. A diferencia de otras iniciativas, nuestro enfoque no requiere que los participantes se desplacen a centros específicos, sino que llevamos el deporte hasta ellos, eliminando una de las principales barreras de acceso. Además, buscamos generar un impacto positivo en la comunidad en general, promoviendo la sensibilización sobre la importancia del deporte inclusivo. A través de convenios con colegios y entidades públicas, así como colaboraciones con empresas dentro de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), nuestra empresa se posiciona como una alternativa innovadora y sostenible dentro del sector.

2 Definición del proyecto.

2.1 Branding



El nombre Kiros proviene de la palabra griega *Kairos* (καιρός), que significa “oportunidad” o “momento adecuado”. Este término hace referencia a ese instante decisivo en el que una acción puede generar el mayor impacto posible. Aplicado al contexto del deporte inclusivo, Kiros representa la oportunidad de acercar la actividad física adaptada a centros escolares y polideportivos justo cuando más se necesita, rompiendo barreras y fomentando la accesibilidad.

El logotipo de Kiros refleja estos valores mediante un diseño moderno y limpio. La figura abstracta puede interpretarse como una persona en movimiento o una forma dinámica que transmite impulso, transformación y avance. Los colores azulados, especialmente en su tonalidad azul oscuro o azul verdoso, refuerzan la confianza, la serenidad y el compromiso social, valores esenciales para una empresa que busca generar impacto positivo en comunidades educativas y deportivas. Todo el conjunto proyecta una imagen profesional, accesible y comprometida con la inclusión.

2.2 Idea de negocio

Kiros surge en enero de este año como una idea desarrollada por dos estudiantes para su Trabajo de Fin de Grado. Buscábamos un concepto viable para elaborar un business plan y consideramos que esta propuesta tenía un impacto real y un modelo de negocio sostenible.

Nos dimos cuenta de que en muchos colegios y polideportivos no existen programas específicos de deporte adaptado, lo que hace que estas disciplinas sean desconocidas para la mayoría. Esto limita su práctica y la sensibilización sobre la importancia de la inclusión en el deporte.

Para abordar este problema, pensamos en un modelo itinerante que permitiera llevar los deportes adaptados directamente a los centros educativos y deportivos. De esta forma, más personas podrían conocer y experimentar estas disciplinas sin necesidad de contar con infraestructuras especializadas.

El objetivo es ofrecer talleres y exhibiciones que no solo promuevan la práctica del deporte adaptado, sino que también sirvan como una herramienta de concienciación, fomentando la integración y el respeto a la diversidad dentro del ámbito deportivo y educativo.

Figura 1.

Resumen Ejecutivo en modelo canvas de nuestra entidad, Kiros.

Partners clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
• Colegios y polideportivos. • Federaciones y asociaciones de deporte adaptado. • Empresas y marcas comprometidas con la inclusión. • Administraciones públicas (ayuntamientos, comunidades autónomas). • Atletas y entrenadores especializados en deporte inclusivo.	• Organización de talleres en colegios y polideportivos. • Demostraciones de deportes adaptados. • Jornadas de sensibilización sobre deporte inclusivo. • Alquiler de material deportivo adaptado. • Consultoría para espacios deportivos inclusivos. • Formación para entrenadores y profesores. • Campañas de marketing y concienciación social.	• Facilitar el acceso a deportes adaptados. • Sensibilización sobre la inclusión en el deporte. • Experiencias inmersivas en deportes inclusivos. • Formación para educadores y entrenadores. • Creación de redes inclusivas en colegios y comunidades.	• Contacto directo con colegios y polideportivos. • Alianzas con ayuntamientos y federaciones. • Redes sociales para difusión y concienciación. • Programas de fidelización con centros educativos. • Encuestas y feedback para mejorar el servicio.	• Colegios y polideportivos. • Organizaciones y asociaciones de personas con discapacidad. • Empresas con programas de responsabilidad social. • Instituciones públicas interesadas en inclusión. • Deportistas y familias interesadas en deporte inclusivo.
	Recursos clave • Infraestructura deportiva adaptada. • Equipo especializado. • Transporte y logística. • Redes sociales y plataforma digital. • Financiación y patrocinios.		Canales • Contacto directo con centros educativos y deportivos. • Redes sociales y marketing digital. • Eventos y ferias de inclusión deportiva. • Plataforma online para reservas y difusión. • Colaboraciones con influencers y deportistas paralímpicos.	
Estructura de costes			Flujo de ingresos	
• Sueldos de monitores y entrenadores. • Compra y mantenimiento de material deportivo adaptado. • Transporte (vehículo y combustible). • Gastos de marketing y publicidad. • Seguros y permisos para actividades.			• Tarifas por talleres y jornadas en colegios. • Inscripción en eventos deportivos inclusivos. • Alquiler de material deportivo adaptado. • Consultoría para centros deportivos. • Patrocinios y subvenciones de entidades públicas y privadas.	

Nota. Elaboración Propia.

2.3 Misión, Visión y Valores.

Misión: acercar el deporte adaptado a colegios y polideportivos para que más personas conozcan y practiquen estas disciplinas, fomentando la inclusión y la sensibilización a través de experiencias deportivas y educativas. Queremos facilitar el acceso a estos deportes y contribuir a una sociedad más igualitaria en el ámbito deportivo.

Visión: ser un referente en la promoción del deporte inclusivo, logrando que cada vez más colegios y centros deportivos integren estas disciplinas en sus programas. Aspiramos a expandir nuestra iniciativa y generar un impacto real en la educación y en la forma en que la sociedad percibe el deporte adaptado.

Valores:

1. Inclusión: creemos en el deporte como un derecho para todos, sin importar sus capacidades físicas o cognitivas.
2. Igualdad de oportunidades: apostamos por un acceso equitativo al deporte, eliminando barreras que impidan la participación.
3. Educación y concienciación: nuestro enfoque no solo es deportivo, sino también formativo, ayudando a cambiar la percepción sobre la discapacidad.
4. Respeto y diversidad: fomentamos la convivencia y el aprendizaje mutuo entre personas con y sin discapacidad.
5. Innovación social: aplicamos nuevas metodologías para hacer del deporte una herramienta de cambio social.
6. Compromiso y responsabilidad: trabajamos con transparencia y ética para garantizar un impacto positivo en cada comunidad en la que intervenimos.

Líneas generales del proyecto

El proyecto comenzará en Madrid, centrado en colegios y polideportivos sin programas específicos de deporte adaptado. Su modelo itinerante y escalable permite llevar las disciplinas directamente a las instituciones, evitando desplazamientos y facilitando la inclusión en la práctica deportiva.

Se ofrecerán opciones flexibles de contratación, desde sesiones puntuales hasta programas más amplios a lo largo del curso. También se ofrecerá alquiler de material adaptado, facilitando el acceso sin necesidad de grandes inversiones por parte de los centros.

Además, se prestará un servicio de consultoría en accesibilidad deportiva, dirigido a entidades que busquen mejorar sus instalaciones y programas. Las reservas de talleres, alquileres y consultorías se gestionarán mediante una plataforma digital, adaptando los servicios a cada cliente.

El modelo de negocio combinará ingresos directos con colaboraciones con ayuntamientos, federaciones y empresas comprometidas con la inclusión, permitiendo financiar las actividades y ampliar su impacto en la comunidad.

2.4 Perfil del emprendedor

Para desarrollar este punto hicimos uso de la herramienta de “Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras” de la Dirección General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Una vez obtenidos los resultados del autodiagnóstico (ver Anexo I), se puede observar un perfil emprendedor con una marcada orientación hacia la innovación, la iniciativa y la autonomía personal. Estos resultados reflejan un alto grado de motivación interna y una clara predisposición a asumir responsabilidades dentro de un proyecto propio. Aunque existen diferencias en algunas actitudes evaluadas, lo más relevante es cómo se equilibran entre sí, generando un perfil versátil y adaptable. Aspectos como la comunicación, la planificación y la orientación al mercado presentan un desarrollo sólido, lo que facilita tanto la gestión como el crecimiento sostenible de un emprendimiento.

Este diagnóstico no solo permite identificar las fortalezas actuales, sino que también señala posibles áreas de mejora que, trabajadas adecuadamente, podrían potenciar aún más el desempeño emprendedor en escenarios diversos y cambiantes.

3 Análisis estratégico.

3.1 Análisis externo.

Análisis Político.

En España, la educación especial y el deporte adaptado han sido objeto de políticas centradas en la inclusión y la igualdad de oportunidades. La Ley Orgánica 3/2020 (Ley Celaá) impulsa un modelo de educación inclusiva, donde los centros de educación especial deben apoyar la integración del alumnado con discapacidad en centros ordinarios, lo que ha generado debate sobre su viabilidad y la necesidad de mantener opciones diversificadas.

En el ámbito deportivo, destacan iniciativas como el Plan de Fomento de la Actividad Física y el Deporte Inclusivo de la Comunidad de Madrid, que adapta actividades para promover la participación de personas con discapacidad y concienciar a la sociedad (Comunidad de Madrid, 2025).

La Federación Española de Deportes para Sordos (FEDS), activa desde 1991, sigue siendo clave en la promoción del deporte para personas sordas, en colaboración con el Comité Paralímpico Español. A nivel municipal, el Ayuntamiento de Madrid celebró en noviembre de 2024 mesas de trabajo como "Deporte y discapacidad" y "Deporte y mujer", con expertos, asociaciones y deportistas paralímpicos, para mejorar servicios e instalaciones.

Estas acciones reflejan un compromiso político y social, especialmente en Madrid, por adaptar infraestructuras y programas a las necesidades de las personas con discapacidad y fomentar su inclusión.

Análisis Económico.

En 2025, España ha intensificado su compromiso con la educación especial y el deporte adaptado, destinando importantes recursos para fomentar la inclusión. A nivel nacional, el Gobierno ha asignado 17,9 millones de euros a las Comunidades

Autónomas a través del Plan Social del Deporte, financiado por los Fondos Europeos de Recuperación, con el objetivo de reducir desigualdades y promover la participación de personas con discapacidad (Consejo Superior de Deportes, 2025.).

Además, se han convocado ayudas por 750.000 euros dirigidas a federaciones deportivas españolas, para apoyar proyectos de deporte inclusivo que favorezcan la integración social y la igualdad de oportunidades de personas con discapacidad y colectivos vulnerables (Consejo Superior de Deportes, 2025).

En la Comunidad de Madrid, se han invertido más de 1,25 millones de euros en iniciativas como 'Activa tu capacidad', presente en 47 escuelas y con 487 alumnos, y el programa IPAFD, con cerca de 500 estudiantes con discapacidad. También se han concedido subvenciones a federaciones, apoyo a eventos deportivos y becas para deportistas con discapacidad (Servimedia, 2023).

Estas medidas reflejan un compromiso firme con la inclusión educativa y deportiva, especialmente en la Comunidad de Madrid.

Análisis Social.

En 2024, España atraviesa una fase de recuperación económica, pero persisten desafíos importantes como el desempleo, la desigualdad y la pobreza, según el INE. La tasa de paro nacional es del 11,3 %, mientras que en la Comunidad de Madrid es más baja, con un 8,58 %. Sin embargo, el paro juvenil sigue siendo elevado, superando el 24 % en muchas zonas de la región. Además, la pobreza severa afecta al 9 % de la población madrileña. El Índice de Gini nacional, situado en 31,5, refleja desigualdades económicas moderadas pero persistentes, más visibles en algunas zonas de Madrid, donde los ingresos varían considerablemente entre municipios (INE,2025).

En este contexto, Kiros juega un papel clave al ofrecer programas de deporte adaptado y sensibilización social en colegios e instituciones de la Comunidad de Madrid. Estas actividades promueven la inclusión de personas con discapacidad, especialmente en comunidades con menor acceso a recursos, y responden a la

necesidad de reducir desigualdades sociales en zonas con altos niveles de desempleo y pobreza.

Además, al llevar formación y actividades deportivas a zonas vulnerables, Kiros contribuye a reducir la exclusión social de jóvenes con discapacidad, un grupo especialmente afectado por el desempleo juvenil y la falta de oportunidades. Su labor se alinea con los objetivos de equidad y justicia social, al facilitar el acceso al deporte y la sensibilización en contextos desfavorecidos. De esta manera, Kiros actúa como un puente hacia la igualdad de oportunidades, promoviendo un entorno inclusivo que favorece el desarrollo integral de todas las personas, independientemente de su situación económica o condición física.

Análisis Tecnológico.

Según el Índice Cotec de Innovación 2024, aunque España ha avanzado en tecnología, sigue por debajo de la media europea en inversión en I+D y generación de patentes. Con una inversión del 1,25 % del PIB, el país aún necesita reforzar su apuesta por la innovación para competir con potencias tecnológicas como Alemania o Suecia. No obstante, el informe destaca el progreso en digitalización, especialmente en grandes ciudades como Madrid, que lidera gracias a su infraestructura avanzada y la adopción de tecnologías como 5G, inteligencia artificial (IA) e internet de las cosas (IoT), impactando sectores como educación, transporte y sanidad (Cotec, 2025).

En la Comunidad de Madrid, el 74 % de la población utiliza tecnologías avanzadas, lo que crea un entorno ideal para proyectos como Kiros, que puede aprovechar esta conectividad para mejorar la accesibilidad y gestión de sus programas. El uso de plataformas digitales como apps para reservas y programación de actividades permitirá ampliar su alcance a más centros educativos y deportivos (INE, 2024).

