Trabajo final de máster

BREAKFIT CENTER: propuesta de centro deportivo especializado en la enseñanza del Breaking y el entrenamiento funcional

Tutor: Alfredo Joven Pérez

Alumno: Juan Antonio Torres Sánchez

Resumen:

En este documento se presenta el Trabajo de Final de Máster del Máster en Dirección Deportiva. En él se expone una propuesta de centro deportivo, llamado BreakFit Center (BFC), con ubicación en la ciudad de Lleida, especializado en la enseñanza del Breaking y el entrenamiento funcional. El BFC se centra en el trabajo del movimiento, poniendo el foco principalmente en la técnica, desde dos perspectivas: una artística y otra más de acondicionamiento físico o fitness. Por lo tanto, el objetivo de nuestros servicios es la de conseguir beneficios en el rendimiento físico como consecuencia de un trabajo exhaustivo y enfocado en la ejecución del movimiento, para posteriormente variar el volumen e intensidad para conseguir las mejoras condicionales.

Las actividades que se ofrecerían desde la perspectiva artística serían el Breaking, la Danza Acrobática y las Posiciones Invertidas. En cuanto a las actividades enfocadas desde un carácter más del entrenamiento física encontramos el Animal Flow, el BreakFit y el Stretching & Mobility. Desde el BreakFit Center se busca ofrecer un tipo de actividades más diferenciadas dentro del territorio de actuación, como pueden ser el Breaking o la Danza Acrobática, o innovadoras, como lo son el Animal Flow o el BreakFit. Además hay otros servicios a disposición de nuestros usuarios, profesionales externos o gente que no sea cliente pero pueda disfrutar de nuestras instalaciones y equipamientos, como son los entrenamientos libres y abiertos, campeonatos de Breaking, masterclasses o alquiler de espacios.

Para comenzar, se expone cómo se origina la idea, así cómo la motivación y necesidad de realizarlo. A continuación, se presenta la organización en lo que respecta a su visión, misión y valores, la normativa que le ampara, un análisis del entorno y el mercado, el diagnóstico general (DAFO) y los objetivos de este. Posteriormente, se establece el proyecto empresarial, además de los detalles acerca de los servicios que el centro ofrecerá y los medios necesarios para realizarlos. Seguidamente, se muestra un estudio de los gastos económicos detallados con una proyección de 2 años vista en una triple visión (pesimista, realista y optimista). Asimismo, los sistemas de gestión y control financiero y de calidad que se utilizarán. Finalmente, se presentan las conclusiones que se extraen del desarrollo de la creación del proyecto.

Palabras clave: Centro deportivo, Breaking, entrenamiento funcional, Animal Flow.

Resum:

En aquest document es presenta el Treball de Final de Màster del Màster en Direcció Esportiva. En ell s'exposa una proposta de centre esportiu, anomenat BreakFit Center (BFC), amb ubicació a la ciutat de Lleida, especialitzat en l'ensenyament del Breaking i l'entrenament funcional. El BFC es centra en el treball del moviment, posant el focus principalment en la tècnica, des de dues perspectives: una artística i una altra més de condicionament físic o fitness. Per tant, l'objectiu dels nostres serveis és el d'aconseguir beneficis en el rendiment físic a conseqüència d'un treball exhaustiu i enfocat en l'execució del moviment, per a posteriorment variar el volum i intensitat per a aconseguir les millores condicionals.

Les activitats que s'oferirien des de la perspectiva artística serien el Breaking, la Dansa Acrobàtica i les Posicions Invertides. En quant a les activitats enfocades des d'un caràcter més de l'entrenament física trobem l'Animal Flow, el BreakFit i el Stretching & Mobility. Des d'el BreakFit Center es busca oferir un tipus d'activitats més diferenciades dins del territori d'actuació, com poden ser el Breaking o la Dansa Acrobàtica, o innovadores, com ho són l'Animal Flow o el BreakFit. A més hi ha altres serveis a la disposició dels nostres usuaris, professionals externs o gent que no sigui client però pugui gaudir de les nostres instal·lacions i equipaments, com són els entrenaments lliures i oberts, campionats de Breaking, masterclasses o lloguer d'espais.

Per a començar, s'exposa com s'origina la idea, així com la motivació i necessitat de realitzar-ho. A continuació, es presenta l'organització pel que fa a la seva visió, missió i valors, la normativa que li empara, una anàlisi de l'entorn i el mercat, el diagnòstic general (DAFO) i els objectius d'aquest. Posteriorment, s'estableix el projecte empresarial, a més dels detalls sobre els serveis que el centre oferirà i els mitjans necessaris per a realitzar-los. Seguidament, es mostra un estudi de les despeses econòmiques detallades amb una projecció de 2 anys vista en una triple visió (pessimista, realista i optimista). Així mateix, els sistemes de gestió i control financer i de qualitat que s'utilitzaran. Finalment, es presenten les conclusions que s'extreuen del desenvolupament de la creació del projecte.

Paraules clau: Centre esportiu, Breaking, entrenament funcional, Animal Flow.

Abstract:

This document presents the Final Master's Thesis of the Master's Degree in Sports Management. A proposal for a sports center, called BreakFit Center (BFC), located in the city of Lleida, specializing in the teaching of Breaking and functional training, is proposed. The BFC aims to work with and within the movement, focusing mainly on technique, from two perspectives: one artistic and another more centered on physical conditioning or fitness. Therefore, the objective of our services is to achieve benefits in physical performance as a result of an exhaustive and focused work on the execution of the movement, to later vary the volume and intensity to achieve conditional improvements.

The activities offered on the artistic perspective would be Breaking, Acrobatic Dance and Inverted Positions. As for the activities focused on physical training, Animal Flow, BreakFit and Stretching & Mobility would be offered. The BreakFit Center seeks to offer a more differentiated type of activities within the territory, such as Breaking or Acrobatic Dance, or innovative ones, such as Animal Flow or BreakFit. There are also other services available to our users, external professionals or people who are not clients but can enjoy our facilities and equipment, such as free and open training sessions, Breaking championships, masterclasses or space rental.

To begin with, we explain how the idea originated, as well as the motivation and needs that lead us to carry it out. Next, the organization is presented in terms of its vision, mission and values, the regulations that protect it, an analysis of the environment and the market, the general diagnosis (SWOT) and its objectives. Subsequently, the business project is established, along with details about the services that the center will offer and the means necessary to carry them out. This is followed by a detailed economic cost study with a 2-year projection in a triple vision (pessimistic, realistic and optimistic). The financial and quality management and control systems to be used are also shown. Finally, the conclusions drawn from the development of the creation of the project are presented.

Keywords: Sports centre, Breaking, functional training, Animal Flow.

INDICE

Introducción.....1
Planteamiento del problema.....1
Contexto de la entidad.....2
Visión, misión y valores.....3
Régimen jurídico de la entidad.....4
Análisis del entorno.....5
Entorno.....5
Mercado.....7
Diagnóstico general (DAFO).....10
Planteamiento de objetivos.....11
Justificación de objetivos.....11
Fijación de objetivos a corto plazo (4 años).....12
Proyecto empresarial.....13
Propuesta de organigrama general.....13
Introducción.....13
Sistema de interrelación.....13
Áreas y funciones.....14
Tipo de relación.....19
Evolución del organigrama.....20
Sistemas de comunicación previstos por la empresa.....21
Introducción.....21
Canales de Comunicación Externa.....23
Sistemas de Comunicación Interna.....23
Programa de previsión de riesgos laborales.....25
Programa de equipamiento e instalaciones necesarias.....27
Programa de servicios y actividades.....29
Estructura y metodología.....29
Contextualización y justificación.....31
Breaking.....33
Animal Flow.....34
Danza Acrobática.....35
Posiciones Invertidas.....35
BreakFit.....36
Stretching & Mobility.....36
Entrenamientos libres y abiertos.....37
Campeonatos Breaking.....37

Masterclasses.....38
Alquiler de espacios.....38
Consideraciones.....38
Modelo de formación de técnicos.....39
Estrategia de Marketing.....40
Introducción.....40
Los servicios.....41
Modelo de promoción, captación, fidelización y evaluación.....42
Requisitos jurídicos para la viabilidad de la entidad.....46
Estudio detallado de los costes económicos para la viabilidad del proyecto.....47
Inversión inicial y financiamiento.....47
Retorno de préstamo.....48
Previsión de ingresos y gastos.....48
Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....50
Tesorería.....51
Procedimientos y control.....51
Control y Gestión de la calidad.....51
Introducción.....51
Sistemas de calidad de la entidad.....52
Sistemas de control y evaluación de los empleados.....53
Introducción.....53
Sistemas de evaluación de la entidad.....55
Sistemas de control de plan financiero.....55
Conclusiones.....56
Puntos fuertes.....57
Servicios.....57
Entidad.....57
Dificultades.....57
Bibliografía.....58
ANEXOS.....62
Anexo I: Riesgos laborales frecuentes en actividades fisicodeportivas.....63
Anexo II: Contenido clases de Breaking.....65
Anexo III: Trámites para ser autónomo y abrir un local (Generalitat de Catalunya, 2014).....69
Anexo IV: Estudio detallado de los costes económicos para la viabilidad del proyecto...70
Anexo V: Competencias y evaluación por cada área de la entidad.....85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo del centro……1
Figura 2: Esquema general de proyecto deportivo BreakFit Center. Elaboración propia……1
Figura 3: Logo Animal Flow. Fitch (2010)……2
Figura 4: Visión, Misión y Valores. Elaboración propia……3
Figura 5: Evolución del PIB de Cataluña del 2017 al 2021. Adaptado de IDESCAT (2022)……5
Figura 6: Evolución del PIB de Lleida del 2017 al 2020. Adaptado de IDESCAT (2022)……5
Figura 7: Actividades con más practicantes y las más practicadas. Consell Català de l'Esport (2019)……7
Figura 8: Practicantes y volumen de práctica de baile por género. Consell Català de l'Esport (2019)……8
Figura 9: Practicantes y volumen de práctica de baile por tramos de edad. Consell Català de l'Esport (2019)……8
Figura 10: Índice de actividad física según sexo y curso. Generalitat de Catalunya (2016)……8
Figura 11: Estrategia según tipo de actividades de otras entidades. Elaboración propia……9
Figura 12: Puntos fundamentales de los objetivos del BFC. Elaboración propia……11
Figura 13: Organigrama general del BreakFit Center (BFC). Elaboración propia……14
Figura 14: Composición de la Dirección del centro. Elaboración propia……15
Figura 15: Cambios relevantes por cada período. Elaboración propia……21
Figura 16: Tipos de sistemas de comunicación interna. Elaboración propia……23
Figura 17: Aspectos a considerar para las instalaciones y equipamientos. Adaptado de FEMP (2009)……27
Figura 18: Criterios de selección de las instalaciones y equipamientos. Adaptado de FEMP (2009)……28
Figura 19: Servicios ofrecidos por BreakFit Center. Elaboración propia……29
Figura 20: Beneficios de la práctica de actividad física. Fructuosos y Gómez (2001)……31
Figura 21: Beneficios de la práctica de la danza. Fructuoso y Gómez (2001)……32
Figura 22: Elementos que encontramos en la práctica de la danza. Dallal (2007)……32
Figura 23: Contenido actividad de Breaking. Elaboración propia……33
Figura 24: Contenido actividad de Danza Acrobática. Elaboración propia……35
Figura 25: Características generales de los servicios. Elaboración propia……41
Figura 26: Proceso de acciones de acciones de marketing. Adaptado de Carreras (2022)……42
Figura 27: Itinerario para la captación de nuevos clientes. Adaptado de Carreras (2022)……43
Figura 28: Principios generales sistemas de calidad. Adaptado de Salas (2022)……52
Figura 29: Incorporación de instrumentos de sistema de calidad por año. Elaboración propia……53
Figura 30: Representación gráfica Evaluación 360º. Elaboración propia……54
Figura 31: Fases del proceso de auditorías. Ayuntamiento de Novelda (2017)……56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO. Adaptado del Cuaderno del Emprendedor (2020)……10

Tabla 2: Objetivos específicos en relación a los objetivos generales. Elaboración propia……..12

Tabla 3: Propuesta de evolución del organigrama. Elaboración propia……..20

Tabla 4: Características sistemas de comunicación más utilizados. Elaboración propia……..23

Tabla 5: Dirección y usuarios principales de cada sistema de comunicación. Elaboración propia……24

Tabla 6: Riesgos Laborales frecuentes en un centro deportivo. Adaptado de INSHF (2015)……26

Tabla 7: Instalaciones necesarias para el centro deportivo. Elaboración propia……..28

Tabla 8: Actividades, grupos y número de participantes por grupo. Elaboración propia……29

Tabla 9: Horario de servicios y actividades Sala 1 (grande). Elaboración propia……30

Tabla 10: Horario de servicios y actividades Sala 2 (pequeña) Elaboración propia……30

Tabla 11: Movimientos de Animal Flow. Adaptado de Mike Fitch (2018)……..34

Tabla 12: Movimientos impartidos en las sesiones de BreakFit. Elaboración propia……36

Tabla 13: Temas y contenidos sobre la enseñanza del Breaking. Adaptado de FEBD (2021)……40

Tabla 14: Acciones de promoción del BreakFit Center. Elaboración propia……42

Tabla 15: Propuesta de actividades gratuitas para la captación de clientes. Elaboración propia……44

Tabla 16: Acciones de fidelización y sus objetivos. Elaboración propia……45

Tabla 17: Acciones de retención-evaluación de clientes. Elaboración propia……46

Tabla 18: Préstamo bancario e interés anual. Elaboración propia……..47

Tabla 19: Inversión inicial del proyecto. Elaboración propia……48

Tabla 20: Posibles ayudas y subvenciones a las que se podría acceder. Elaboración propia……48

Tabla 21: Información préstamo. Elaboración propia……..48

Tabla 22: Previsión de gastos mensuales. Elaboración propia……49

Tabla 23: Tarifas y cuotas BreakFit Center. Elaboración propia……..49

Tabla 24: Previsión ingresos y gastos los dos primeros años. Elaboración propia……50

Tabla 25: Cuenta de Perdidas y Ganancias primeros dos años. Elaboración propia……50

Tabla 26: Proyección de la Tesorería en los dos primeros años. Elaboración propia……51

Tabla 27: Tipo de competencias de las personas. Adaptado de López (2010)……54

Tabla 28: Objetivos de los instrumentos de control financiero. Adaptado de Calle-Álvarez et. al. (2020)……56

INTRODUCCIÓN

En este documento, se muestra el proyecto de centro deportivo llamado "BreakFit Center" (BFC), en el cual se desarrollará y ofrecerá servicios y actividades enfocadas a la mejora del movimiento desde dos perspectivas. Por un lado, la artística y expresiva, especializándonos en la enseñanza del Breaking (Breakdance), Danza Acrobática y Posiciones Invertidas. Por otro lado, desde el fitness, centrándonos en el trabajo más de carácter funcional y de salud, ofreciendo sesiones de Animal Flow, BreakFit y Stretching & Mobility (estiramientos y movilidad).

Para comenzar, se expone cómo se origina la idea, así cómo la motivación y necesidad de realizarlo. A continuación, se presenta la organización en lo que respecta a su visión, misión y valores, la normativa que le ampara, un análisis del entorno y el mercado, el diagnóstico general (DAFO) y los objetivos de este. Posteriormente, se establece el proyecto empresarial, además de los detalles acerca de los servicios que el centro ofrecerá y los medios necesarios para realizarlos. Seguidamente, se muestra un estudio de los gastos económicos detallados con una proyección de 2 años vista en una triple visión (pesimista, realista y optimista). Asimismo, los sistemas de gestión y control financiero y de calidad que se utilizarán. Finalmente, se presentan las conclusiones que se extraen del desarrollo de la creación del proyecto.

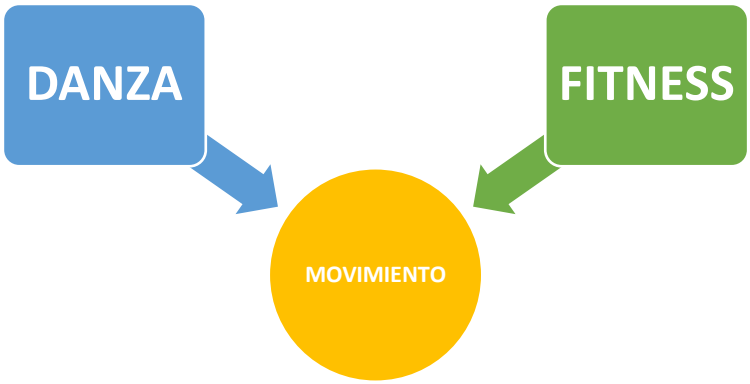
Figura 1: Logo del centro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento de este proyecto deportivo-empresarial nace de la unión de dos ideas. Primero, establecer un espacio dónde enseñar la disciplina del Breaking, ya que en la actualidad no encontramos ninguna escuela o academia de danza especializada en este estilo de baile. Segundo, crear un centro de fitness enfocado en el entrenamiento funcional, en especial en Animal Flow, actividad que no ofrece ningún centro o gimnasio hasta el momento en la ciudad Lleida.

Ambas ideas se plantean, desde una visión común, el trabajo de la técnica del movimiento como objetivo principal. Por lo tanto, un primer esquema general del proyecto sería:

Figura 2: Esquema general de proyecto deportivo BreakFit Center. Elaboración propia.



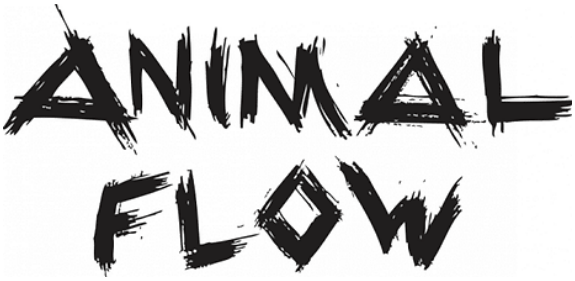
CONTEXTO DE LA ENTIDAD

Para ofrecer este tipo de servicios de una forma más formal y estructurada, se necesita de un centro donde se realicen. En cuanto al Breaking, hay que recordar que es una actividad de origen artístico y cultural, siendo el baile original de la cultura Hip Hop, ha sido con la evolución de los últimos tiempos y su alto grado de competitividad y disciplina, que se ha deportivizado.

Desde el BreakFit Center, se ve como una oportunidad esta deportivización de la disciplina para dar visibilidad y acercarse a los jóvenes interesados en la práctica. Por nuestra parte, se aprovechará este marco deportivo/federativo para atraer a los posibles nuevos practicantes para, posteriormente, mostrar la versión cultural y social, tanto del Breaking como de la cultura Hip Hop, respetando así su legitimidad y valores.

Por lo que se refiere al ámbito del fitness, son muchos los centros que ofrecen una amplia gama de actividades de todo tipo. Como hemos comentado antes, nosotros nos centraremos en el desarrollo del movimiento, de la coordinación corporal y el control postural a través del enfoque en el trabajo de la técnica, por encima de la mejora de la condición física. La intención es conseguir beneficios en el rendimiento físico como consecuencia de un trabajo exhaustivo y centrado en la ejecución del movimiento. A partir de ahí, se variará el volumen y la intensidad de la carga y de los ejercicios para conseguir las mejoras condicionales.