Gracias a este entorno digitalmente avanzado, Kiros puede ofrecer experiencias deportivas más inclusivas y accesibles, potenciando su impacto social.

Análisis de la competencia

El deporte inclusivo en Madrid cuenta con una oferta consolidada a través de fundaciones, clubes y programas públicos, donde la mayoría de los servicios son gratuitos o subvencionados. Sin embargo, ninguna de estas iniciativas adopta un modelo itinerante y flexible como el de nuestro proyecto, que busca acercar el deporte adaptado a colegios y polideportivos, permitiendo que más personas descubran y practiquen estas disciplinas sin barreras de acceso.

Nuestro modelo de negocio no tiene equivalente directo en el mercado, ya que combina:

- Movilidad y flexibilidad, al llevar el deporte inclusivo a distintos espacios en lugar de depender de sedes fijas.
- Variedad de deportes adaptados, frente a la especialización en solo una o dos disciplinas que tienen la mayoría de los competidores.
- Modelo de ingresos sostenible, basado en acuerdos con colegios, polideportivos y patrocinadores, en contraste con la dependencia total de subvenciones de muchas fundaciones.

Este análisis identifica las competencias directas (entidades que ofrecen deporte adaptado de forma estructurada) y las competencias indirectas (organizaciones que fomentan la inclusión deportiva sin ser su enfoque principal), comparando sus modelos con el nuestro y destacando oportunidades para diferenciarnos y posicionarnos en el sector.

Competencia directa:

Tabla 1.

Competencia directa – Organizaciones de deporte inclusivo en Madrid.

Organización	Servicios	Precios	Modelo de negocio	Notoriedad
Fundación También	Clases deportivas adaptadas, eventos inclusivos, formación en deporte adaptado, campamentos y excursiones deportivas	Gratuito o subvencionado	ONG financiada por patrocinios y subvenciones	Alta, más de 20 años de experiencia
Fundación Deporte y Desafío	Programas deportivos inclusivos, formación para monitores, actividades de ocio y deporte adaptado, integración laboral a través del deporte	Gratuito gracias a patrocinios	ONG con apoyo empresarial y voluntariado	Alta en inclusión deportiva
Fundación Railes	Escuelas deportivas para personas con discapacidad intelectual, programas de integración en competiciones oficiales, actividades recreativas y salidas deportivas	Gratuito o coste bajo (subvenciones)	Asociación financiada por Ayto. Madrid y patrocinadores	Media, destacada en FEMADDI
Special Olympics Madrid	Entrenamientos deportivos, competiciones inclusivas, eventos de sensibilización y formación para entrenadores	Gratuito, financiado por convenios públicos	ONG internacional con apoyo institucional	Muy alta, líder en discapacidad intelectual
Fundación Lesionado Medular (FLM)	Programas de rehabilitación deportiva, equipos de competición, eventos deportivos adaptados y asesoramiento en accesibilidad	Gratuito para usuarios internos	Fundación asistencial financiada por la Comunidad de Madrid	Alta en deportes para lesión medular
Ayto. de Madrid – Deporte Discapacidad	Clases dirigidas de deporte adaptado, integración en actividades deportivas municipales, acceso a instalaciones adaptadas	Gratuito con Carné Deporte Especial	Financiado 100% por el presupuesto municipal	Alta por alcance institucional

Nota: Fuente elaboración propia con información recopilada de las fuentes indicadas.

Competencia indirecta:

Tabla 2.

Competencia Indirecta – Organizaciones y Programas Deportivos con Enfoque Inclusivo (no dedicados exclusivamente a discapacidad).

Organización	Servicios	Precios	Modelo de Negocio	Notoriedad
Fundación Real Madrid	Escuelas deportivas inclusivas, clínicas deportivas, torneos y exhibiciones adaptadas	Gratuito, cubierto por fundación	CSR del club, financiado por patrocinadores	Muy alta, fuerte presencia mediática
Fundación Atlético de Madrid	Escuelas sociales de fútbol, equipos inclusivos, programas de fútbol terapéutico	Gratuito, becado por patrocinadores	Fundación del club con apoyo de empresas y ayuntamientos	Alta en comunidad futbolística
Fundación Sanitas	Organización de eventos deportivos inclusivos, formación para entrenadores y campañas de sensibilización	Financiado por Sanitas	CSR corporativa con impacto institucional y mediático	Alta en entorno educativo y deportivo
Gimnasios privados accesibles	Clases dirigidas con inclusión de personas con discapacidad, entrenamientos personales adaptados, accesibilidad en instalaciones	30-50 €/mes, algunos descuentos	Empresas privadas con estrategia de accesibilidad	Alta en público general, baja en deporte adaptado

Nota: Fuente de elaboración propia.

Conclusiones del Análisis

El análisis de la competencia evidencia que el sector del deporte inclusivo en Madrid está dominado por ONG y entidades públicas, cuyos servicios suelen ser

Álvaro Brea Gil y Manuel Hernando Herías

gratuitos o altamente subvencionados. Si bien esto representa un reto en términos de captación de usuarios, también deja en evidencia una serie de oportunidades para diferenciar nuestro proyecto y posicionarlo de manera estratégica.

Diferenciación del Proyecto

Nuestro modelo de negocio se distingue por ofrecer un servicio itinerante y flexible, que permite acercar el deporte adaptado a colegios y polideportivos, eliminando las barreras de acceso que existen en las propuestas actuales. Mientras que la mayoría de los competidores operan en espacios fijos y dependen de subvenciones, nuestra propuesta apuesta por un enfoque innovador, adaptable a distintas discapacidades y con un modelo de ingresos sostenible basado en convenios con entidades educativas y municipales.

Fortalezas y Debilidades de la Competencia

Fortalezas de los competidores:

1. Alto reconocimiento y confianza por parte de los usuarios y sus familias.
2. Recursos financieros asegurados a través de subvenciones y patrocinios.
3. Red consolidada de voluntarios y colaboraciones con instituciones públicas y privadas.

Debilidades de los competidores:

1. Dependencia de financiamiento externo, lo que limita la continuidad de sus programas.
2. Enfoque en deportes específicos, dejando sin atender una oferta más amplia de disciplinas adaptadas.
3. Modelos rígidos y burocráticos, que dificultan la expansión o adaptación a nuevas necesidades del público.

Oportunidades de Posicionamiento

1. Diversificación deportiva: Explorar disciplinas deportivas poco ofertadas en el sector del deporte adaptado, incorporando metodologías innovadoras y atractivas para distintos tipos de discapacidad.
2. Flexibilidad y escalabilidad: Desarrollar un modelo itinerante y digitalizado que permita ofrecer servicios en distintas ubicaciones y ampliar el alcance del proyecto a zonas con menor oferta deportiva adaptada.
3. Atención a nichos desatendidos: Enfocarse en jóvenes adultos con discapacidad, un sector con menos acceso a programas deportivos tras finalizar la educación obligatoria.

Estrategias Recomendadas.

- Modelo de ingresos mixto: Buscar un equilibrio entre subvenciones, cuotas accesibles y convenios con entidades públicas y privadas, garantizando la sostenibilidad del proyecto sin depender exclusivamente de ayudas externas.
- Alianzas estratégicas: Establecer colaboraciones con empresas y administraciones municipales para obtener apoyo financiero, visibilidad y respaldo institucional.
- Diferenciación tecnológica y personalizada: Incorporar herramientas digitales para el seguimiento de los usuarios y ofrecer experiencias deportivas adaptadas con un enfoque innovador.
- Marketing digital y visibilidad: Implementar estrategias de comunicación para captar usuarios, generar comunidad y posicionar el proyecto como una alternativa única dentro del sector del deporte inclusivo.

3.2 Análisis Interno.

3.2.1 Identidad de la empresa

El presente apartado define la identidad de la empresa, estableciendo su naturaleza, estructura y ámbito de actuación. Nuestro proyecto nace con el objetivo de acercar el deporte inclusivo a colegios y polideportivos, ofreciendo un servicio itinerante que permite a más personas descubrir y practicar disciplinas adaptadas.

Álvaro Brea Gil y Manuel Hernando Herías

A continuación, se detallan los principales aspectos que conforman la identidad de la empresa, incluyendo su ciclo de vida, tamaño, modelo de negocio, estructura jurídica y cobertura geográfica. Tal y como se puede observar en la Tabla 3 y en la Figura 2, esta información servirá de base para definir su estrategia de desarrollo y posicionamiento en el sector.

Tabla 3.

Identidad de la empresa

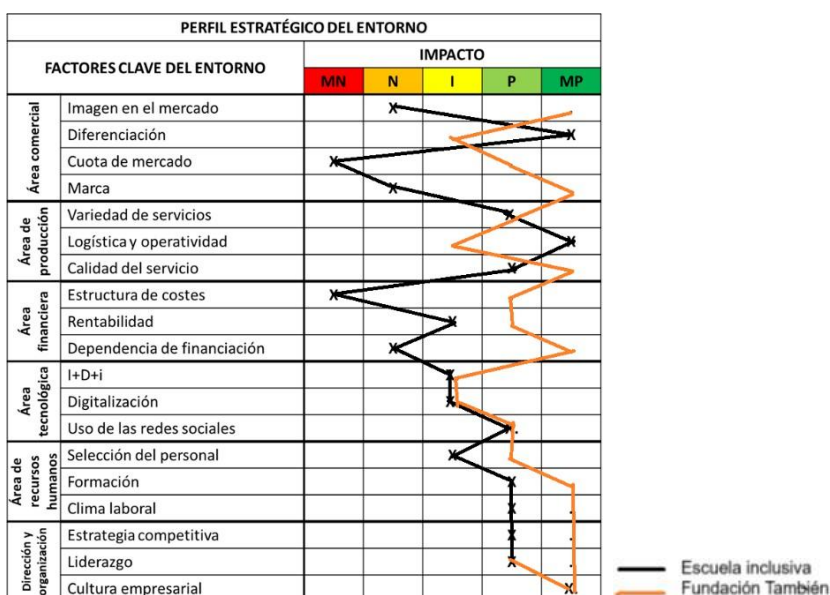
Características básicas de la empresa	Opciones
Ciclo de vida	Introducción
Tamaño	Pequeña
Actividad	Deporte, inclusión y educación
Propiedad	Privada/Pocos socios
Ámbito geográfico	Local (expansión futura)
Estructura jurídica	Sociedad Limitada (S.L)

Nota. Elaboración propia

3.2.2 Perfil estratégico de la empresa

Figura 2.

Perfil estratégico de la empresa



Nota. Elaboración propia.

El análisis comparativo entre nuestra empresa y la Fundación También muestra diferencias significativas en enfoque y estructura. Nuestro modelo itinerante permite llevar el deporte adaptado directamente a centros educativos y deportivos, eliminando la necesidad de sedes fijas, lo que reduce costes fijos, aumenta la flexibilidad y mejora la sostenibilidad financiera.

En cambio, la Fundación También, con una trayectoria consolidada, opera desde sedes fijas, lo que le permite ofrecer programas estables y acceder a subvenciones y patrocinios, aunque con mayores gastos y menor capacidad de adaptación territorial.

En términos de visibilidad, la Fundación cuenta con una sólida presencia en redes sociales, mientras que nuestra empresa está desarrollando su estrategia de marketing digital. A nivel de recursos humanos, la Fundación dispone de personal especializado y voluntariado, mientras nosotros estamos formando un equipo profesional en deporte adaptado.

En resumen, nuestra empresa representa un modelo innovador, adaptable y sostenible, mientras que la Fundación También aporta experiencia, reconocimiento y una estructura ya establecida en el ámbito del deporte inclusivo.

3.2.3 Reloj estratégico

Nuestro proyecto se sitúa en la estrategia híbrida de calidad-precio (posición 3B del Reloj Estratégico), ofreciendo un servicio diferenciado con precios accesibles. El modelo itinerante permite llevar el deporte inclusivo directamente a colegios y polideportivos, eliminando barreras y adaptándose a distintas necesidades.

A diferencia de entidades subvencionadas con programas gratuitos pero limitados, nuestro modelo ofrece continuidad, flexibilidad y una amplia variedad de disciplinas. Aunque no somos la opción más barata, sí proporcionamos una solución eficiente y de alto impacto.

El valor añadido está en la movilidad y adaptabilidad, frente a otras ofertas centradas en disciplinas concretas. Al llevar la actividad al entorno del usuario, se eliminan desplazamientos, facilitando la participación.

Este enfoque nos permite diferenciarnos sin competir por precio, consolidándonos como una opción innovadora, sostenible y flexible en el ámbito del deporte inclusivo. Se ha adjuntado la Figura 7 del reloj estratégico en el Anexo II.

3.2.4 Matriz DAFO

Figura 3.

Análisis DAFO.