Figura 3: Logo Animal Flow. Fitch (2010).



Asimismo, una de las especialidades que ofrece el centro es el Animal Flow (AF). Dicha disciplina, está basada en movimientos de suelo, diseñados para la mejora de la fuerza, el control postural, la flexibilidad, la movilidad y la coordinación (Fitch, 2018). Este sistema de técnicas cerradas, las cuales están basadas en la reproducción de movimientos de animales, hace que su práctica sea divertida y desafiante. Además, para aquellas personas que están interesadas en ejercitarse a través del Breaking, pero sin necesidad de tener una experiencia en esta disciplina, y al ritmo de la música, se ofrece el BreakFit, donde se combinan movimientos de Breaking con ejercicios de fuerza.

Por lo tanto, lo que buscaremos, ya sea desde la rama artística y expresiva del Breaking o desde la vertiente del fitness, con el trabajo de carácter funcional, es poner el foco en mejorar del movimiento de nuestro cuerpo, como hemos comentado con anteioridad. Para ello, nuestros técnicos estarán especializados y formados en el tipo de actividad que lleven a cabo.

A su vez, se pretenderá ir ampliando la gama de servicios que se ofrecen. En el ámbito artístico, se daría la oportunidad de probar disciplinas minoritarias e innovadoras en la ciudad, como puede ser la Danza Acrobática o las Posiciones Invertidas. En cuanto al fitness, se plantearía una actividad más ligera y enfocada más desde una perspectiva de salud, que sería el Stretching & Mobility. Asimismo, se ofrecerán otros servicios como alquiler de espacios en horarios libres, masterclasses con profesionales externos, campeonatos de Breaking, entrenamientos libres para usuarios y abiertos para gente externa al centro.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

A continuación, en este apartado se muestra la visión, misión y valores de la entidad:

Figura 4: Visión, Misión y Valores. Elaboración propia.

En cuanto a los valores, nos gustaría destacar algunos de ellos por varios motivos:

- **Igualdad:** Desde el BreakFit Center, se buscará salir de la clásica segmentación deportiva de las categorías por género y edades, nadie podrá discriminar a los participantes de las actividades. El BFC deberá apoyar y practicar el principio y objetivo de aunar a los diferentes colectivos dentro de las actividades que se realicen. Por lo que todo el mundo, sin excepción alguna, será bienvenido a las actividades que se lleven a cabo. La división de los grupos se efectuará por nivel de conocimiento de la actividad.
- **Trabajo en equipo:** Para el correcto funcionamiento del centro deportivo, es necesario que cada uno de los empleados trabaje conforme a la metodología diseñada por la dirección y conforme los objetivos establecidos. A su vez, este valor estará muy enfocado a los alumnos y clientes, ya que consideramos que la mejora de un compañero/a de grupo puede ayudar a un desarrollo personal a través de compartir conocimiento y experiencia.
- **Respeto:** El respeto en el centro empieza en uno mismo, en aceptarse tal y como es, para así enfocarse en la actividad. Será imprescindible tenerlo a los técnicos y compañeros de sesión, buscando siempre un clima de afectividad positiva que ayude al trabajo y mejora de todos los participantes del grupo. Y por último, a la disciplina que se practica, a los valores y legitimidad que representan, tratar de entender y actuar conforme a estos para así conseguir una práctica más profunda e incluso espiritual.

En cuanto a los dos últimos valores que encontramos, se podría decir que van un poco de la mano. El Breaking y el Hip Hop tradicionalmente se ha tachado de callejero por su naturaleza urbana, con lo que puede llevar ciertas connotaciones negativas por parte de la gente que no es conocedora de esta cultura. Por lo que, a través de los trabajadores del club, se quiere mostrar un enfoque de excelencia y profesionalidad en cada una de las actividades que se realicen.

NORMATIVA LEGISLATIVA Y REGIMEN JURÍDICO DE LA ENTIDAD

Para realizar el análisis del entorno donde se buscará poner en funcionamiento la organización, consideramos necesario establecer el régimen jurídico de esta y la normativa legislativa que le amparará. En nuestro caso, nos daríamos de alta como autónomo a través de los trámites administrativos y la entrega de la documentación pertinente. Según la "Guía de trámites y formas jurídicas" del Departamento de Empresas y Ocupación de la Generalitat de Catalunya (2014), el autónomo, o empresario individual, es la persona física que lleva a cabo en nombre propio una actividad económica con ánimo de lucro y de forma habitual. En nuestro caso, la actividad empresarial no adoptará el nombre de la persona física titular, sino que se actuará con un nombre comercial.

Las condiciones que se deben reunir para poder establecerse como autónomo son (Generalitat de Cataluña, 2014):

- **Capacidad legal:** hay que ser mayor de edad y tener libre disposición de bienes.
- **Habitualidad:** los actos empresariales aislados no implican la condición de autónomo.
- **Actuar en nombre propio:** asumiendo derechos y obligaciones derivados de la actividad.

En cuanto a las diferentes normativas legislativas que nos ampara, serían las siguientes (Generalitat de Cataluña, 2014):

- El empresario individual se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, regula los derechos y garantías de este colectivo. Esta ley establece un decálogo de derechos y deberes de los trabajadores autónomos.
- Decreto 18/2010, de 23 de febrero, de aplicación en Cataluña del Estatuto del trabajo autónomo.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización
- Aparte de esta legislación, existe gran normativa no específica con previsiones aplicables al trabajo autónomo.

Por último, los rasgos diferenciales como trabajo autónomo son (Generalitat de Cataluña, 2014):

- Es la forma más sencilla y económica de llevar a cabo una actividad empresarial, ya que no requiere un proceso previo de constitución.
- La responsabilidad se extiende a todo su patrimonio personal y es ilimitada. En caso de matrimonio, los bienes del cónyuge pueden quedar afectados si el empresario está casado en régimen de gananciales. En Cataluña el régimen económico del matrimonio es el de separación de bienes, por tanto, las deudas del cónyuge empresario no afectarán a los bienes del otro.
- Si el volumen del beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados: las sociedades tributan a un tipo fijo sobre los beneficios y los autónomos tributan por el IRPF que aplica un tipo progresivo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL MERCADO

Según Alonso (2020), el análisis del entorno y el estudio de mercado son aspectos muy importantes en todo proyecto empresarial. Se trata de determinar el entorno general y el mercado en el cual la organización llevará a cavo la actividad principal, así como los posibles clientes y la competencia.

ENTORNO

Respecto al entorno y las características del proyecto empresarial, se ha considerado oportuno remarcar los aspectos económicos, deportivos y culturales en el ámbito autonómico, es decir, de Cataluña, y local, de Lleida.

ENTORNO ECONÓMICO

En el sector económico, vamos a fijarnos en dos aspectos, por una parte, el Producto Interior Bruto (PIB) y, por otra, la Renta Familiar Disponible Bruta (RFDB). El PIB mide el resultado final de la actividad de producción de las unidades productoras en el territorio, mientras que la RFDB mide los ingresos de los que disponen los residentes de un territorio para destinarlos al consumo o ahorro (IDESCAT, 2022). Por lo tanto, cuanto más prósperos sean los resultados de dichos indicadores con relación a nuestro sector, más posibilidades tendremos de encontrar futuros clientes.

En cuanto al análisis del PIB, lo llevaremos a cabo desde dos puntos de vista, primero desde una visión general y, posteriormente, por sectores. Por lo que respecta a los sectores, se observa la influencia que tienen en tanto por ciento (%) sobre el PIB total y su evolución. Los sectores que se encuentran relacionados directamente con nuestra actividad son Deporte y Cultura.

A continuación, se muestra la evolución del PIB general en millones de euros en Cataluña y Lleida en el período de los últimos cuatro años.

Figura 5: Evolución del PIB de Cataluña del 2017 al 2021. Adaptado de IDESCAT (2022).

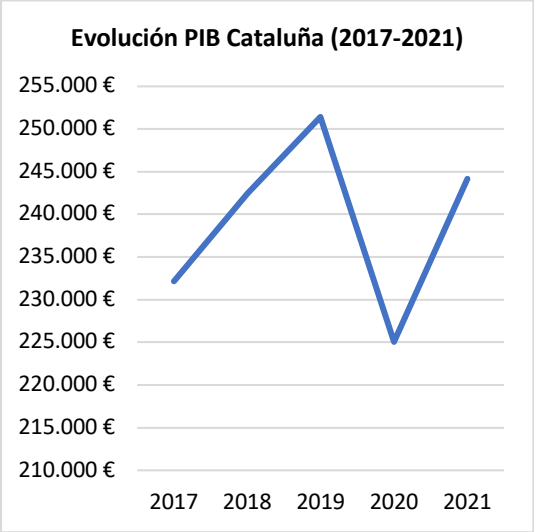
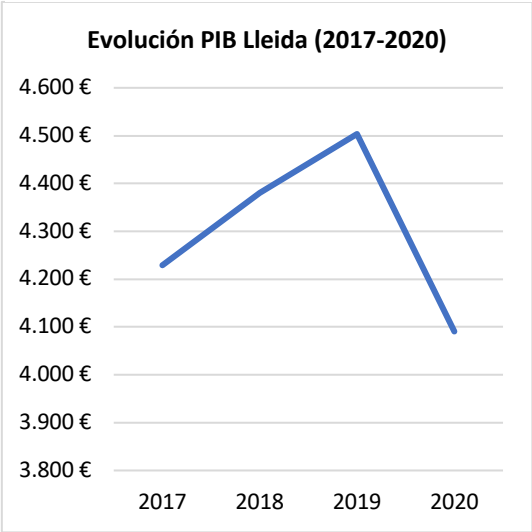


Figura 6: Evolución del PIB de Lleida del 2017 al 2020. Adaptado de IDESCAT (2022).



Por lo que respecta al PIB por sectores en Cataluña, seguidamente se muestra el peso en porcentaje del sector cultural y deportivo, según el Observatori Català de l'Esport (2013):

- **Sector Cultural:** 0,98%.
- **Sector Deportivo:** 2%.

Con estos datos se puede observar la diferencia entre ambos sectores, donde la destinación de recursos económicos es inferior en el cultural que en el deportivo, teniendo en cuenta que el dato del sector deportivo no se encuentra actualizado.

Por último, se muestran los datos de la RFDB, según IDESCAT (2019), desde una visión más amplia a más concreta. Es decir, primeramente la situación autonómica (Cataluña) y posteriormente comarcal (Segrià), territorio de origen del centro y, por lo tanto, área de actuación:

- **Cataluña:** 18,2.
- **Segrià:** 16.

Aunque sea inferior a nivel comarcal que autonómico, los datos muestran que el Segrià es de los territorios con los resultados más elevados de las comarcas ubicadas en la provincia de Lleida. Asimismo, se observa una evolución favorable del índice en los últimos años, aspecto que refuerza la ejecución del proyecto.

ENTORNO CULTURAL

Como se ha comentado anteriormente, aunque el proyecto se enfoque de forma legislativa desde una perspectiva deportiva, la naturaleza de la principal actividad que se lleva a cabo en el centro es cultural, por lo que haremos un repaso sobre algunos datos a tener en cuenta.

Ya hemos visto que el sector cultural en Cataluña representa el 0,98%. Además, mostramos algunos datos extraídos del Instituto de Estadísticas de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2020):

- 365.749 M€ de presupuestos aprobados por el Departamento de Cultura en 2022.
- 45.174 empresas culturales en Cataluña en 2019.
- 114.028 de trabajadores en 2019.

A pesar de no tener datos estadísticos concretos sobre la cultura Hip Hop, observamos un crecimiento en las últimas décadas, no solo en el ámbito del Breaking, sino también de sus tres elementos restantes (*Djing, Rap* y Graffiti), es cada vez más la gente que se puede ganar la vida de forma profesional.

La expansión del arte callejero a lugares más formales, como por ejemplo la rama del *street art* procedente del *graffiti*, o la fusión con otros estilos, por ejemplo artistas del rap interpretando sus rimas sobre otro tipo de ritmos, hacen que esta cultura ofrezca la posibilidad de moldear el arte y adaptarlo de forma que atraiga a más público que lo pueda consumir.

MERCADO

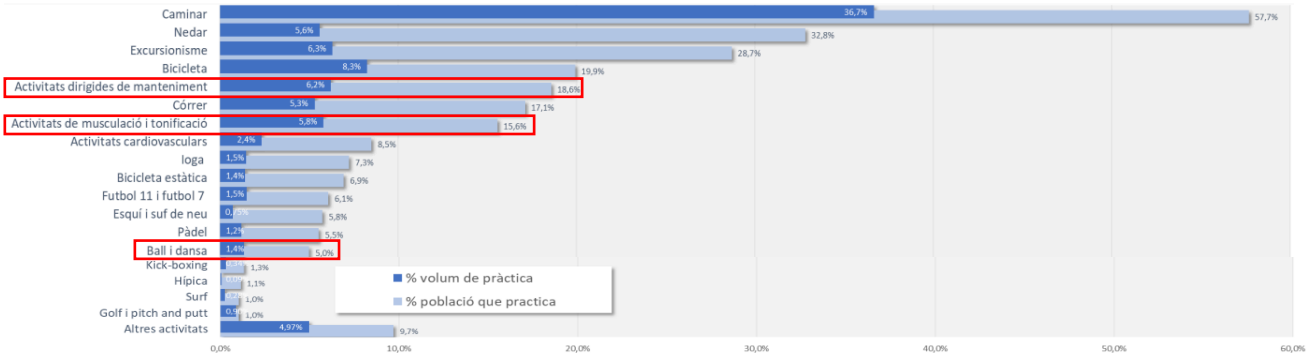
ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para comenzar, debemos determinar quien será nuestro cliente objetivo de las actividades que pueda ofrecer BreakFit Center. En nuestro caso, los servicios estarán enfocados, especialmente, a jóvenes, desde edades infantiles hasta adolescentes, y gente adulta. Además, se podrán ofrecer actividades a empresas privadas e instituciones públicas que quieran colaborar con el centro, como por ejemplo pueden ser ayuntamientos, asociaciones culturales, academias de baile, universidades, federaciones, clubs deportivos, etc.

En cuanto a la colaboración con personas jurídicas, debemos aprovechar esta dualidad deportivo/cultural que ofrece el Breaking en estos tiempos, por lo que puede ser una actividad complementaria a deportes urbanos emergentes (como el *skate,* el *parkour* o la *BMX),* festivales de artes escénicas o *jams* de Hip Hop. Además, la intención del centro será ofrecer disponibilidad para el desplazamiento de sus actividades, es decir, si nos contacta alguna entidad para realizar una serie de clases o un ayuntamiento para organizar unas sesiones en su pueblo o ciudad, poder ofrecer este servicio.

Para determinar los posibles clientes, debemos efectuar un análisis más exhaustivo con la idea de definir más el perfil de estos. Dicho análisis, se ha llevado a cabo a través de la observación de diferentes datos obtenidos a través de la Enquesta sobre l'activitat física i esportiva a Catalunya 2019 (AFEC-2019), realizada por el Consell Català de l'Esport. En primer lugar, veremos en que posición se encuentra la danza como actividad física con más practicantes:

Figura 7: Actividades con más practicantes y las más practicados. Consell Català de l'Esport (2019).



Observamos que el baile ocupa el puesto número 14 en la lista, con el 1,4% del volumen de la práctica y el 5% de la población que practica. Según el estudio, esta categoría incluye actividades relacionadas con la danza como bailes de salón, bailes deportivos, coreografiadas, etc. Aun así, este no es un dato del todo eficaz para el estudio de nuestro proyecto, ya que este análisis no contempla los practicantes del Breaking desde la perspectiva más cultural, es decir, aquellos que no se incluyen en el marco federativo/deportivo que son la gran mayoría.

En cambio, tenemos otra estadística que nos resulta favorable considerablemente. Se trata de los porcentajes relacionados con los practicantes de actividades dirigidas de mantenimiento, de musculación y tonificación, que es donde entrarían nuestras sesiones del área de fitness, donde ambas estadísticas están por encima del 15% de la población que lo practica.

A continuación, se muestra el número de practicantes y el volumen de práctica de baile por género:

Figura 8: Practicantes y volumen de práctica de baile por género. Consell Català de l'Esport (2019).

Grups d'activitats (ordenades per % de practicants)	Població (milers hab)	Població (% pob)	Volum (milers h/any)	Volum (% h/any)	Dona (% pob)	Dona (% h/any)	Dona (h/set)	Home (% pob)	Home (% h/any)	Home (h/set)	Total (% pob)	Total (% h/any)	Total (% h/set)
Ball i dansa	318	5,0%	28.024	1,4%	7,6%	2,3%	1,6	2,3%	0,6%	2,0	5,0%	1,4%	1,7

Según los datos, las mujeres tienen más participación y dedicación en actividades de baile que los hombres (7,6% de las mujeres frente al 2,3% de ellos), aunque los hombres que practican danza lo hacen con más intensidad (1,6h/semana del sexo femenino ante las 2h/semana del masculino). Podríamos decir que en el mundo del Breaking este dato se vería revertido, siendo muchos más los practicantes hombres que mujeres.

Por último, haremos un repaso del número de practicantes y volumen de práctica de baile por tramos de edad:

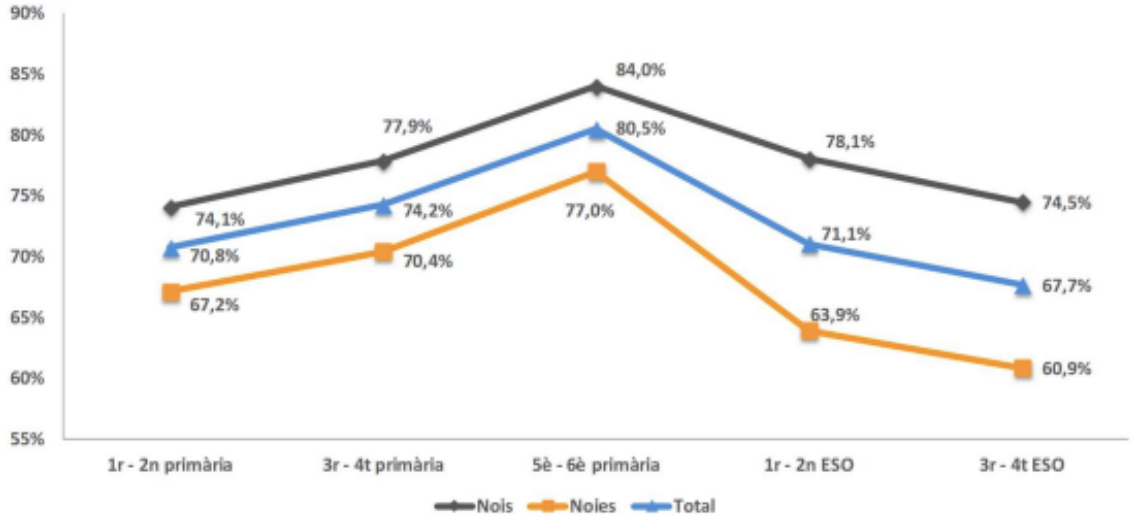
Figura 9: Practicantes y volumen de práctica de baile por tramos de edad. Consell Català de l'Esport (2019).