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	Debilidades - Bajo reconocimiento de marca debido a su reciente creación. - Dependencia parcial de subvenciones y convenios para la financiación. - Falta de una infraestructura propia que sirva como base operativa. - Necesidad de mejorar la digitalización y la automatización de procesos. - Menor acceso a redes de voluntariado y apoyo institucional en comparación con ONG consolidadas.	Fortalezas - Modelo de negocio innovador basado en la itinerancia, eliminando barreras de acceso. - Estructura de costes eficiente, sin necesidad de mantenimiento de infraestructuras físicas. - Flexibilidad para adaptarse a distintos entornos y necesidades de los clientes. - Amplia variedad de deportes adaptados en comparación con la oferta tradicional. - Potencial de impacto social elevado, lo que facilita la captación de patrocinadores y apoyo institucional.
Análisis externo	Amenazas - Competencia de ONG y entidades públicas con acceso a mayor financiación y recursos. - Dificultad para captar clientes debido a la preferencia de colegios y polideportivos por programas subvencionados. - Posibles barreras burocráticas para establecer convenios con administraciones públicas. - Dependencia de las normativas gubernamentales y de educación en relación con la inclusión y el deporte adaptado. - Falta de concienciación sobre la importancia del deporte inclusivo, lo que puede afectar la demanda.	Oportunidades - Aumento de la demanda de programas inclusivos en colegios y centros deportivos. - Crecimiento del interés en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), lo que facilita la obtención de patrocinadores privados. - Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con ayuntamientos y organismos públicos. - Digitalización y uso de herramientas tecnológicas para optimizar reservas y mejorar la experiencia del cliente. - Acceso a programas de financiación y subvenciones destinadas a la inclusión y el deporte adaptado.

Nota. Fuente de elaboración propia.

- Debilidades**

Kiros S.L. enfrenta varios retos iniciales derivados de su reciente creación. Uno de los principales es el bajo reconocimiento de marca, que dificulta la captación de clientes y acuerdos institucionales. Aunque se busca la autonomía financiera,

todavía hay cierta dependencia de subvenciones y convenios.

La falta de infraestructura propia, como almacén o espacio de trabajo, supone una limitación logística. También es necesario avanzar en la digitalización de procesos como reservas, comunicación y seguimiento de servicios.

Frente a ONG consolidadas, Kiros tiene menos visibilidad pública, escasos vínculos institucionales y aún no cuenta con una red de voluntariado estable, lo que limita su capacidad de movilización y presencia en el sector.

- **Amenazas**

Kiros compite con ONG y entidades públicas consolidadas que, gracias a subvenciones y voluntariado, ofrecen servicios gratuitos o a bajo coste, dificultando la captación de clientes en centros poco habituados a pagar por estas actividades. Además, los procesos burocráticos ralentizan convenios con administraciones y pueden retrasar el inicio de la actividad.

También existe incertidumbre ante posibles cambios en las políticas públicas que afecten al apoyo al deporte inclusivo. A esto se suma la falta de concienciación social en ciertos sectores, lo que reduce la demanda y obliga a invertir en sensibilización y visibilidad del servicio.

- **Fortalezas**

Nuestra empresa ofrece un modelo innovador e itinerante que lleva actividades físicas adaptadas directamente a colegios y polideportivos, eliminando barreras de acceso. Esta flexibilidad permite adaptar las actividades a cada entorno y perfil de usuario.

Al no contar con sede fija, se reducen los gastos fijos, lo que mejora la sostenibilidad económica y permite ofrecer precios competitivos. La variedad de disciplinas inclusivas mejora la experiencia del usuario y amplía nuestro alcance.

Además, el impacto social del proyecto facilita la captación de patrocinadores y el respaldo de instituciones públicas comprometidas con la inclusión.

- **Oportunidades**

El contexto actual impulsa el crecimiento de Kiros gracias al creciente interés por la inclusión en el deporte, especialmente en colegios y centros deportivos. El aumento de políticas públicas y subvenciones destinadas al deporte adaptado, tanto a nivel local como estatal, abre nuevas vías de financiación.

También destaca el auge de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que facilita alianzas con empresas comprometidas. El avance tecnológico permite mejorar la gestión del proyecto mediante plataformas digitales para reservas y comunicación. Además, los convenios con ayuntamientos y centros educativos ofrecen una vía sólida para asegurar la estabilidad y expansión del proyecto.

3.2.5 Matriz CAME

Figura 4.

Análisis CAME

Corregir debilidades • Implementar una estrategia de marketing digital y redes sociales para aumentar el reconocimiento de marca. • Diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de subvenciones, incorporando patrocinios privados y acuerdos con empresas. • Buscar alianzas con polideportivos o instituciones que puedan ofrecer espacios de entrenamiento temporalmente, minimizando la necesidad de una infraestructura propia. • Invertir en digitalización para optimizar procesos como la gestión de reservas y la comunicación con clientes. • Desarrollar una red de colaboradores y voluntarios mediante acuerdos con universidades y programas de formación en deporte adaptado.	Afrontar amenazas • Crear una propuesta de valor diferenciada que resalte la flexibilidad y accesibilidad del modelo itinerante frente a los servicios ofrecidos por ONG y entidades públicas. • Diseñar paquetes de servicios personalizados y competitivos que hagan atractivo el modelo de pago para colegios y polideportivos. • Adaptar la estructura jurídica y administrativa de la empresa para facilitar la gestión de convenios con administraciones públicas. • Monitorizar cambios en normativas sobre inclusión y deporte adaptado para anticiparse a posibles regulaciones y aprovechar beneficios fiscales. • Crear campañas de sensibilización para fomentar la importancia del deporte inclusivo en colegios y comunidades.
Mantener fortalezas • Consolidar el modelo itinerante como un factor clave de diferenciación en el sector. • Seguir optimizando la estructura de costes para mantener la eficiencia y evitar gastos innecesarios. • Ampliar y mejorar la oferta de deportes adaptados, manteniéndola como una ventaja competitiva frente a la competencia. • Fomentar un enfoque de impacto social fuerte para fortalecer relaciones con patrocinadores y administraciones públicas. • Continuar ofreciendo un servicio flexible y adaptable a las necesidades de cada institución educativa o polideportivo.	Explotar oportunidades • Aprovechar el aumento del interés por la inclusión en el deporte para posicionarse como un referente en este ámbito. • Diseñar propuestas para empresas interesadas en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), buscando financiación y patrocinios. • Establecer acuerdos con ayuntamientos para incluir nuestros servicios dentro de sus programas de deporte adaptado. • Desarrollar una plataforma digital para mejorar la experiencia del usuario y gestionar las reservas de forma más eficiente. • Acceder a programas de financiación y subvenciones específicas para el fomento del deporte inclusivo.

Nota. Fuente de elaboración propia.

- **Corregir debilidades**

Para afrontar el bajo reconocimiento de marca, se desarrollará una estrategia de marketing digital con contenidos educativos y testimonios reales, junto a alianzas con centros educativos y ayuntamientos para ganar visibilidad institucional.

Para reducir la dependencia de subvenciones, se ofrecerán paquetes de servicios atractivos y se fomentarán colaboraciones con empresas mediante la RSC.

Ante la falta de infraestructura, se utilizará un almacén en alquiler (Bluespace), que permite una logística funcional con costes controlados. La digitalización se impulsará con una plataforma propia para reservas y atención al cliente.

Por último, la captación de profesionales y voluntarios se promoverá mediante acuerdos con universidades, ciclos formativos y entidades vinculadas al deporte y la inclusión.

- **Afrontar amenazas**

Para competir con entidades subvencionadas, Kiros enfocará su comunicación en el valor añadido: un servicio flexible, personalizado y con impacto comunitario, justificando el coste por su calidad, variedad y accesibilidad.

Frente a centros acostumbrados a servicios gratuitos, se buscarán alianzas a medio plazo con administraciones y federaciones que respalden económicamente las actividades y ofrezcan estabilidad.

La lentitud administrativa se afrontará anticipando gestiones y estableciendo contactos estratégicos con responsables de centros y áreas municipales.

Para contrarrestar la baja concienciación sobre el deporte inclusivo, se lanzarán campañas de sensibilización dirigidas a público general y profesionales, con contenido visual y jornadas participativas como herramienta pedagógica.

- **Mantener fortalezas**

Kiros debe consolidar su modelo itinerante como rasgo distintivo, adaptando cada intervención al espacio y al público, y comunicando esta ventaja con claridad. Se mantendrá la eficiencia de costes mediante estructuras ligeras, almacenamiento

externo y contratación flexible.

La oferta de deportes adaptados se actualizará según la demanda, reforzando además la formación del personal para garantizar calidad.

El impacto social seguirá siendo el eje del proyecto y se destacará en la comunicación y captación de patrocinadores, afianzando alianzas con entidades comprometidas con la inclusión.

- **Explotar oportunidades**

Kiros aprovechará el creciente interés por la inclusión en el deporte reforzando su presencia en centros educativos, polideportivos y eventos institucionales. Se adaptarán las propuestas a las necesidades de cada entidad, lo que facilitará su implantación.

Se buscará acceder a subvenciones locales, autonómicas y europeas mediante convocatorias específicas vinculadas al deporte y la inclusión, lo que permitirá ampliar el alcance del proyecto sin comprometer su sostenibilidad.

El auge de la RSC será una vía prioritaria de financiación, estableciendo acuerdos con empresas interesadas en proyectos sociales visibles, reforzando así el posicionamiento de marca y su sostenibilidad financiera.

Además, se desarrollará una plataforma digital para gestionar reservas, mejorar la comunicación con los clientes y ofrecer una experiencia más profesional y eficiente. Finalmente, se impulsará la firma de convenios estables con administraciones y centros, consolidando una red de colaboración que permita crecer con estructura sólida.

3.2.6 Objetivos

Objetivos estratégicos:

Posicionar la empresa como un referente en el deporte inclusivo itinerante: durante los primeros años, el objetivo será consolidar Kiros como una opción clave de deporte adaptado en colegios y polideportivos, destacando por su modelo itinerante y flexible. Este posicionamiento permitirá sentar las bases para una futura expansión.

Desarrollar una red de instituciones colaboradoras y clientes recurrentes: fomentar la fidelización de colegios, polideportivos y administraciones públicas mediante la creación de convenios a largo plazo. El objetivo es que al menos un 40% de los clientes iniciales renueven su colaboración en los primeros tres años, asegurando estabilidad en la demanda de los servicios y un crecimiento sostenido.

Diversificar y optimizar las fuentes de ingresos: se buscará complementar los ingresos de colegios y polideportivos con patrocinadores privados y subvenciones, con el objetivo de que en cinco años al menos el 50 % de la financiación provenga de fuentes externas, garantizando mayor sostenibilidad y diversificación.

Expandir la oferta de deportes adaptados: ampliar progresivamente la variedad de deportes ofrecidos, asegurando que se cubran diferentes tipos de discapacidad y fomentando la inclusión de nuevas disciplinas. En un plazo de cinco años, el objetivo es incorporar al menos cinco nuevas modalidades deportivas basadas en la demanda y en las tendencias del sector.

Implementar una estrategia de digitalización y comunicación efectiva: se desarrollará una plataforma digital para gestionar reservas, seguimiento y promoción de servicios, junto a una estrategia de marketing centrada en redes sociales y campañas de concienciación. En los dos primeros años, el objetivo es alcanzar 10.000 seguidores y crear una comunidad activa en torno al proyecto.

Expandir la presencia a nivel regional: Una vez consolidada la operación en Madrid, se estudiará la posibilidad de llevar el modelo a otras ciudades con necesidades similares. La meta es abrir nuevas zonas de operación en al menos dos ciudades adicionales en un horizonte de cinco años, replicando el éxito del modelo inicial sin comprometer la calidad del servicio.

Objetivos operativos:

Objetivos a corto plazo (1-3 años)

1. Captar al menos 10 colegios y polideportivos en el primer año: para asegurar

- el éxito inicial, se implementará una estrategia de captación directa, presentando el servicio a centros educativos y entidades municipales mediante reuniones y campañas de sensibilización que den visibilidad al proyecto y fomenten su adopción.
2. Lograr el primer patrocinio privado en el primer año: establecer acuerdos con empresas interesadas en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para financiar parte de las actividades. Se diseñarán paquetes de patrocinio atractivos, destacando el impacto social del proyecto y los beneficios para la empresa colaboradora.
 3. Reducir la dependencia de subvenciones al 50% en tres años: a medida que se consolide la base de clientes y patrocinadores, se buscará equilibrar las fuentes de ingresos para no depender exclusivamente de ayudas públicas. Este objetivo permitirá una mayor autonomía financiera y estabilidad operativa.
 4. Implementar un sistema de gestión digital para reservas y seguimiento de clientes en dos años: digitalizar los procesos de reserva y gestión de servicios a través de una plataforma web que permita a los colegios y polideportivos coordinar actividades de manera eficiente.
 5. Alcanzar 5.000 seguidores en redes sociales en un año: desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en contenido de valor sobre deporte inclusivo, testimonios y eventos organizados por la empresa.

Objetivos a medio plazo (3-5 años)

1. Aumentar la cartera de clientes en un 50%: expandir el alcance del proyecto mediante nuevas estrategias de captación y referencias de clientes satisfechos. Se espera que el número de instituciones colaboradoras crezca significativamente en este período.
2. Ofrecer al menos cinco nuevos deportes adaptados: basándose en la demanda y en las necesidades de los clientes, se incorporarán nuevas disciplinas deportivas para ampliar la oferta y atraer a más participantes.
3. Abrir operaciones en al menos dos nuevas ciudades: analizar y seleccionar

ubicaciones estratégicas en función de la demanda y de las oportunidades de expansión del modelo itinerante.

4. Incrementar los ingresos anuales en un 40% respecto al tercer año: mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios, optimizar costos y diversificar las fuentes de ingresos para lograr un crecimiento financiero sostenido.
5. Fomentar la contratación de personal especializado: incorporar profesionales con experiencia en deporte inclusivo, fisioterapia y pedagogía para mejorar la calidad del servicio y consolidar el equipo de trabajo.