Grups d'activitats (ordenades per % de practicants)	De 16 a 29 anys (% pob)	De 16 a 29 anys (% h/any)	De 16 a 29 anys (h/set)	De 30 a 44 anys (% pob)	De 30 a 44 anys (% h/any)	De 30 a 44 anys (h/set)	De 45 a 64 anys (% pob)	De 45 a 64 anys (% h/any)	De 45 a 64 anys (h/set)	Més de 64 anys (% pob)	Més de 64 anys (% h/any)	Més de 64 anys (h/set)	Total (% pob)	Total (% h/any)	Total (% h/set)
Ball i dansa	6,5%	1,3%	1,6	6,0%	1,8%	1,7	5,2%	1,5%	1,6	2,5%	0,8%	1,9	5,0%	1,4%	1,7

Como vemos, con la edad hay un claro descenso de la actividad física. Dado el alto grado de exigencia física del Breaking, sus practicantes han de ir adaptando su baile a sus capacidades físicas. Aunque con la evolución del acceso a la información y hábitos saludables, son cada vez más los *bboys* y las *bgirls* que llegan a la treintena de edad en su momento de mayor esplendor, dándoles la capacidad de continuar compitiendo a un gran nivel 10 o 15 años más.

Desde el BreakFit Center, debemos atender a los datos estadísticos en edades más tempranas, ya que los más pequeños y adolescentes serán probablemente gran parte de nuestro público en el área de danza. Es por eso, que hemos revisado los resultados del informe de Els hàbits dels escolars a Catalunya (2016), estudio promovido por la Generalitat de Catalunya y esportcat. En este podemos revisar el índice de práctica de actividad físico-deportiva según sexo y curso escolar:

Figura 10: Índice de actividad física según sexo y curso. Generalitat de Catalunya (2016).



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Inicialmente, definimos quienes serían nuestros posibles competidores en este sector. Creemos que hay dos tipos de empresas u organizaciones que podrían hacer esta tarea:

- Las entidades o escuelas que ofrecen clases de Breaking u otros estilos de danza urbana en la ciudad de Lleida o alrededores.
- Los centros deportivos o gimnasios que ofrecen actividades de entrenamiento de carácter funcional.

Por consiguiente, llevaremos a cabo dos tipos de estrategias diferentes, una para cada caso. Para las primeras se debería implantar algún tipo de alianza que pueda complementar los diferentes estilos de danzas urbanas que se ofrecen. En cambio, para las segundas se tendría que encontrar una estrategia que nos diferencie de las otras entidades por la calidad de la empresa y del servicio que se ofrece, de forma que los clientes noten que las actividades que se llevan a cabo en nuestro centro son diferentes e innovadoras.

Figura 11: Estrategia según tipo de actividades de otras entidades. Elaboración propia.

En el primer caso, se clasifican las empresas como competencia, ya que también ofrecen actividades de danza urbana, aunque son estilos diferentes al Breaking. Aun así, el origen de estas danzas es el mismo, la calle, y muchas de ellas pertenecen, de una forma más secundaria, a la cultura Hip Hop. Además, estos estilos llevan instaurados en el territorio de Lleida mucho tiempo, por lo que la comunidad es muy extensa y encontramos alrededor de una docena de escuelas y academias en la ciudad. A pesar de que hay diferencias en las generalidades de cada tipo de baile, se han de buscar sinergias en formas de alianzas en vez de diferenciarnos. Por otro lado, se considera que una escuela o academia de baile exclusiva de Breaking no tendría futuro.

En cuanto al segundo caso, vemos que hay un gran número de centros que ofrecen actividades de entrenamiento funcional, muchos cuentan con una extensa plantilla de técnicos formados y una amplia gama de material y equipamiento. Los únicos servicios que pueden ser excepcionales son el Animal Flow y el BreakFit, ya que no encontramos un espacio donde se realicen sesiones de este tipo. Por lo tanto, si la intención es ser reconocidos en la provincia en cuanto al entrenamiento funcional, lo que tenemos que hacer es destacar por la calidad de los servicios.

Independientemente de si una entidad o empresa está situada en el primer o segundo bloque, desde el BreakFit Center siempre se buscará la posibilidad de colaborar con cualquier tipo de entidad. Creemos que el hecho de hacer alianzas nos puede ayudar a darnos visibilidad de cara a un tipo de público que quizás no sean nuestros clientes objetivos, pero que pueden llegar a mostrar interés en nuestra actividad.

DIAGNÓSTICO GENERAL (DAFO)

El análisis DAFO permite a una organización identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y elaboración de un plan estratégico (Speth, 2016). Una vez explicado, se muestran las características establecidas para este proyecto:

Tabla 1: Análisis DAFO. Adaptado del Cuaderno del Emprendedor (2020).

		ANÁLISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
		Alta competencia en el ámbito del entrenamiento funcional. Posibilidad de nuevas competencias, de copiar nuestra idea.	Ninguna organización ofrece Breaking o AF. Exposición mediática del Breaking por París 2024. Interés de instituciones públicas por actividades de este tipo.
ANÁLISIS INTERNO	**DEBILIDADES**	*ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA*	*ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN*
	Nuevo en el mercado. Poca experiencia empresarial. Necesidad de inversión económica e instalaciones y equipamientos especializados.	Explorar alianzas con otras entidades que propongan actividades artísticas, culturales y deportivas para encontrar reconocimiento por su parte (Federaciones, Universidades, Asociaciones Culturales, etc.).	Fundar lazos de relación con otras entidades que puedan favorecer el incremento de contactos, explotando el apoyo de organizaciones, tanto públicas como privadas, para actividades de este tipo.
	FORTALEZAS	*ESTRATEGIAS DEFENSIVA*	*ESTRATEGIAS OFENSIVAS*
	Personal especialista. Calidad formativa. Inversión relativamente baja y actividades con poco equipamiento técnico.	El hecho distintivo, tanto de la empresa como de las actividades que ofrezca, tiene que ser la calidad, para de esta forma diferenciarnos de la posible competencia.	Potenciar y visibilizar los beneficios de la práctica de nuestras actividades al público, aprovechar el interés por estas disciplinas.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

En cuanto a los objetivos que se tiene que marcar una organización, Alonso (2020) dice:

> Las empresas deben fijarse objetivos, los cuales tendrían que ser la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cantidad de lo que se pretende con la misión. En general, se pretende que los objetivos sean deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivadores y consensuados. En este sentido, es habitual a la hora de formular y redactar los objetivos que estos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado), de forma que se pueda hacer un seguimiento de su cumplimiento. (p. 38)

En cuanto al BreakFit Center, los objetivos han sido establecidos basándonos a tres puntos fundamentales y que continúan con la línea de la visión, misión y valores de la entidad:

Figura 12: Puntos fundamentales de los objetivos del BFC. Elaboración propia.

- **Calidad:** Siendo el pilar principal del proyecto, donde lo que se busca es cumplir las expectativas de los diferentes probables colectivos de interés. Por lo tanto, se fomentará la mejora por medio de un trabajo de calidad de las diferentes áreas de la organización. Considerando que, un buen desempeño en este ámbito, favorecerá los resultados tanto económicos como sociales.

- **Breaking:** Siendo la prioridad de las actividades que se lleven a cabo en el centro. Se buscará abarcar desde las edades más tempranas hasta todos aquellos que se atrevan a probar la disciplina del Breaking. Se enfocarán desde una visión más cultural, pero a medida que los *bboys* y *bgirls* vayan desarrollándose en este estilo de baile, se ofrecerá la oportunidad de irse preparando de forma competitiva para aquellos que lo deseen.

- **Fitness:** En este sentido, el BreakFit Center se especializará en el entrenamiento de carácter funcional por la importancia que le damos a la calidad de movimiento. Esta no solamente aporta un mayor control corporal y postural, sino que también ofrece beneficios en la coordinación de las extremidades, amplitud de movimiento de las articulaciones y equilibrio. Debido al trabajo con grupos reducidos, los técnicos podrán individualizar el trabajo grupal a las necesidades que requiere cada sujeto, buscando así beneficios más desde una perspectiva de salud.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO (2 AÑOS)

A continuación, se muestran los cinco objetivos generales para un plazo de dos años:

1. Crear un centro especializado en Breaking y entrenamiento funcional en Lleida.
2. Conseguir entre 110 y 200 usuarios.
3. Ser una empresa que ofrezca actividades de danza y fitness líder en calidad.
4. Formar a futuros profesores y entrenadores de Breaking.
5. Promocionar y ofrecer actividades de Breaking.

Seguidamente, se han elaborado otros objetivos de carácter más específico para cada una de las áreas de la organización, los cuales conducirán al cumplimiento de los generales:

Tabla 2: Objetivos específicos en relación a los objetivos generales. Elaboración propia.