3.2.7 Establecimiento de estrategias.

4 Plan de Marketing.

4.1 Decisión en relación con el producto.

Para Kiros, las decisiones del producto están enfocadas en concienciar una experiencia diferente a todos aquellos con apenas conocimiento sobre los deportes adaptados por medio de productos principales. En el Anexo III, hemos desarrollado una tabla donde se especifica el tipo de material, número de unidades y precio total.

Mínimo Producto Viable (MVP) de Kiros

Organización de talleres en colegios y polideportivos.

Clases prácticas donde niños/as experimentan deportes adaptados como baloncesto en silla de ruedas, Goalball y Boccia. Programando sesiones de 2 horas con introducción teórica y práctica. Validándolo a través de pruebas piloto en 5 colegios y 3 polideportivos de la Comunidad de Madrid.

Demostraciones de deportes adaptados.

Exhibiciones con deportistas profesionales mostrando su técnica y compartiendo experiencias. Con una duración de 4-5 horas, dirigidas a colegios, polideportivos y eventos deportivos. Con el objetivo: Sensibilizar y generar interés en la inclusión deportiva.

Jornadas de sensibilización sobre deporte inclusivo.

Eventos que combinan charlas, juegos y actividades inclusivas. Tanto en colegios, empresas y administraciones públicas. Implementando estrategias para involucrar al público general.

Alquiler de material deportivo adaptado.

Kits con sillas de ruedas deportivas, balones de Goalball, conos y redes adaptadas. Un servicio diseñado para facilitar la práctica de deportes inclusivos sin necesidad de grandes inversiones. Validándose a través de alianzas con colegios y polideportivos que prueben el servicio.

Consultoría para espacios deportivos inclusivos.

Asesoramiento a colegios, polideportivos y centros comunitarios sobre accesibilidad en infraestructuras deportivas. A través de una correspondiente evaluación de instalaciones y propuestas de mejora.

Programa de expansión gradual.

Fase 1: Implementación y Validación (0-12 meses): Lanzamiento del MVP con talleres, demostraciones y alquiler de material en Madrid. Colaboraciones con 5 colegios y 3 polideportivos para pruebas piloto. Medición del impacto a través de encuestas y feedback de participantes. Inicio de campañas en redes sociales y primeros contactos con empresas y administraciones públicas para patrocinios.

Fase 2: Expansión Regional (16-28 meses): Ampliación a otras comunidades autónomas, priorizando grandes ciudades como Barcelona. Además de un establecimiento de acuerdos con federaciones de deporte adaptado y entidades educativas e incorporaciones de nuevos servicios, como formaciones más especializadas para entrenadores y consultorías a centros deportivos.

Fase 3: Escalabilidad Nacional y Alianzas Estratégicas (28-40 meses): Creación de un modelo de franquicia o licencias para que terceros implementen los servicios

en otras ciudades.

4.2 Decisión en relación con el precio.

Las decisiones en relación con el precio deben alinearse con la propuesta de valor para asegurarse de una correcta experiencia además de, justificar los precios en función del segmento en este caso principalmente instituciones públicas como colegios.

Tabla 4.

Segmento de mercado de interés para Kiros.

Colegios y Polideportivos	Concienciar a los más pequeños de esta realidad deportiva.
Organizaciones y asociaciones con personas con discapacidad	Oportunidades para la práctica deportiva
Empresas con programas de responsabilidad social	Compañías que desean apoyar causas inclusivas
Instituciones públicas interesadas por la inclusión	Entidades gubernamentales que pueden financiar proyectos de accesibilidad deportiva
Deportistas y familias interesadas con la inclusión	Deseo de conocer y practicar dichos deportes.

Nota. Elaboración Propia

Talleres y Jornadas en Colegios Precio por taller (2 horas): 350 €: Este precio es competitivo dentro del mercado de talleres educativos, teniendo en cuenta que se trata de un contenido especializado. Puedes ofrecer descuentos por paquetes de varias sesiones o tarifas ajustadas si se trata de instituciones con presupuestos limitados.

Inscripción en Eventos Deportivos Inclusivos, precio por jornada/exhibición (4-5 horas): 800 €: Este precio refleja el costo de organizar y gestionar eventos inclusivos de alta calidad. Puedes ofrecer tarifas con descuento para grupos o para instituciones que se inscriban en varias jornadas o eventos.

Alquiler de Material Deportivo Adaptado, precio por kit de material: 300 €: El alquiler mensual de los kits asegura que las instituciones puedan acceder a material especializado sin hacer una gran inversión inicial. Ofrece tarifas reducidas para

instituciones que alquilen por un largo período (por ejemplo, tres meses o más).

Consultoría para Centros Deportivos, precio por proyecto: 1.500 €: Este precio está alineado con el valor que aportas en términos de mejorar la accesibilidad y la inclusión. También puedes ofrecer paquetes o descuentos para consultorías continuas o para proyectos a largo plazo que abarque varias instalaciones.

Patrocinios y Subvenciones, Subvenciones esperadas: 5.000 € - 10.000 € anuales:

Es importante buscar alianzas estratégicas con marcas y entidades públicas que estén dispuestas a patrocinar tus actividades, ya que esto puede cubrir parte de los costes operativos y permitir que los precios de los productos y servicios sean más accesibles para las instituciones.

4.3 Decisión en relación con la distribución.

La distribución de los servicios de Kiros se basa en la cercanía y flexibilidad. Al tratarse de un modelo itinerante, el equipo se desplaza directamente a colegios, polideportivos, asociaciones o empresas, adaptándose a sus necesidades. La furgoneta actúa como centro logístico, transportando todo el material y garantizando la operatividad sin depender de instalaciones fijas. Esto permite llegar a más comunidades, ofrecer mayor flexibilidad horaria y optimizar los recursos, eliminando barreras geográficas y favoreciendo la inclusión en distintos entornos.

4.4 Decisión en relación con la comunicación.

En cuanto a las decisiones de comunicación para Kiros, la estrategia de promoción debe centrarse en crear una presencia sólida y accesible que permita conectar de manera efectiva con las instituciones educativas y deportivas, así como con el público general interesado en la inclusión. Para ello, se utilizarán varios canales de comunicación complementarios que maximicen el alcance de la iniciativa

Contacto directo con colegios, polideportivos y asociaciones: será fundamental para personalizar nuestra oferta. A través de visitas y reuniones con coordinadores y responsables, presentaremos el valor de nuestros talleres y adaptaremos las actividades a las necesidades de cada centro. Este enfoque cercano permite generar confianza, resolver dudas y establecer acuerdos específicos con cada

institución.

Redes sociales y marketing digital: utilizaremos Instagram y TikTok para compartir contenidos educativos, testimonios, videos de talleres, e historias de impacto. Podremos crear contenido visual y dinámico sobre los deportes paralímpicos, realizando demostraciones, compartiendo desafíos y mostrando el impacto positivo de los talleres.

Participación en eventos y ferias de inclusión deportiva: será clave para posicionar nuestra iniciativa en el sector. Estas plataformas no solo aumentarán nuestra visibilidad, sino que también permitirán establecer contacto directo con instituciones, colaboradores y organizaciones afines. Además, al tratarse de un proyecto itinerante, podremos mostrar en directo nuestro modelo práctico de trabajo, facilitando así la captación de nuevos clientes y aliados estratégicos.

Creación de una página web: será esencial para la visibilidad y operatividad de la escuela. Esta plataforma actuará como punto de referencia para colegios y entidades deportivas, permitiendo consultar información, gestionar reservas y conocer la disponibilidad de servicios. Incluirá recursos educativos, testimonios y casos de éxito que respalden la efectividad del proyecto. La web será visualmente atractiva, intuitiva y adaptada a dispositivos móviles, facilitando el acceso y mejorando la experiencia de los usuarios.

www.escuelainclusivakiros.com

5 Plan de Operaciones.

Descripción del lugar físico.

La empresa adopta un modelo itinerante, sin sede fija para la realización de actividades, lo que facilita la participación al eliminar barreras de transporte y acercar el servicio a los usuarios. Las sesiones se desarrollan en colegios, polideportivos y espacios accesibles seleccionados por su idoneidad, adaptándose a cada grupo y entorno. La operativa se gestiona desde un almacén logístico en Bluespace Antonio López (Calle Antonio López, 241-B, Madrid), con 28 m² destinados a guardar material, preparar sesiones y coordinar desplazamientos.

Esta estructura ligera y flexible reduce costes y refuerza la identidad accesible e inclusiva de la empresa.

Equipamiento y materiales necesarios: Para asegurar la calidad del servicio en actividades deportivas adaptadas, Kiros contará con un equipamiento específico, funcional y transportable, seleccionado según criterios de utilidad, seguridad y facilidad de uso. El material se divide entre el inicial, necesario desde el inicio, y el de reposición o ampliación progresiva.

El material inicial abarca equipamiento para múltiples disciplinas como baloncesto en silla de ruedas, Goalball, Boccia, rugby adaptado, voleibol sentado, psicomotricidad, atletismo adaptado, fitness funcional, tenis de mesa adaptado y senderismo urbano inclusivo. Además del material deportivo, se incluye equipamiento logístico como mochilas, carros de transporte, botiquines, dispositivos electrónicos y una furgoneta para el traslado diario del material.

La reposición del material se programará cada 12 a 18 meses para los elementos de uso intensivo y cada 3 a 5 años para las sillas deportivas. Todo el material se almacenará y revisará en el trastero ubicado en Bluespace Antonio López, donde el personal técnico se encargará del mantenimiento básico y de garantizar su correcto estado.

Se ha elaborado tabla X sobre el listado de materiales, el cual se encuentra en Anexos.

Procesos de la empresa:

La empresa se organiza en tres tipos de procesos esenciales: estratégicos, operativos y de soporte. Los estratégicos se centran en la planificación a medio y largo plazo, como la firma de convenios con centros, la captación de patrocinadores y la evaluación del impacto del proyecto. Los operativos comprenden la actividad diaria: diseño y ejecución de sesiones, transporte de material y supervisión del equipo técnico. Los procesos de soporte abarcan la gestión administrativa, la comunicación con instituciones, el marketing, el mantenimiento del material y la logística del almacén en Bluespace.

Esta estructura permite mantener un modelo flexible, ágil y adaptable, donde cada proceso contribuye al objetivo principal de facilitar el acceso al deporte inclusivo en

diferentes entornos educativos y deportivos de la Comunidad de Madrid.

Mapa de procesos.

El modelo de funcionamiento de la empresa se basa en una estructura de procesos clara y ágil, dividida en tres niveles: estratégicos, operativos y de soporte. Los procesos estratégicos definen la evolución del proyecto, incluyendo la captación de centros, convenios, financiación y análisis de resultados. Los operativos engloban el diseño de sesiones, planificación semanal, transporte del material, ejecución de actividades y recogida de feedback. Por su parte, los procesos de soporte abarcan la gestión administrativa, la atención a los centros, el mantenimiento del material y la comunicación. Esta estructura integrada garantiza un modelo itinerante eficiente, flexible y escalable.

Se ha realizado un mapa de procesos Figura 8 en Anexos IV.

Diagrama de flujo de un proceso clave

La prestación del servicio es un proceso central en el funcionamiento de la empresa. Comienza con el contacto con el centro educativo, donde se recoge información sobre el grupo, el espacio y sus necesidades. A partir de ahí, se diseña una propuesta personalizada que incluye deportes, calendario, materiales y personal, formalizando un acuerdo con fechas y condiciones.

Cada semana, el equipo técnico revisa el material, organiza el transporte desde el almacén en Bluespace Antonio López y se desplaza al centro para ejecutar la sesión. Tras la actividad, se recoge el material, se valoran los resultados con el centro y se registra la sesión en el sistema. También se solicita feedback para mejorar futuras intervenciones. Este proceso garantiza una prestación adaptada, eficiente y de calidad.

Se ha elaborado un diagrama de flujo, Figura 9 en el Anexo V.

Proveedores

Para asegurar la calidad del servicio, Kiros contará con proveedores especializados en material deportivo, transporte, tecnología y diseño. En el ámbito deportivo, colaborará con empresas como Ortoprono, Rehagirona, Elksport, Iviva, Dalter y

Ranking, que suministran sillas adaptadas, balones sonoros, rampas y material de psicomotricidad.

El transporte del equipo y material se gestionará mediante el alquiler mensual de una furgoneta, con opciones como Northgate, Flexicar o Europcar. A medio plazo, se valorará la compra de un vehículo propio si la actividad crece.

En el plano digital, se creará una web en Wix para reservas, presentación del proyecto y contenidos visuales. Se emplearán herramientas como Google Workspace, Trello o Notion para la gestión interna y atención a clientes, y se considerará un CRM si el volumen lo requiere.

Para el diseño gráfico e impresión (folletos, vinilos, camisetas), se priorizarán proveedores locales o con enfoque social, garantizando calidad y sostenibilidad. La selección de proveedores se basará en su experiencia, fiabilidad y alineación con los valores del proyecto.

Coordinación del servicio.

La coordinación del servicio se organizará semanalmente, adaptándose a las necesidades de los centros educativos, polideportivos y otras entidades. Al ser un proyecto itinerante, la planificación de rutas, preparación del material y asignación del personal serán clave para el correcto desarrollo de las sesiones. Cada semana se elaborará un calendario con los centros a visitar, sesiones programadas y técnicos responsables, en coordinación con cada institución. Esta planificación será gestionada mediante herramientas digitales que permitan su actualización en tiempo real. El equipo técnico recogerá el material del almacén en Bluespace Antonio López, lo transportará al centro correspondiente y, al finalizar la sesión, lo devolverá para su revisión y mantenimiento. El responsable de operaciones supervisará la ejecución del cronograma, la comunicación con los centros y el seguimiento de posibles incidencias. Además, se llevará un registro de cada sesión con información clave sobre la actividad, participantes y observaciones. Este sistema garantiza eficiencia operativa y flexibilidad, permitiendo adaptaciones ante imprevistos o necesidades específicas, lo que refuerza el valor añadido del modelo frente a alternativas más rígidas.

6 Plan de Recursos Humanos.

En lo que respecta al plan de recursos humanos, hemos establecido una política en la cual sea acorde a un equipo de trabajo comprometido y dispuesto para el correspondiente y correcto desempeño y alcance de los objetivos de la empresa. En este apartado se abordarán los siguientes puntos, el organigrama de la empresa los perfiles de puesto, sus correspondientes funciones de cada uno y requisitos para ello, regidos por las políticas de contrato y salariales además de nuestro propio sistema de selección y la correspondiente seguridad social y costes laborales, además de los seguros de responsabilidad civil.

6.1 Organigrama:

Al tratarse de una Startup, la empresa contará con una jerarquía vertical sencilla compuesta por el director general, cuya función principal será representar a la empresa y cerrar acuerdos con instituciones. El responsable operativo se encargará del diseño, planificación y supervisión de las actividades, así como de la gestión del material. Por último, el técnico deportivo adaptado impartirá las sesiones en centros educativos o empresas, siendo una figura clave por su contacto directo con los clientes.

Figura 5.

Organigrama inicial de Kiros.



Nota. Elaboración propia.

Se ha realizado un organigrama a 6 años Figura 11 que se encuentra en el Anexo VI.

Tabla 5.
Perfiles de Puesto.

	Director general	Responsable de operaciones	Técnico deportivo adaptado
Misión	Definir la estrategia general del proyecto, representar a la empresa ante instituciones y entidades, y supervisar la evolución del negocio.	Coordinar la actividad diaria de la empresa, planificar las sesiones, gestionar los recursos materiales y supervisar el correcto desarrollo del servicio.	Diseñar e impartir sesiones de actividad física adaptada a diferentes tipos de discapacidad, asegurando la participación activa, segura y significativa.
Dependencia jerárquica	Ninguna (posición superior en la estructura).	Director general	Responsable de operaciones
Puestos a su cargo	Responsable de operaciones	Técnico deportivo adaptado y asistente técnico-operativo	Ninguno
Funciones específicas	1. Establecer los objetivos estratégicos de la empresa. 2. Gestionar relaciones con entidades públicas, privadas y colaboradores. 3. Identificar vías de financiación, subvenciones y patrocinios. 4. Supervisar la evolución económica, comercial y social del proyecto.	1. Organizar el calendario semanal de sesiones en centros colaboradores. 2. Supervisar el uso, transporte y mantenimiento del material deportivo. 3. Coordinar la ejecución de las actividades junto al técnico. 4. Recoger y analizar el feedback de cada intervención para mejora continua.	1. Planificar sesiones deportivas adaptadas. 2. Adaptar materiales y dinámicas según el grupo. 3. Ejecutar las sesiones en los centros colaboradores. 4. Realizar seguimiento del progreso de los participantes.
Responsabilidades	1. Asegurar el cumplimiento de la misión, visión y valores del proyecto. 2. Representar a la empresa ante clientes, instituciones y organismos oficiales. 3. Tomar decisiones estratégicas sobre crecimiento, innovación y expansión. 4. Velar por la sostenibilidad financiera del proyecto.	1. Asegurar el cumplimiento operativo del servicio según lo pactado con los centros. 2. Gestionar las rutas de desplazamiento y la logística general. 3. Velar por el buen funcionamiento del equipo técnico. 4. Informar de incidencias y coordinar mejoras junto al otro socio fundador.	1. Asegurar la seguridad y participación activa de todos los usuarios. 2. Coordinarse con el responsable de operaciones para cada intervención. 3. Evaluar el desarrollo de las sesiones y proponer mejoras. 4. Comunicar cualquier incidencia relevante al equipo.
Requisitos académicos	Titulación universitaria en CAFYD. Se valorará formación complementaria en gestión, emprendimiento o dirección de entidades deportivas.	Licenciatura en CAFYD. Se valorará formación en gestión deportiva o experiencia en coordinación de proyectos.	Título en CAFYD, TSEAS o formación acreditada en deporte adaptado.
Otros requisitos	1. Experiencia previa en liderazgo o gestión de proyectos. 2. Capacidad para la toma de decisiones y resolución de conflictos. 3. Habilidades comunicativas e institucionales.	1. Capacidad organizativa y de planificación. 2. Experiencia en trabajo de campo con colectivos diversos. 3. Carnet de conducir B.	1. Experiencia con colectivos en riesgo de exclusión o discapacidad. 2. Habilidad para dinamizar grupos y adaptarse a contextos diversos. 3. Se valorará formación complementaria en primeros auxilios.
Competencias	1. Visión estratégica. 2. Liderazgo. 3. Iniciativa. 4. Responsabilidad. 5. Capacidad analítica. 6. Comunicación efectiva. 7. Orientación a resultados. 8. Negociación. 9. Planificación y organización. 10. Compromiso social.	1. Organización. 2. Resolución de problemas. 3. Trabajo en equipo. 4. Iniciativa. 5. Capacidad de adaptación. 6. Comunicación interna. 7. Responsabilidad. 8. Dinamismo. 9. Autonomía. 10. Atención al detalle.	1. Empatía. 2. Adaptabilidad. 3. Comunicación efectiva. 4. Trabajo en equipo. 5. Proactividad. 6. Creatividad. 7. Capacidad de observación. 8. Resolución de conflictos. 9. Organización. 10. Compromiso social.
Indicadores	1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. 2. Captación de nuevas alianzas y convenios. 3. Acceso y gestión de subvenciones o patrocinios. 4. Evolución de los resultados económicos y sociales del proyecto. 5. Reconocimiento institucional y posicionamiento de marca. 6. Coordinación efectiva con el resto del equipo. 7. Capacidad de adaptación ante cambios del entorno. 8. Nivel de satisfacción de los colaboradores y clientes. 9. Participación activa en foros, redes o eventos sectoriales. 10. Aportación de propuestas innovadoras para el crecimiento de la empresa.	1. Grado de cumplimiento del calendario de actividades. 2. Nivel de satisfacción de los centros y del equipo técnico. 3. Correcto uso y conservación del material. 4. Capacidad de respuesta ante imprevistos operativos. 5. Calidad de la comunicación interna con el equipo. 6. Coordinación efectiva en el desarrollo de sesiones. 7. Cumplimiento de horarios y tiempos de montaje. 8. Eficiencia en la gestión de recursos. 9. Reducción de incidencias operativas. 10. Mejora continua del servicio mediante propuestas e innovación.	1. Nivel de satisfacción de los centros y usuarios. 2. Cumplimiento del calendario de sesiones. 3. Adaptación efectiva de las actividades. 4. Participación activa de los asistentes. 5. Ausencia de incidencias relevantes. 6. Retroalimentación positiva del responsable de operaciones. 7. Mejora del desempeño a lo largo del tiempo. 8. Capacidad de reacción ante imprevistos. 9. Conservación adecuada del material utilizado. 10. Colaboración fluida con el equipo.

Nota. Elaboración Propia.

Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores:

La estrategia de reclutamiento de la empresa estará enfocada a encontrar perfiles con formación técnica y sensibilidad social, capaces de desarrollar actividades inclusivas de calidad. Se priorizará la contratación de personas con experiencia en deporte adaptado, habilidades interpersonales y una fuerte motivación por trabajar con colectivos diversos.

El proceso de selección se estructurará en las siguientes fases:

1. Publicación de la oferta: Las vacantes se difundirán en portales como InfoJobs, LinkedIn, y en bolsas de empleo de facultades de CAFYD, centros de FP de TSEAS y redes deportivas. También se contactará con asociaciones vinculadas a la educación y la inclusión.
2. Recepción y cribado de candidaturas: Se valorará la formación en CAFYD o TSEAS, la experiencia con colectivos escolares o actividades deportivas divulgativas, y habilidades como la empatía, la capacidad de adaptación y el trabajo en equipo.
3. Entrevista personal: Se evaluará la motivación, la capacidad de transmitir valores inclusivos, el conocimiento sobre deportes adaptados y la disposición para participar en actividades itinerantes y dinámicas.
4. Valoración práctica: (opcional según el puesto): El candidato podrá ser invitado a presentar una breve propuesta de sesión o actividad que muestre su creatividad, conocimiento y capacidad didáctica.
5. Selección final: Se priorizarán perfiles con implicación, actitud proactiva, buena comunicación y sensibilidad social, aunque no sea imprescindible experiencia directa con personas con discapacidad.

Sustituciones y contingencias:

Dado el tamaño reducido del equipo, se aplicarán las siguientes medidas para cubrir posibles bajas o aumentos de demanda:

- Banco de candidatos en reserva: se conservarán perfiles destacados de anteriores procesos de selección, previa autorización del candidato.
- Colaboraciones con universidades y centros de formación: se establecerán convenios para incorporar alumnos en prácticas que puedan apoyar sesiones puntuales o eventos.
- Contratación de refuerzo en picos de demanda: se recurrirá a contratos temporales en campañas escolares, semanas temáticas o actividades de verano.
- Sustitución por socios fundadores: ante una baja imprevista, uno de los socios podrá asumir funciones técnicas de forma inmediata, garantizando la continuidad del servicio.
- Protocolo de aviso a centros: en caso de fuerza mayor, se avisará con antelación a los centros colaboradores y se propondrá una reprogramación sin coste adicional.

Este sistema permite asegurar que las actividades se desarrollen de forma profesional y estable, adaptándose a los ritmos escolares, a la logística itinerante y a las necesidades del servicio.

Análisis del desempeño de los puestos de trabajo y formación:

El análisis del desempeño tiene como objetivo valorar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a cada puesto y promover la mejora continua del equipo humano. En una estructura pequeña y operativamente flexible como la de esta empresa, el seguimiento del desempeño es clave para asegurar la calidad del servicio, la satisfacción de los centros participantes y la eficiencia interna.

Sistema de evaluación del desempeño:

La evaluación se realizará cada seis meses y será coordinada por los socios fundadores. Se combinarán métodos cualitativos y cuantitativos, y se adaptarán a la realidad de cada puesto:

1. Autoevaluación: cada trabajador reflexionará sobre su trabajo, sus logros y sus áreas de mejora mediante un cuestionario específico adaptado a su puesto.
2. Evaluación por parte de los socios fundadores: se valorará el grado de cumplimiento de las funciones, la actitud, la implicación, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación. Esta evaluación será individual y personalizada.
3. Valoración externa de los centros: se recogerán periódicamente opiniones de los responsables de los centros escolares o deportivos, mediante encuestas breves de satisfacción tras las sesiones. Esta información aportará una visión directa del impacto real del servicio.
4. Indicadores de rendimiento: para cada puesto se aplicarán indicadores objetivos como:
 - a. Puntualidad y cumplimiento del calendario.
 - b. Conservación y uso adecuado del material.
 - c. Participación en la planificación semanal.
 - d. Grado de colaboración con el resto del equipo.
 - e. Grado de dinamización y conexión con el grupo durante las actividades.

Los resultados serán compartidos con cada miembro del equipo en una reunión informal, con el objetivo de fomentar un ambiente de confianza, escucha activa y mejora compartida.

Formación y mejora continua:

Aunque el equipo estará formado inicialmente por profesionales con titulación en CAFYD o TSEAS, se fomentará el aprendizaje continuo en materias clave para el proyecto:

- Formaciones internas: Los propios socios podrán organizar formaciones breves sobre metodologías activas, comunicación con grupos escolares, dinámica de juegos adaptados o resolución de imprevistos.

- Asistencia a jornadas y congresos: Se incentivará la participación del equipo técnico en eventos relacionados con inclusión, innovación educativa o deporte adaptado.
- Actualización sobre deportes adaptados: Se promoverá el seguimiento de nuevas modalidades, normativas y recursos didácticos disponibles para enriquecer las sesiones.
- Protocolo de acogida para nuevas incorporaciones: Todo nuevo trabajador pasará por una fase inicial de formación y acompañamiento práctico durante sus primeras semanas, garantizando su integración al modelo y al estilo de intervención de la empresa.

Este enfoque busca no solo mantener un nivel alto de profesionalidad, sino también consolidar un equipo motivado, cohesionado y alineado con los valores del proyecto.

Tipos de contratos a realizar y política salarial:

La empresa contará con una estructura sencilla y estable, en la que los dos socios fundadores asumirán funciones ejecutivas como director general y responsable de operaciones, respectivamente, y recibirán una retribución salarial igualitaria acorde a sus responsabilidades y dedicación completa.

Tabla 6.

Tipos de contrato y correspondiente justificación.

Puesto	Tipo de contrato	Justificación
Director general	Contrato laboral indefinido a jornada completa	Puesto de gestión estratégica con dedicación completa y funciones de representación.
Responsable de operaciones	Contrato laboral indefinido a jornada completa	Coordinación logística, planificación de sesiones y supervisión técnica del servicio.
Técnico deportivo adaptado	Contrato laboral indefinido a jornada completa	Actividad regulada por la Ley de Profesiones del Deporte. Exige presencialidad y ejecución directa.