Área de la organización	Objetivo Específico	Objetivo General al que corresponde
Dirección de la entidad	Conseguir ser el centro referente del Breaking y Animal Flow en la provincia de Lleida.	Crear un centro especializado en Breaking y entrenamiento funcional en Lleida.
Área Social y Comunicación	Ser la empresa del sector con más visibilidad a nivel provincial.	Promocionar y ofrecer actividades de Breaking.
Área Económica y Fiscal	Cumplir correctamente con todas las obligaciones fiscales durante los cuatro años.	Ser una empresa que ofrezca actividades de danza y fitness líder en calidad.
Área Comercial y Marketing	Conseguir, como mínimo, 110 usuarios al final de los 2 años.	Conseguir entre 110 y 200 usuarios.
Área de Calidad	Establecer un Sistema de Calidad con la implementación de un Manual de Calidad y una Carta de Servicios.	Ser una empresa que ofrezca actividades de danza y fitness líder en calidad.
Área Administrativa y de Gestión de RRHH	Disponer de personal especializado en cada una de las áreas de la entidad.	Crear un centro especializado en Breaking y entrenamiento funcional en Lleida.
Área Deportiva	Disponer, como mínimo, de dos técnicos formados en el centro.	Formar a futuros profesores y entrenadores de Breaking.
	Formar a bboys y bgirls para bailar a nivel competitivo.	Promocionar y ofrecer actividades de Breaking.
Área de Instalaciones y Mantenimiento	Disponer de unas instalaciones y equipamientos en el mejor estado posible para su uso.	Ser una empresa que ofrezca actividades de danza y fitness líder en calidad.

PROYECTO EMPRESARIAL

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA GENERAL

Lo que se muestra seguidamente es el organigrama objetivo, en otras palabras, la estructura empresarial que se pretenderá establecer a partir del segundo año. Como hemos visto anteriormente, es el año en el que están marcados los objetivos a conseguir. Este organigrama se define a cuatro años vista y, en el último apartado de este punto, se observa la evolución esperada.

INTRODUCCIÓN

El organigrama es la representación gráfica de una estructura organizativa y debe reflejar las áreas, puestos y relaciones entre las mismas (Murua, 2018). En él se muestra, de manera esquemática, la posición de las unidades que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación (Alonso, 2020). Como afirma Alonso (2020), hay que establecer la plantilla de la empresa teniendo en cuenta los socios y los trabajadores, hay que crear un organigrama funcional, que represente funciones y no personas, puesto que al inicio las mismas personas pueden desarrollar varias funciones.

Por lo tanto, el organigrama, como estructura organizacional de la empresa, permite la asignación expresa de las responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a personas y departamentos que componen la organización (Garzón, 2018). Esto será de gran utilidad para los miembros de la entidad, ya que les permitirá tener un conocimiento más amplio y formal de la empresa y funciones dentro de esta. Münch (2010), propone una clasificación de los organigramas por objeto, área y contenido. Centrándonos en los de objeto, hace una distinción entre los organigramas estructurales, que muestran la estructura de forma general, y los funcionales, que indican las funciones de cada área o persona. Justamente sobre estos dos se desarrolla el contenido de este apartado, mostrando inicialmente una disposición general de la organización y después se observa el contenido de algunas funciones de cada área.

SISTEMA DE INTERRELACIÓN

Seguidamente, se muestra el tipo de organigrama que se ha seleccionado para la organización; circular. Este tipo de estructura, muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos, donde el máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo (Hernández, 2012). Algunos de los aspectos positivos a destacar son los siguientes (Soucie, 2002):

- Alto nivel de intercambio entre miembros de la organización, independientemente de su categoría.
- Los trabajadores son tan dependientes del director como al revés.
- Relevancia de la capacidad y competencia de la unidad de trabajo.
- Igualdad de la importancia de todas las áreas de trabajo.
- Descentralización y mayor participación.

Otro de los puntos a destacar de la propuesta hace referencia a los niveles de interacción que se quieren desarrollar en la estructura organizativa, ya sea a nivel interdepartamental como entre la dirección y las diferentes áreas.

Figura 13: Organigrama general del BreakFit Center (BFC). Elaboración propia.

De esta forma, se observa la prioridad de atender las vías de comunicación interna de la entidad, ya que según Charry (2018), sin la gestión de una comunicación interna, la organización está propensa al fracaso. Este aspecto repercutirá directamente en el clima organizacional de la empresa, el cual es la percepción que tendrán los miembros de la entidad sobre su entorno laboral. Según Cortada (2015), diversos estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral y social son más productivas, innovadoras y rentables. Esto muestra la importancia de cuidar la comunicación para proteger dichos aspectos positivos y por ello se ha seleccionado una estructura que se interrelacione de manera sistemática.

AREAS Y FUNCIONES

Según Münch (2010), la consecución de los objetivos de una organización implica realizar múltiples actividades, para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización agrupándose actividades semejantes en cada una. Estas nos ayudan a:

- A través de estas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

A continuación, se justifican las diversas estructuras seleccionadas y sus funciones principales.

DIRECCIÓN DEL CENTRO

Es el área que cobra mayor relevancia de la organización y, como hemos podido observar anteriormente, es la estructura sobre la que oscilan el resto de áreas. Está formada por los órganos de gobierno de la entidad, en este caso director fundador de la organización, Junta Directiva (compuesta por un vocal de cada área) y la Asamblea General. A continuación, se muestra un esquema del equipo de dirección del centro:

Figura 14: Composición de la Dirección del centro. Elaboración propia.

La función principal del equipo de dirección de la organización, será proponer y elaborar estrategias para efectuar la visión y misión de la empresa, respetando los valores establecidos por esta. En consecuencia, será necesario establecer una estructura capaz de organizar el funcionamiento de la empresa, satisfaciendo las necesidades de ésta a través de su gestión y tratando de conseguir tener un efecto positivo sobre el rendimiento laboral de los miembros de la entidad. Seguidamente, se recopilan algunas de las funciones asignadas a los diferentes órganos de gobierno (Estévez, 2016; Murua, 2018; Villamar y Torres, 2017):

Director:

- Dirigir y planificar el funcionamiento del centro.
- Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva.
- Proponer estrategias para cumplir con la visión y misión de la organización, respetando los valores de la misma.
- Planificación, coordinación y dirección de las diferentes áreas.
- Cumplir debidamente con las exigencias legales relacionadas con las actividades de la entidad.

Junta Directiva:

- Cumplir con los acuerdos de la Asamblea General.
- Plantear programas de actuación a la Asamblea General y llevar a cabo los aprobados.
- Confeccionar la memoria anual de actividades para someterla en la Asamblea General.
- Proponer acuerdos de representación, gestión y fomento de los intereses de la entidad.
- Ratificar las cuentas anuales, balances y liquidaciones para que sean aprobados.
- Cuidar por el óptimo funcionamiento de los servicios que ofrece la organización.
- Modificar y aprobar el Reglamento de Régimen Interno de la empresa.

Asamblea General:

- Aprobar la memoria de las actividades del ejercicio vencido y el balance anual.
- Aprobar el presupuesto para el siguiente ejercicio económico, programas y planes de actuación.
- Adoptar acuerdos referentes a la representación, gestión y fomento de los intereses de la entidad.
- Adoptar acuerdos en materia de fusión, absorción, disolución o liquidación de la empresa.

ÁREA ECONÓMICA Y FISCAL

Cualquier empresa tiene como norma obligatoria llevar un sistema de contabilidad que nos de una representación leal de la situación financiera y del patrimonio que posee. Generalmente, se trata de contabilizar las facturas, los movimientos bancarios y de caja con el objetivo de conseguir una imagen fiel del activo del que dispone la entidad y de que forma se finanza sus actividades e instalaciones. Según Murua (2018), las entidades deportivas tiene como cualquier otra empresa una serie de obligaciones ante Hacienda. Por lo tanto, será de gran relevancia determinar responsables que se encarguen de las obligaciones, por un lado, económicas y, por otro lado, fiscales. A continuación, se muestran algunas de las funciones de estos (Estévez, 2016; Murua, 2018; Villamar y Torres, 2017):

Responsable Económico:

- Gestionar la facturación, cobros y pagos de clientes, técnicos y empleados.
- Control de Tesorería y gastos administrativos.
- Evaluar la información financiera preparada para la toma de decisiones de la empresa.
- Elaborar los presupuestos anuales de la organización y presentarlos a la dirección.
- Elaborar la Cuenta de Perdidas y Ganancias y el Balance Anual (memoria económica).
- Buscar y proponer fuentes de financiamiento externo.

Responsable Fiscal:

- Elaborar y presentar a Hacienda las obligaciones derivadas de la actividad de la entidad.
- Proponer procesos para la mejora del funcionamiento de las gestiones administrativas.
- Apoyar a la empresa en todas las gestiones legales y reglamentarias.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, financieras y tributarias.

ÁREA DEPORTIVA

Según Murua (2018), el área deportiva es la principal actividad de toda entidad deportiva, ya que es la que ofrece los servicios a los usuarios y que implica a técnicos, recursos e instalaciones. La estructura organizativa, la gestión de personas y la gestión económica-financiera se orientarán a facilitar las condiciones para que la entidad ofrezca las mejores condiciones posibles para que sus usuarios desarrollen la actividad deportiva (Murua, 2018). En nuestro caso, el área deportiva se verá dividida, por un lado, por las actividades de danza y, por otro lado, las sesiones de fitness. Se espera que el responsable de esta área sea una persona, pero es prioritario diferenciar ambas ramas para una mejor gestión de las actividades, personal y participantes. Seguido se muestran algunas de las funciones del responsable del área deportiva (Murua, 2018; Palmero, 2020):

Responsable de Área Deportiva:

- Planificar y programar las actividades del centro en conjunto con la dirección.
- Establecer los objetivos, los contenidos y la metodología de trabajo a seguir.
- Implementar en las sesiones la metodología de trabajo propuesta por el centro.
- Supervisar la coordinación deportiva y la labor de los técnicos.
- Formar y promocionar a los técnicos.
- Realizar un seguimiento de los usuarios y nuevas incorporaciones.
- Gestionar el uso de instalaciones y equipamiento deportivo.
- Asumir funciones delegadas por el equipo de dirección.
- Creación de una memoria anual con los datos más destacados y presentarlos a la dirección.