Nota. Elaboración propia.

Justificación de los contratos laborales:

Se opta por contratos laborales (y no mercantiles/autónomos) por varias razones:

- Todos los puestos implican una relación de dependencia directa con la empresa: horarios, tareas asignadas y uso de medios de la entidad.
- El proyecto requiere un compromiso continuado y control operativo, lo que no sería posible con relaciones mercantiles ocasionales.
- La Ley de las Profesiones del Deporte en la Comunidad de Madrid (Ley 6/2016) exige titulación específica y relación contractual adecuada para actividades deportivas organizadas, incluyendo las acciones itinerantes y educativas que realiza la empresa.

Cálculo salarial:

Tabla 7.

Calculo salarial de cada uno de los puestos.

Puesto	Salario bruto anual (€)	Coste seguridad social (31%) (€)	Coste total empresa (€)
Director general	24.000 €	7.440 €	31.440 €
Responsable de operaciones	24.000 €	7.440 €	31.440 €
Técnico deportivo adaptado	20.000 €	6.200 €	26.200 €

Nota. Elaboración propia.

Procesos externalizados:

La empresa optará por externalizar varios procesos para centrarse en su actividad principal y reducir costes. Entre los servicios externalizados está el desarrollo y mantenimiento de la página web, que se gestionará con Wix, utilizando soporte externo solo cuando sea necesario. También se externaliza el almacenaje del material deportivo a través de Bluespace, así como el diseño gráfico y branding, que se encargará a profesionales freelance según campañas puntuales.

La asesoría contable y fiscal será gestionada por una gestoría externa especializada en entidades deportivas, encargándose de nóminas, facturación y

obligaciones legales. Además, se contratarán seguros de responsabilidad civil y accidentes con compañías como Mapfre o AXA, esenciales para actividades físicas. Por último, los materiales impresos se producirán mediante imprentas externas o plataformas como Vistaprint, optimizando así los recursos y manteniendo flexibilidad operativa.

7 Plan Jurídico.

7.1 Tipo de sociedad.

La empresa "Escuela Inclusiva Kiroso" se constituirá bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), permite desarrollar actividades comerciales (como la organización de talleres o el alquiler de material adaptado) y, al mismo tiempo, mantener una estructura operativa eficiente, con una gestión administrativa accesible para emprendedores individuales o pequeños equipos.

La elección de esta forma jurídica se fundamenta en varios criterios clave que hacen de la Sociedad de Responsabilidad Limitada una opción idónea para el proyecto:

- Responsabilidad limitada: Los socios no responden con su patrimonio personal frente a las deudas sociales, lo que ofrece seguridad jurídica y financiera.
- Bajo capital inicial: Se requiere un capital mínimo de 3.000 €, asequible y que puede aportarse en efectivo o en especie, facilitando la puesta en marcha del proyecto.
- Versatilidad de gestión: Es compatible tanto con estructuras unipersonales como con proyectos cooperativos o en expansión futura.

- Reconocimiento legal y confianza institucional: Es una forma jurídica ampliamente reconocida que permite acceder a subvenciones, licitaciones públicas y colaboraciones con colegios, empresas y administraciones.
- Alineación con la economía social: Aunque se constituye como S.L., su objeto y misión pueden alinearse con los principios de la economía y la responsabilidad sociales corporativa, lo que abre oportunidades de financiación e impacto social.

En suma, en impacto, movilidad, educación y deporte adaptado, lo ideal es una estructura ágil, con control sobre decisiones, y bajos costes de gestión, y eso lo cumple perfectamente la Sociedad Limitada. (S.L)

7.2 Requisitos legales.

La constitución de la empresa *Escuela Inclusiva Kiros S.L.* debe ajustarse a lo establecido en el Real Decreto Legislativo 1/2010, que regula las Sociedades de Capital. En primer lugar, será necesario solicitar la certificación negativa del nombre al Registro Mercantil Central (Real Decreto 1784/1996), y posteriormente abrir una cuenta bancaria donde se deposite el capital social mínimo exigido de 3.000 €, que deberá acreditarse ante notario. Una vez redactados los estatutos sociales, se otorgará la escritura pública de constitución y se procederá a la inscripción en el Registro Mercantil, adquiriendo así la sociedad personalidad jurídica propia. Posteriormente, se obtendrá el Número de Identificación Fiscal (NIF) a través de la Agencia Tributaria y se realizará el alta en el censo de empresarios mediante el modelo 036. La empresa deberá cumplir también con sus obligaciones contables y fiscales, como la legalización de libros y la llevanza de una contabilidad acorde al Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1514/2007). Además, ya que la actividad implica el uso de espacios públicos o centros educativos, será necesario gestionar las correspondientes licencias o autorizaciones administrativas. Por último, se recomienda contratar un seguro de responsabilidad civil y, además de contar con personal contratado, cumplir con la normativa laboral y de prevención de riesgos laborales (Ley 31/1995).

7.3 Trámites legales.

Una vez descrito en los apartados anteriores tanto los requisitos como el tipo de sociedad, mencionaremos una serie de trámites necesarios para la correspondiente puesta en marcha del mismo.

- Informar a la Agencia Tributaria del inicio de operaciones (puede hacerse con el mismo modelo 036), especificando el epígrafe del IAE.
- Inscribir a la empresa como empleadora en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), obteniendo el Código de Cuenta de Cotización.
- Escoger un seguro de Responsabilidad Civil que cubra contingencias comunes y profesionales para el personal contratado.
- Solicitar los permisos necesarios al ayuntamiento ya que se pretende el servicio correspondiente de instalaciones públicas, centros escolares.
- Todo el personal deberá presentar el Certificado negativo de delitos sexuales, obligatorio según la Ley de Protección Jurídica del Menor (Ley 26/2015).
- Al realizar tanto talleres como actividades dentro de centros escolares, es recomendable contar con un convenio de colaboración con la administración educativa de la comunidad autónoma.

7.4 Ayudas Fiscales.

La Escuela Inclusiva Kiros S.L., puede beneficiarse de diversas ayudas fiscales y ventajas tributarias contempladas en la normativa española. Estas medidas están diseñadas para incentivar el desarrollo de iniciativas que favorezcan el empleo, la accesibilidad y la educación, proporcionando una carga fiscal reducida en las primeras fases de actividad. A continuación, se detalla la principal ayuda fiscal que pueden aplicarse a la empresa, enfocándose en la deducción por inversión en nuevas empresas y las exenciones de IVA en actividades educativas.

- Exención de IVA en actividades educativas de carácter social o deportivo:
Podría beneficiarse de la exención del IVA en sus actividades formativas y de sensibilización si estas cumplen con los requisitos establecidos en la Ley

37/1992 del IVA. La exención se aplica a las actividades educativas no regladas de carácter social o deportivo, siempre que sean prestadas por entidades sin ánimo de lucro o reconocidas por las administraciones competentes. Este beneficio permite que la empresa no esté obligada a repercutir el IVA a los clientes, lo que reduce el coste de los servicios y facilita su accesibilidad para el público objetivo. Además, se favorece la inclusión de personas con discapacidad, un sector clave en el enfoque de la escuela.

8 Plan Económico Financiero.

8.1 Cuenta de resultados provisional:

La cuenta de resultados del primer año refleja ingresos procedentes de talleres, eventos, alquiler de kits y consultorías, además de una subvención pública y un patrocinador. En cuanto a los gastos, destacan los sueldos, el almacén, el transporte, la promoción y servicios externos como la gestoría. El balance muestra que el modelo es sostenible desde el inicio, con capacidad para cubrir costes y generar un margen que permite un crecimiento controlado a futuro.

Tabla 8.

Cuenta de Resultados del primer año.

	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 talleres	2.450 €	2.800 €	3.150 €	3.500 €	3.850 €	4.200 €	3.150 €	2.450 €	3.150 €	3.850 €	3.500 €	2.800 €	38.850 €
Ingresos eventos	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	9.600 €
Ingresos alquiler kits	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	14.400 €
Ingresos consultorías	1.500 €	- €	1.500 €	- €	- €	1.500 €	- €	1.500 €	- €	1.500 €	- €	1.500 €	9.000 €
Ingresos subvención	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	10.000 €
Ingresos patrocinador	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	6.000 €
INGRESOS TOTALES	7.283 €	6.133 €	7.983 €	6.833 €	7.183 €	9.033 €	6.483 €	7.283 €	6.483 €	8.683 €	6.833 €	7.633 €	87.850 €
GASTOS													
Almacén	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	1.800 €
Gasolina	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	1.440 €
Seguro de accidentes	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	420 €
Dominio web	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	120 €
Publicidad y promoción RR	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Reposición material	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Gestoría	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	720 €
0	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	4.900 €	58.800 €
Seguridad social	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	1.519 €	18.228 €
GASTOS TOTALES	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	6.944 €	83.328 €
EBITDA	339 €	- 811 €	1.039 €	- 111 €	239 €	2.089 €	- 461 €	339 €	- 461 €	1.739 €	- 111 €	689 €	4.522 €
Amortizaciones	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	268 €	3.220 €
EBIT	71 €	- 1.079 €	771 €	- 379 €	29 €	1.821 €	- 729 €	71 €	- 729 €	1.471 €	- 379 €	421 €	1.302 €

Nota. Elaboración propia.

La cuenta de resultados a 5 años muestra una evolución positiva gracias al crecimiento progresivo de los ingresos y al control de los gastos fijos. El proyecto resulta rentable en el medio plazo, con un buen equilibrio entre inversión inicial y beneficios generados, y con indicadores financieros que confirman su viabilidad.

Tabla 9.

Cuenta de resultados a 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos talleres		38.850 €	42.735 €	49.145 €	58.974 €	73.718 €
Ingresos eventos		9.600 €	10.080 €	11.088 €	12.751 €	15.301 €
Ingresos alquiler kits		14.400 €	15.840 €	17.424 €	19.166 €	21.083 €
Ingresos consultorias		9.000 €	9.450 €	10.112 €	11.022 €	12.344 €
Ingresos subvención		10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Ingresos patrocinador		6.000 €	6.300 €	6.615 €	6.946 €	7.293 €
INGRESOS TOTALES		87.850 €	94.405 €	104.384 €	118.859 €	139.739 €
GASTOS						
Almacén		1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Gasolina		1.440 €	1.454 €	1.411 €	1.411 €	1.411 €
Seguro de accidentes		420 €	420 €	420 €	420 €	420 €
Dominio web		120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Publicidad y promoción RRSS		1.200 €	1.080 €	972 €	923 €	877 €
Reposición material		600 €	600 €	630 €	630 €	630 €
Gestoría		720 €	720 €	720 €	720 €	720 €
0		- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos		58.800 €	60.564 €	62.381 €	64.252 €	66.180 €
Seguridad social		18.228 €	18.775 €	19.338 €	19.918 €	20.516 €
GASTOS TOTALES		83.328 €	85.533 €	87.792 €	90.195 €	92.674 €
EBITDA		4.522 €	8.872 €	16.592 €	28.664 €	47.066 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
EBIT (BAII)		1.302 €	5.652 €	13.372 €	25.444 €	43.846 €
Impuesto sobre Beneficio		325 €	1.413 €	3.343 €	6.361 €	10.961 €
NOPLAT		976 €	4.239 €	10.029 €	19.083 €	32.884 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
FC Operativo		4.196 €	7.459 €	13.249 €	22.303 €	36.104 €
CAPEX	- 17.600 €					
Flujo de Caja	- 17.600 €	4.196 €	7.459 €	13.249 €	22.303 €	36.104 €
Plazo de Recuperación	2,45	años	Tasa Descuento		8,85%	
VAN	42.329,03 €	Efectuable				
TIR	54,09%	Efectuable				
FC Acumulado	- 17.600 €	- 13.404 €	- 5.945 €	7.304 €	29.608 €	65.712 €

Nota. Elaboración propia.

8.2 Valoración del proyecto

El análisis financiero confirma la viabilidad del proyecto, con un plazo de recuperación de 2,45 años, un VAN positivo de 42.329,03 € y una TIR del 54,09 %.

Estos indicadores reflejan una rentabilidad sólida, aunque se recomienda mantener una gestión prudente ante posibles imprevistos.

Tabla 10.

Indicadores de efectualidad y recuperación, VAN TIR Y PAYBACK.

Plazo de Recuperación	2,45	años
VAN	42.329,03 €	Efectuable
TIR	54,09%	Efectuable

Nota. Elaboración propia.

8.3 Balance de la situación

El balance inicial refleja una estructura financiera equilibrada, con una inversión total de 17.600 €, compuesta en un 70 % por recursos propios (12.320 €) y en un 30 % por financiación externa (5.280 €). Los activos incluyen material deportivo adaptado, una furgoneta, equipamiento logístico, desarrollo web y branding. Esta distribución garantiza una base económica sólida para el inicio de la actividad.

Tabla 11.

Balance de situación.

BALANCE			
Activo		Pasivo+Neto	
6.000 €	Material deportivo	Recursos Propios	12.320 €
9.000 €	Furgoneta de 2ª mano		
1.500 €	Equipamiento logístico	Recursos Ajenos	5.280 €
500 €	Desarrollo web		
600 €	Branding		
- €	Tesorería		
17.600 €	TOTAL	TOTAL	17.600 €

Nota. Elaboración propia.

Se ha realizado un estudio de escenarios pesimista y optimista el cual se encuentra se encuentra la tabla pesimista 13 y tabla optimista 14 en Anexo VII.

9 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Kiros es un proyecto cuya actividad empresarial se fundamenta en la responsabilidad social corporativa (RSC), no como un complemento, sino como eje

central. Esta se basa en una triple sostenibilidad: social, económica y ambiental, alineada con la definición de la Comisión Europea (2011), que entiende la RSC como la integración voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones empresariales.

En el plano social, la RSC es el motor del proyecto. Kiros nace para acercar el deporte adaptado a entornos educativos y deportivos que tradicionalmente han estado alejados de estas prácticas, promoviendo la inclusión de personas con discapacidad. Esto se materializa en talleres escolares, formación a docentes y

técnicos, y jornadas de concienciación en empresas y polideportivos. Estas actividades eliminan barreras físicas y actitudinales, fomentan la empatía y redefinen la diversidad en el deporte, contribuyendo a los ODS 4 (educación de calidad) y ODS 10 (reducción de desigualdades) (OMS, 2011; ONU, 2015).

En cuanto a la sostenibilidad económica, Kiros se estructura como una empresa social, donde los ingresos por servicios (talleres, alquiler de material, consultorías) se combinan con alianzas con ayuntamientos, federaciones y empresas comprometidas con la inclusión. Este modelo de “negocio con propósito”, propio de la economía social, permite adaptar el proyecto a diferentes contextos sin perder su impacto, asegurando su viabilidad a largo plazo.

Aunque la dimensión ambiental no es el eje principal, también está presente: se prioriza el uso de materiales reutilizables y reciclables, se reduce el uso de papel mediante una plataforma digital y se optimizan las rutas para minimizar desplazamientos. Además, se incorporan contenidos de educación ambiental en actividades escolares, en sintonía con el ODS 13 (acción por el clima).

En definitiva, la política de RSC de Kiros es una estrategia integral que busca transformar el deporte en una herramienta inclusiva, sostenible y participativa. Su compromiso con la igualdad, la educación en valores y el desarrollo comunitario convierte a Kiros en un agente activo para construir una sociedad más justa y consciente.

10 Cronograma (TO START).

A continuación, presentaremos nuestro cronograma, que tiene función la mostrar las correspondientes acciones para la puesta en marcha de Kiros. En la Figura 6 se mostrará gráficamente plazos y duraciones de cada una de las activaciones esenciales.

Figura 6.

Cronograma Kiros

TAREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Constitución Legal de la Empresa									
Busqueda y firma del almacen									
Adquisición de material deportivo									
Diseño y desarrollo de la web									
Busqueda de alianzas y patrocinadores									
Diseño de la estrategia comercial y lanzamiento en redes									
Contratación de personal y formación									
Campañas de Captación									
Inicio de actividades									

Nota. Plantilla escogida de la aplicación CANVA. Elaboración Propia.

A continuación, daremos una breve justificación sobre los tiempos para cada una de las activaciones.

En lo que respecta a la Constitución legal (5 semanas) estableceremos un tiempo necesario para completar trámites legales, registros y obtención de NIF sin retrasos. Además de la búsqueda y firma de almacén (4 semanas) donde se requiere buscar, visitar opciones, negociar condiciones y formalizar el contrato. Compra de material (4 semanas) que permite solicitar, recibir, revisar y organizar el material deportivo y logístico sin urgencias. También desarrollo web (14 semanas) donde incluye diseño, desarrollo, ajustes y pruebas para garantizar que esté operativa y profesional. Alianzas y patrocinadores (14 semanas) caracterizado por un proceso comercial que requiere tiempo para negociar y cerrar colaboraciones sólidas.

Álvaro Brea Gil y Manuel Hernando Herías

Marketing y redes (8 semanas), se diseña estrategia, contenidos y se testea antes del lanzamiento para asegurar impacto. Contratación y formación (8 semanas), donde se dedica tiempo a seleccionar al personal adecuado y formarlo en los valores y servicios de la empresa. Captación de centros (8 semanas), se contactan colegios y polideportivos, se envían propuestas y se cierran los primeros acuerdos. Finalmente, inicio de actividades (a partir de semana 37), se empieza solo cuando todo lo anterior está listo para garantizar calidad y confianza.

11 Conclusiones.

Kiros nace como una propuesta disruptiva que busca acercar el deporte adaptado a la sociedad desde sus propios espacios cotidianos: colegios, polideportivos y centros comunitarios ordinarios. No se trata de llevar actividades a centros especializados ni de trabajar exclusivamente con colectivos con discapacidad, sino de introducir el deporte inclusivo en entornos comunes para generar conocimiento, sensibilización y normalización. A través de talleres, exhibiciones deportivas y jornadas de sensibilización, niñas, niños, jóvenes y adultos pueden experimentar cómo se practica el deporte adaptado, comprendiendo sus retos, su riqueza y su valor humano y deportivo.

Este enfoque propone una mirada inclusiva desde la base, apostando por la convivencia y el aprendizaje conjunto. El valor del proyecto no reside solo en su componente educativo o social, sino también en su capacidad para ofrecer soluciones logísticas y operativas reales. El alquiler de kits de material deportivo adaptado permite a muchas instituciones acceder a recursos inaccesibles, y el servicio de consultoría aporta conocimiento técnico para adaptar instalaciones y programas con criterios de inclusión.

Desde el punto de vista empresarial, el modelo se basa en una estructura ágil, sostenible y escalable. La combinación de ingresos por servicios, alquiler de material, patrocinios y subvenciones garantiza su viabilidad y refuerza su impacto social. La digitalización del sistema de reservas y una estrategia activa en redes sociales aumentan la visibilidad y facilitan su expansión. Kiros no es solo un proyecto deportivo, sino una propuesta integral de transformación educativa, cultural y social, con capacidad para adaptarse a diferentes realidades y promover una sociedad más equitativa y accesible.

12 Bibliografía

Agencia Tributaria: Inicio. (2025, 6 mayo). <https://www.agenciatributaria.es/>

BOE-A-1995-24292 Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (1995, 10 noviembre). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>

BOE-A-1996-17616 Orden de 21 de junio de 1996 por la que se autoriza, definitivamente, para la apertura y funcionamiento al centro privado de Educación Secundaria «Madre del Divino Pastor», de Cieza (Murcia). (1996, 31 julio). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-17616>

BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (2010, 3 julio). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-10544>

BOE-A-2025-3212 Resolución de 11 de febrero de 2025, de la Subsecretaría, por la que se publica la relación de personas admitidas y excluidas, se anuncia fecha, hora y lugar de celebración del primer ejercicio y se modifica el Tribunal calificador del proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo de Ingenieros Agrónomos del Estado, convocado por Resolución de 23 de diciembre de 2024. (2025, 19 febrero). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-3212

Cotec. (2025, 4 febrero). *Inicio - Cotec.* <https://cotec.es/>

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* (COM (2011) 681 final). <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2011%3A0681%3AFIN%3AES%3APDF>

Deporte inclusivo – Sanitas. (2025, 15 abril). <https://corporativo.sanitas.es/fundacion-sanitas/deporte-inclusivo/>

Consejo Superior de Deportes (2025, 27 febrero). *El CSD convoca ayudas por valor de 750.000 euros para proyectos de Deporte Inclusivo.*
<https://www.csd.gob.es/es/el-csd-convoca-ayudas-por-valor-de-750000-euros-para-proyectos-de-deporte-inclusivo#:~:text=Madrid%2C%2027%20de%20febrero%20de,Inclusivo%20en%20el%20a%C3%B1o%202025.>

Consejo Superior de Deportes. (2025, 21 marzo). *El Gobierno destina 17,9 millones a las CCAA para impulsar la igualdad y la inclusión en el deporte.*
https://www.csd.gob.es/es/el-gobierno-destina-179-millones-las-ccaa-para-impulsar-la-igualdad-y-la-inclusion-en-el-deporte?utm_source

Fundación Deporte y Desafío. (2024, 25 junio). Conoce la Fundación Deporte y Desafío. <https://deporteydesafio.com/>

Fundación Lesionado Medular. (2025, 28 enero). Fundación Lesionado Medular - Atención integral para la Lesión Medular.
<https://www.medular.org/actividades/deporte/>

Fundación Raíles. (2023, 23 enero). Deporte adaptado en Fundación Raíles.
<https://fundacionrailes.org/deporte-adaptado/>

INE - Instituto Nacional de Estadística (2024, 14 noviembre). *Nota de prensa: Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los hogares. Año 2024.*
<https://ine.es/dyngs/Prensa/es/TICH2024.htm>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2025, 28 abril). *INEbase / Mercado laboral*
Álvaro Brea Gil y Manuel Hernando Herías

/Actividad, ocupación y paro /Encuesta de población activa / Últimos datos. INE.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>

Plan para fomentar la actividad física y el deporte inclusivo. (2025, 3 enero). Comunidad de Madrid.
https://www.comunidad.madrid/servicios/deportes/plan-fomentar-actividad-fisica-deporte-inclusivo?utm_source

Sede Electrónica del Ayuntamiento de Madrid. (2025, 5 mayo). *Actividad física para personas con discapacidad*.
<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vqnextoid=3a6b05b3d765d210VqnVCM2000000c205a0aRCRD&vqnextchannel=aa6ca38813180210VqnVCM1000000c90da8c0RCRD>

Seguridad social: cotización / recaudación de trabajadores. (2025, 7 abril)
<https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>

Servimedia (2023, 21 mayo). *La Comunidad de Madrid destina más de 1,25 millones de euros a deporte para personas con discapacidad*.
https://www.servimedia.es/noticias/comunidad-madrid-destina-1-25-millones-euros-deporte-para-personas-discapacidad/3690425?utm_source

Solicitud del carné municipal de deporte especial - SEDE ELECTRÓNICA. (2025, 5 mayo). https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vgnextoid=af029374bcaed010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextchannel=56b637c190180210VgnVCM1000000c90da8c0RC_RD

SpecialOlympicsMadrid — Special Olympics Madrid. (2025, 3 marzo). <https://specialolympicsmadrid.org/>

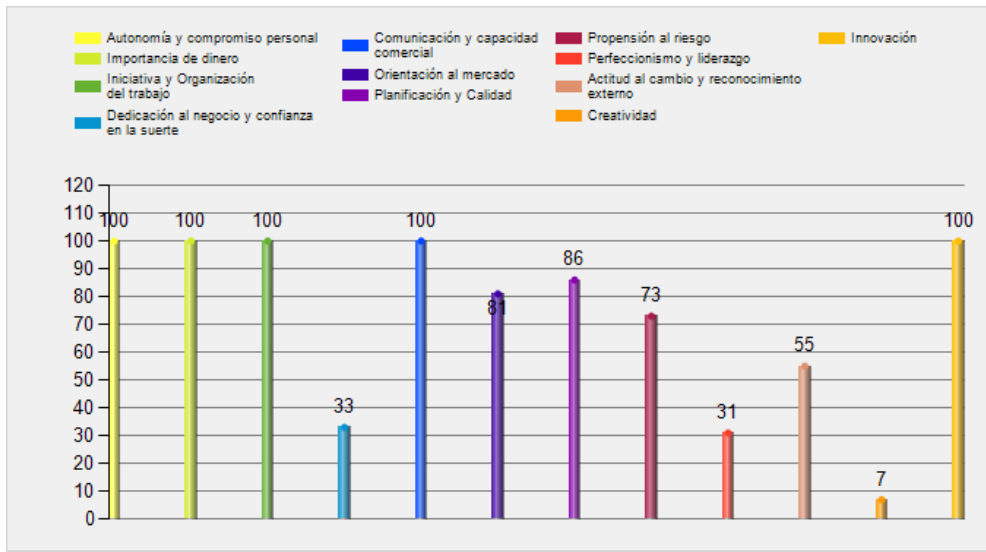
Fundación También. (2025, 21 febrero). *Fundación También. Deporte adaptado inclusivo. Fundación También.* <https://www.tambien.org/>

13 Anexos.

13.1 Anexo I: Encuesta Perfil del Emprendedor.

Figura 7.

Encuesta perfil del emprendedor



Nota.

13.2 Anexo II: Posición de nuestro proyecto en el Reloj estratégico.

Figura 8.

Reloj Estratégico.



Nota. El reloj estratégico. Fuente: Johnson et al. de Navas y Guerras

13.3 Anexo III: Lista de materiales de uso.

Tabla 12.

Materiales de uso, perteneciente a la distribución del producto .

Material	Unidades	Precio (€)
Altavoces portátiles para uso en sesiones al aire libre	1	380 €
Antifaces + balón sonoro (goalball)	3	120 €
Aros, vallas, túneles psicomotricidad	6	150 €
Balones (baloncesto, rugby, etc.)	3	120 €
Botiquín portátil	1	35 €
Carro de transporte con ruedas grandes	1	100 €
Chalecos deportivos	4	60 €
Chalecos reflectantes	6	60 €
Cintas de marcaje	2	30 €
Colchonetas	2	60 €
Conos de señalización	10	50 €
Cronómetro	1	25 €
Kit Joëlette (versión básica)	1	1.200 €
Kit primeros auxilios + bastones	1	60 €
Medidor de distancia	1	40 €
Mochila + cajas de transporte	1	70 €
Rampas para boccia	2	150 €
Red portátil (voleibol sentado)	1	100 €
Redes de repuesto (voleibol sentado y goalball)	2	150 €
Reserva para mantenimiento inicial	1	600 €
Segunda rampa profesional para boccia	1	350 €
Set de boccia completo	1	300 €
Set tenis de mesa portátil	1	90 €
Silla Joëlette adicional (senderismo inclusivo)	1	900 €
Sillas deportivas adaptadas	2	800 €

Nota. Elaboración Propia.