ÁREA DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO

Esta es un área de trabajo colaborativo entre técnicos de mantenimiento, empresas y miembros de la organización (Joven, 2022). Será la parcela encargada de la puesta a punto y mantenimiento de las instalaciones y equipamiento para la realización de las diferentes actividades. La mejora de la seguridad, la accesibilidad, la prevención de riesgos y la modernización en la gestión de nuestras instalaciones, son parámetros que deben guiar nuestra actuación presente y futura (FEMP, 2009). Según Joven (2022), en cuanto al mantenimiento de las instalaciones tenemos que fijarnos como punto clave el máximo tiempo de funcionamiento, mínimo coste y máxima seguridad. A continuación, se muestran algunas de las funciones de las cuales se debe hacer responsable el Área de Instalaciones y Mantenimiento (Joven, 2022):

Responsable de Instalaciones y Mantenimiento:

- Mantenimiento y limpieza de las instalaciones y el equipamiento deportivo.
- Establecer un Plan de Mantenimiento para presentarlo a la dirección del centro.
- Cuidar que los equipamientos deportivos cumplan las homologaciones de seguridad.
- Establecer un coste-beneficio de todas las inversiones y material que se vaya a comprar.
- Elaborar un plan de posible crecimiento, renovación, reutilización y adaptación de instalaciones y equipamiento deportivo.

ÁREA DE CALIDAD

La búsqueda de la calidad se convierte en una estrategia de gestión en una organización, y se expresa en el producto, el servicio y en la eficacia de los procesos (Marqués, 2002, en Dorado 2018). El resultado del uso de un sistema de calidad es mayoritariamente a nivel externo, donde se refleja en la satisfacción de los usuarios. En el ámbito interno, la calidad supone, en primer lugar, una optimización de los recursos, ya que su orientación hacia los procedimientos de trabajo garantiza la eficiencia en su desarrollo (Salas, 2022). Por lo tanto, encontramos de gran importancia el hecho de crear un área enfocada únicamente para este aspecto de la entidad con tal de garantizar una mejora constante. Seguidamente, se plantean algunas de las funciones de esta área (Salas,2022):

Responsable de Área de Calidad:

- Plantear y proponer el sistema de calidad de la organización a la dirección para aplicarlo.
- Informar a todos los empleados implicados en los procesos de mejora de la calidad.
- Revisar los datos recopilados mediante los instrumentos de calidad.
- Mostrar los resultados al Director, Junta Directiva y Asamblea General.
- Revisar y actualizar periódicamente el sistema de calidad.

ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

Las nuevas tecnologías suponen un punto clave para la sociedad hoy en día y, en este sentido, Internet ha facilitado mucho el acceso a la información. A través de las plataformas convencionales, pero sobre todo digitales, llegamos al público objetivo de nuestra entidad, con tal de captar a los futuros consumidores de nuestros servicios. Se tendrá que cuantificar y definir los productos o servicios a comercializar por mercados y, así mismo, las condiciones de calidad y la adecuación, si procede, a los posibles segmentos establecidos (Alonso, 2020). Para que una empresa tenga prosperidad, es igual o más importante el aspecto comercial como la función técnica. La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores (Fayol, 1987). A continuación, se observa algunas de las funciones de los responsables en el área comercial y de marketing (Alonso, 2020):

Responsable de Área Comercial y Marketing:

- Identificar el nombre de cada servicio, características, necesidades que cubre y clientes a quienes se dirige.
- Establecer una política de servicio pensando en el ciclo de vida y en su evolución futura.
- Describir si se ofrecen otros servicios complementarios.
- Visibilizar los precios de los servicios y diferenciar los precios según tipo de servicio.
- Establecer políticas de descuentos o rebajas.
- Publicación y actualización de los datos relacionados con el marketing en la página web.
- Creación de una memoria anual con los datos más destacados y presentarlos a la dirección del centro.

ÁREA SOCIAL Y COMUNICACIÓN

La empresa, cuyo carácter es eminentemente social, debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad (Münch, 2010). A pesar de ser una entidad con carácter lucrativo, las disciplinas como el Animal Flow y, sobre todo, por su naturalidad, el Breaking, tienen un gran componente de comunidad. Según Münch (2010), los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son compromiso, respeto, equidad, justicia, responsabilidad, honestidad y calidad. BreakFit Center desde su área social buscará colaborar con entidades e instituciones interesadas en probar nuestros servicios.

Por otro lado, como hemos comentado anteriormente, la tecnología juega un papel importante hoy en día y para una mayor visibilidad es necesario estar presente en internet y redes sociales. Una buena comunicación es esencial para la organización y el funcionamiento de la empresa (Murua, 2018). Para sacarle el mayor rendimiento a este aspecto, será clave establecer un responsable que se encargue tanto de la comunicación externa como la interna, creando un sistema de comunicación interna donde la interacción entre todos sea más fluida y sencilla posible. Una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés (Charry, 2018). Esta área formada por una persona y algunas de sus funciones serian (Charry, 2018; Münch, 2010; Murua, 2018):

Responsable de Área Social y Comunicación:

- Elaborar y proponer iniciativas de carácter social a la dirección del centro.
- Establecer conexiones con entidades y organizaciones para satisfacer las necesidades de diferentes grupos sociales.
- Crear un sistema de comunicación interno para todo el tejido empresarial.
- Establecer los canales de comunicación oficiales entre técnicos, usuarios, entidades y agentes externos.
- Crear, gestionar y actualizar la página web y redes sociales de la entidad.
- Anunciar y publicitar la entidad y sus servicios mediante los canales online y offline.
- Creación de una memoria anual con los datos más destacados y presentarlos a dirección.

ÁREA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DE RRHH

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad (Münch, 2010). La administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de una empresa, enfocada a lograr los objetivos con la máxima eficiencia, calidad, coordinación de recursos y productividad. En este sentido, será encargada de realizar las gestiones relacionadas con agentes externos, como pueden ser convenios de colaboración con otras entidades o contratación de servicios.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se establecerán mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización (Münch, 2010). Por lo tanto, es un requisito fundamental contar con una plantilla estable y motivada para tener una mayor productividad. En este caso, contaríamos con una persona encargada de la parcela administrativa y de gestión de personal, donde algunas de sus funciones serían las siguientes (Alonso, 2020; Münch, 2010):

Responsable de Área Administrativa y Gestión de RRHH:

- Gestionar procesos administrativos referentes a usuarios, empleados y agentes externos.
- Gestionar contratos y salarios en conjunto con la dirección.
- Acudir a las reuniones propuestas por la dirección del centro.
- Asumir las funciones delegadas por el equipo de dirección.
- Informar a usuarios y personal de todas las condiciones, obligaciones y deberes.
- Proponer y aplicar estrategias de desarrollo organizacional para la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos de la entidad.
- Proporcionar higiene y seguridad a usuarios y personal.

TIPOS DE RELACIÓN

La relación que se establecerá entre trabajadores y entidad es de tipo laboral, con una retribución, principalmente, económica y, en alguna ocasión, con formación. Se distinguen dos tipos:

- **Tiempo indefinido:** Empleados que configuran la estructura principal de la organización (relacionados con las diferentes áreas).
- **Tiempo definido:** Profesionales contratados remunerados mientras prestan sus servicios.

EVOLUCIÓN DEL ORGANIGRAMA

En el siguiente apartado, se plantea la evolución del organigrama de la organización propuesto en cuanto a las diferentes áreas, número de personas que lo componen y naturaleza. Como hemos comentado anteriormente, el organigrama propuesto era a cuatro años vista, mostrándose aquí evolución de este:

Tabla 3: Propuesta de evolución del organigrama. Elaboración propia.

AÑO	ÁREA	RH	NATURALEZA
1er – 2º	Dirección del centro	1	Fundador
	Área Económica y Fiscal	1	Gestor Externo
	Área Deportiva	2	Fundador y Técnico
	Área de Instalaciones y Mantenimiento	1	Personal Externo
	Área de Calidad	1	Fundador
	Área Comercial y Marketing	1	Fundador
	Área Social y Comunicación	1	Fundador
	Área Administrativa y Gestión de RRH	1	Persona contratada

3er	Dirección del centro	1	Fundador
	Área Económica y Fiscal	1	Gestor Externo
	Área Deportiva	3	Fundador y Técnicos
	Área de Instalaciones y Mantenimiento	1	Personal Externo
	Área de Calidad	1	Fundador
	Área Comercial y Marketing	1	Persona contratada
	Área Social y Comunicación	1	Fundador
	Área Administrativa y Gestión de RRH	1	Persona contratada
4º	Dirección del centro	1	Fundador
	Área Económica y Fiscal	1	Gestor Externo
	Área Deportiva	3	Técnicos
	Área de Instalaciones y Mantenimiento	1	Personal Externo
	Área de Calidad	1	Fundador
	Área Comercial y Marketing	1	Persona contratada
	Área Social y Comunicación	1	Persona contratada
	Área Administrativa y Gestión de RRH	1	Persona contratada

Las áreas que se encuentran marcadas en la tabla de color gris, significa que no existen como tal, en este caso es el fundador de la empresa el que se encarga de las tareas relacionadas con cada una de ellas. A medida que evoluciona la organización, y así también el organigrama, se van incorporando personas contratadas para desarrollar las funciones específicas de cada área. Por lo tanto, el objetivo de la empresa es ir incorporando personal especialista de forma progresiva, de tal forma que, al cuarto año, se contaría con un total de seis personas contratadas, más los gestores o personal externo y fundador. A continuación, se muestran los cambios especificados por cada período:

Figura 15: Cambios relevantes por cada período. Elaboración propia.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN PREVISTOS EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cualquier entidad deportiva, aún siendo muy pequeña, debe prestar atención prioritaria a la comunicación (Murua, 2018). La comunicación es el conjunto de medios que utilizan las empresas con el objetivo de impulsar y estimular la demanda de los diferentes productos y servicios, para captar nuevos clientes y conservar los que ya tienen (Alonso, 2020). Dentro de la comunicación encontramos multitud de herramientas y variables que dan la posibilidad de añadir valor a los servicios, eligiendo estas en adecuación con la naturaleza y dimensión de la empresa.