13.4 Anexo IV: Mapa de proceso.

Figura 9.

Mapa de procesos sobre los procesos estratégicos.



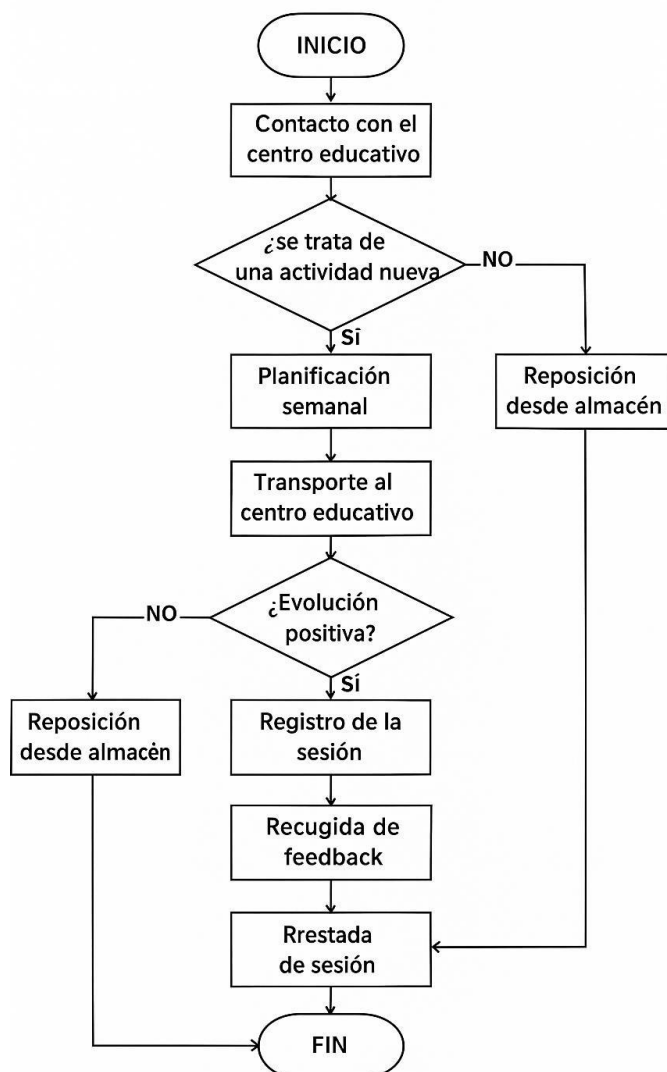
Nota. Elaboración propia.

13.5 Anexo V: Diagrama de flujo de un proceso clave.

Figura 10.

Diagrama de flujo de un proceso clave.

Diagrama de flujo de un proceso clave

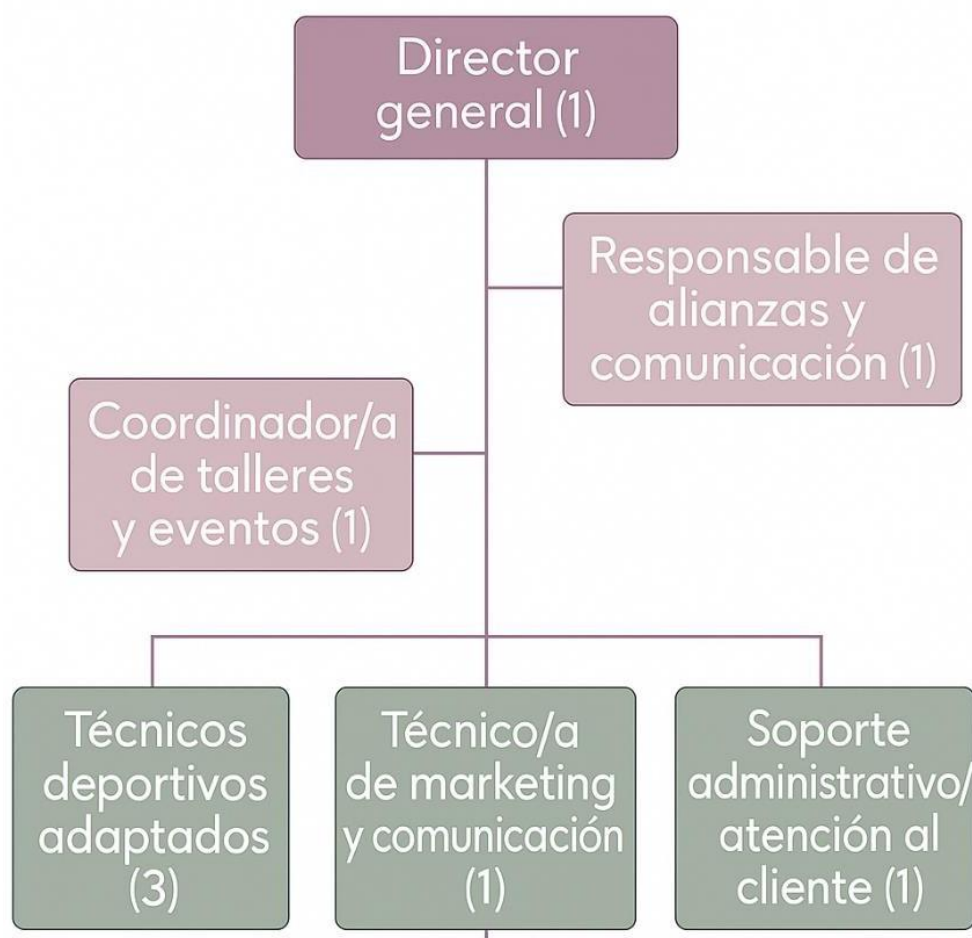


Nota. Elaboración propia

13.6 Anexo VI: Organigrama de Kiros a 6 año.

Figura 11.

Organigrama general de Kiros a 6 años.



Nota. Elaboración propia.

13.7 Anexo VII: Escenarios más Probables.

A continuación, presentaremos los escenarios, en los cuales están clasificados por el pesimista y el optimista.

Tabla 13.
Escenario pesimista cuenta de resultados previsión a 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos talleres		30.450 €	32.582 €	35.840 €	40.857 €	47.394 €
Ingresos eventos		9.600 €	10.080 €	11.088 €	11.642 €	12.807 €
Ingresos alquiler kits		18.000 €	19.800 €	22.176 €	25.059 €	28.818 €
Ingresos consultorías		7.500 €	7.875 €	8.426 €	9.185 €	10.103 €
Ingresos subvención		7.800 €	7.800 €	7.800 €	7.800 €	7.800 €
Ingresos patrocinador		6.000 €	6.300 €	6.615 €	6.946 €	7.293 €
INGRESOS TOTALES		79.350 €	84.437 €	91.945 €	101.489 €	114.215 €
GASTOS						
Almacén		1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Gasolina		1.440 €	1.454 €	1.411 €	1.411 €	1.411 €
Seguro de accidentes		420 €	420 €	420 €	420 €	420 €
Dominio web		120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Publicidad y promoción RRSS		1.200 €	1.080 €	972 €	923 €	877 €
Reposición material		600 €	600 €	630 €	630 €	630 €
Gestoría		720 €	720 €	720 €	720 €	720 €
	0	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos		58.800 €	60.564 €	62.381 €	64.252 €	66.180 €
Seguridad social		18.228 €	18.775 €	19.338 €	19.918 €	20.516 €
GASTOS TOTALES		83.328 €	85.533 €	87.792 €	90.195 €	92.674 €
EBITDA		- 3.978 €	- 1.097 €	4.153 €	11.294 €	21.541 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
EBIT (BAII)		- 7.198 €	- 4.317 €	933 €	8.074 €	18.321 €
Impuesto sobre Beneficio		- 1.800 €	- 1.079 €	233 €	2.019 €	4.580 €
NOPLAT		- 5.399 €	- 3.238 €	700 €	6.056 €	13.741 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
FC Operativo		- 2.179 €	- 18 €	3.920 €	9.276 €	16.961 €
CAPEX	- 17.600 €					
Flujo de Caja	- 17.600 €	- 2.179 €	- 18 €	3.920 €	9.276 €	16.961 €
Plazo de Recuperación	7,05	años	Tasa Descuento		8,85%	
VAN	1.126,41 €	Efectuable				
TIR	10,28%	Efectuable				
FC Acumulado	- 17.600 €	- 19.779 €	- 19.796 €	- 15.876 €	- 6.601 €	10.360 €

Nota. Elaboración propia.

En el escenario realista, el proyecto muestra una evolución positiva desde el primer año, con un crecimiento sostenido en ingresos gracias a una demanda estable y una ejecución efectiva del modelo de negocio. El flujo de caja mejora progresivamente, con un plazo de recuperación corto (2,45 años), un VAN elevado (más de 42.000 €) y una TIR muy alta (54,09 %), lo que refleja una rentabilidad

significativa y una baja exposición al riesgo financiero.

En cambio, el escenario pesimista plantea una visión más cautelosa: aunque se parte del mismo modelo de negocio, se reduce la frecuencia de los servicios (talleres, alquileres, consultorías...), se modera el crecimiento año a año y se limita el alcance de algunos ingresos como subvenciones. Esto genera:

- Un crecimiento más lento y conservador, especialmente en los primeros años.
- Un margen de beneficio más ajustado, con algunos ejercicios cercanos al equilibrio o incluso en números rojos.
- Un plazo de recuperación mucho más largo, que se extiende hasta los 7,05 años.
- Un VAN positivo pero reducido (1.126,41 €), que confirma viabilidad, pero con un riesgo más alto.
- Una TIR baja, pero por encima de la tasa de descuento (10,28 %), lo que sugiere que el proyecto aún genera valor, aunque de forma más contenida

Una vez planteado dicho escenario presentaremos el escenario optimista.

Tabla 14.

Cuenta de Resultados, escenario optimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos talleres		43.050 €	58.118 €	72.647 €	83.544 €	91.898 €
Ingresos eventos		9.600 €	11.520 €	13.248 €	14.573 €	15.301 €
Ingresos alquiler kits		21.600 €	27.000 €	32.400 €	37.260 €	40.986 €
Ingresos consultorías		10.500 €	13.125 €	15.750 €	18.113 €	19.924 €
Ingresos subvención		10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Ingresos patrocinador 1		6.000 €	6.300 €	6.615 €	6.946 €	7.293 €
Ingresos patrocinador 2		6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
INGRESOS TOTALES		106.750 €	132.062 €	156.660 €	176.435 €	191.402 €
GASTOS						
Almacén		1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Gasolina		1.440 €	1.454 €	1.411 €	1.411 €	1.411 €
Seguro de accidentes		420 €	420 €	420 €	420 €	420 €
Dominio web		120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Publicidad y promoción RRSS		1.200 €	1.080 €	972 €	923 €	877 €
Reposición material		600 €	600 €	630 €	630 €	630 €
Gestoría		720 €	720 €	720 €	720 €	720 €
0		- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos		58.800 €	60.564 €	62.381 €	64.252 €	66.180 €
Seguridad social		18.228 €	18.775 €	19.338 €	19.918 €	20.516 €
GASTOS TOTALES		83.328 €	85.533 €	87.792 €	90.195 €	92.674 €
EBITDA		23.422 €	46.529 €	68.868 €	86.240 €	98.729 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
EBIT (BAII)		20.202 €	43.309 €	65.648 €	83.020 €	95.509 €
Impuesto sobre Beneficio		5.050 €	10.827 €	16.412 €	20.755 €	23.877 €
NOPLAT		15.151 €	32.482 €	49.236 €	62.265 €	71.632 €
Amortización		3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €	3.220 €
FC Operativo		18.371 €	35.702 €	52.456 €	65.485 €	74.852 €
CAPEX	- 17.600 €					
Flujo de Caja	- 17.600 €	18.371 €	35.702 €	52.456 €	65.485 €	74.852 €
Plazo de Recuperación	1,30	años		Tasa Descuento		8,85%
VAN	165.689,79 €	Efectuable				
TIR	158,51%	Efectuable				
FC Acumulado	- 17.600 €	771 €	36.473 €	88.929 €	154.415 €	229.266 €

Nota. Elaboración Propia.

En el escenario optimista, el proyecto alcanza su máximo potencial con una fuerte demanda desde el inicio y una actividad más intensa en todos los servicios, especialmente talleres, alquileres de kits y consultorías. Se incorporan dos patrocinadores y se mantiene una subvención pública estable, lo que refuerza la financiación externa sin aumentar los costes. Esta situación genera:

- Un crecimiento sostenido y acelerado en los cinco años, con ingresos por encima de los 190.000 € en el último año.
- Un aumento notable de la rentabilidad, con márgenes operativos altos desde

el primer año.

- Un plazo de recuperación muy corto (1,30 años), lo que permite recuperar la inversión inicial en apenas trece meses.
- Un VAN muy elevado (165.689,79 €), que indica una rentabilidad extraordinaria del proyecto.
- Una TIR altísima (158,51 %), que muestra un retorno excepcional y una eficiencia sobresaliente en la inversión realizada.

En comparación con el escenario realista, donde ya se observa una evolución positiva, el optimista multiplica las expectativas. Este escenario requiere condiciones muy favorables en cuanto a demanda, fidelización y apoyo externo, pero demuestra que el modelo de negocio puede escalar con gran éxito si se alcanzan esas metas.