Se considera que la comunicación en torno a una organización puede ser dividida en dos:

- **Comunicación externa:** Proceso comunicativo entre el centro y sus empleados hacia usuarios, redes sociales y publicidad.
- **Comunicación interna:** Sistema de comunicación de carácter interno enfocado a facilitar y agilizar el intercambio de mensajes entre miembros de la organización.

Respecto a la comunicación externa, la entidad debe comunicar su actividad e interactuar con su entorno como estrategia básica para su supervivencia (Murua, 2018). Según Alonso (2020), en cuanto al mensaje tiene que ser claro y preciso, indicando qué se ofrece y donde se puede obtener. En este sentido, según Gutiérrez (2016), encontramos dos tipos de mensajes, los de carácter formal, donde se ofrece el mensaje con un plano preestablecido por la organización, e informal, los cuales se dan de una forma más espontánea y tienen cabida a posibles aspectos más afectivos.

Deberemos darle la importancia que se merecen los canales de comunicación externa en una empresa, ya que de ellos dependerá la divulgación y llegada a nuestro público objetivo. Además de la información y contratación de los servicios en cuanto actividades, se abre la posibilidad de ofrecer nuestras posibles futuras formaciones para entrenadores y profesores, ya sea del área artística o de entrenamiento.

Por otro lado, a través de la comunicación interna se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades (Münch, 2010). Invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional, generando pertenencia, unidad, participación e identidad (García, 1998; en Charry, 2018). Para ellos es importante establecer un sistema de comunicación interna para optimizar el intercambio de información intraorganizacional.

Ambos tipos de comunicación se podrán dar en múltiples direcciones: de forma ascendente (hacia cargos superiores), descendente (hacia empleados de cargo inferior), horizontal (entre iguales) y transversal (entre todos). Esta multidireccionalidad de la comunicación, tanto externa como interna, pretenderá dar transparencia en la dirección y toma de decisiones de la organización.

CANALES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Dada la importancia de la comunicación, es interesante que la entidad se plantee una hoja de ruta en la que se establezcan los objetivos de comunicación a alcanzar, se ordenen las tareas y se sienten las bases para la gestión posterior (Murua, 2018). Hoy en día, en cuanto a los canales de comunicación, son diversos y numerosos, además de ir incorporando nuevas vías a medida que evoluciona la tecnología. A continuación, se muestran los diferentes canales por los que la empresa ofrecerá la información relacionada con sus actividades a los usuarios:

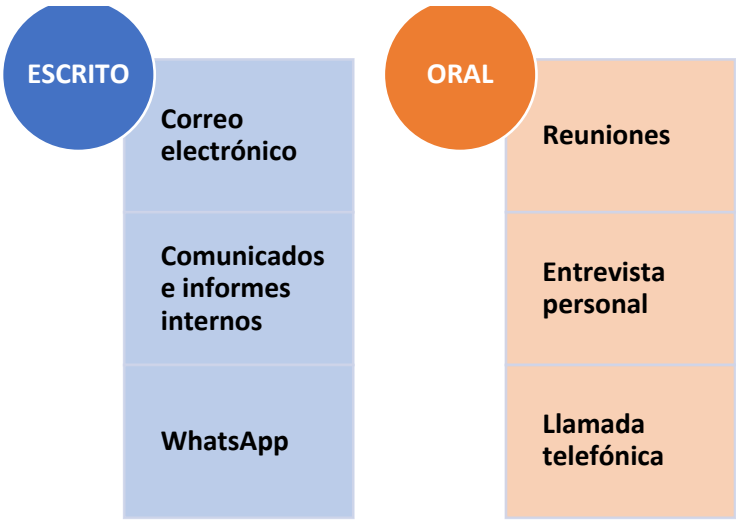
- Página web.
- Redes Sociales (Instagram, Facebook y Twitter).
- Notas de prensa o comunicados a través de medios de comunicación.
- Correo electrónico.
- Número de teléfono y WhatsApp.
- Aplicación móvil (Por ejemplo Provis).

Por otro lado, también tenemos otro tipo de información necesaria a intercambiar con los clientes del centro, pero esta se encuentra enfocada desde los usuarios hacia el centro y sus empleados. Hablamos del *feedback* relacionado con la calidad de los servicios que nos pueden dar para la mejora de las actividades. Algunos de los canales anteriormente mencionados son una buena herramienta por la disponibilidad inmediata que ofrece, como puede ser el correo electrónico o el WhatsApp. A su vez, encontraremos instrumentos especializados en este aspecto, que se estudiarán posteriormente, y que ofrecen una mayor información y más detallada en torno a la calidad de los servicios, como son el sistema de quejas, sugerencia y reclamaciones o las encuestas de satisfacción.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La presente propuesta ha estado elaborada con la intención de ser aplicada por la organización en el momento de tener listo el organigrama objetivo comentado con anterioridad. En este apartado se muestran los medios de comunicación de los que tiene intención hacer uso la entidad, divididas en sistemas de transmisión escrita y oral. En cuanto a los instrumentos de comunicación relacionados con el Área de Calidad, se ven excluidos de este apartado, ya que se expondrán en un punto específico más adelante. Los sistemas que impliquen el uso del teléfono privado, solo se utilizarán en caso de que el empleado de su consentimiento.

Figura 16: Tipos de sistemas de comunicación interna. Elaboración propia.



A continuación, se muestran las características de cada uno de los sistemas de comunicación:

Tabla 4: Características sistemas de comunicación más utilizados. Elaboración propia.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Correo electrónico	Accesible inmediatamente y sencillo, además de dejar constancia por escrito.
Comunicados e informes internos	Ofrece la posibilidad de transmitir información oficial de todo tipo sobre aspectos relacionados con la entidad.
WhatsApp	Permite una comunicación rápida y directa, ya sea de forma personal o en grupo, además de dejar constancia.
Reuniones	Interacción de diálogo libre que permite la transmisión de información clara de forma multidireccional.
Entrevista personal	Ofrece el contacto directo con el personal y, asimismo, conocerlo más profundamente.
Llamada telefónica	Accesible inmediatamente y sencillo, sobre todo para explicar dudas o resolver problemas.

Una vez establecidos los sistemas de comunicación, se muestra las personas usuarias de cada uno y la dirección de cada instrumento. Como se comentó anteriormente, la información se puede dar en varias direcciones que eran ascendente, descendente, horizontal y transversal cuando tiene un uso total:

Tabla 5: Dirección y usuarios principales de cada sistema de comunicación. Elaboración propia.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN	DIRECCIÓN	USUARIOS PRINCIPALES
Correo electrónico	**Transversal**	Todas las áreas
Comunicados e informes internos	**Descendente y horizontal**	Área Administrativa y Gestión de RRHH
WhatsApp	**Transversal**	Todas las áreas
Reuniones	**Transversal**	Todas las áreas
Entrevista personal	**Descendiente**	Área Administrativa y Gestión de RRHH
Llamada telefónica	**Transversal**	Todas las áreas.

De esta forma, quedarán constituidos los sistemas principales de comunicación de la entidad. Aun así, será oportuno para un funcionamiento mucho más eficaz y eficiente, precisar el uso de cada uno de los sistemas propuestos para cada puesto específico y sus funciones. A su vez, será aconsejable implementar un sistema de evaluación con indicadores que verificase su eficacia y eficiencia.

PROGRAMA DE PREVISIÓN DE RIESGOS LABORALES

Aspectos como la seguridad laboral, la higiene y la salud laboral deberán ser una de las premisas más importantes dentro de la cultura organizativa de la empresa, siendo el objeto de trabajo seguro tanto para trabajadores como participantes en la actividad. Por lo tanto, en toda entidad deportiva, independientemente del tipo de actividad, es necesario identificar los posibles Riesgos Laborales (RL), llevando a cabo un control y una actitud preventiva (Joven, 2022). Será necesario detectar, evaluar y actuar sobre todos los riesgos laborales existentes, tanto aquellos que puedan provocar accidentes de trabajo y/o una enfermedad profesional, como las situaciones causantes de fatiga mental, insatisfacción laboral, etc. (FEMP, 2009).

Será necesario establecer medidas relacionadas con la protección en el trabajo, la práctica de actividad física, la seguridad e higiene en el trabajo. Estas son reguladas por la normativa de Prevención de Riesgos Laborales en Centros Deportivos, Monitores y Entrenadores, publicado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2014):

- **Ley 31/1995,** de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE 10.11.1995) y sus posteriores modificaciones.
- **Real Decreto 39/1997,** de 17 de enero, Reglamento de los Servicios de Prevención. (BOE 31.1.1997) y sus posteriores modificaciones.
- **Real Decreto 486/1997,** de 14 de abril, Disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. (BOE 23.4.1997).
- **Real Decreto 773/1997,** de 30 de mayo, Disposiciones mínimas sobre la utilización por los trabajadores de los Equipos de Protección Individual (EPI). (BOE 12.6.1997. Rectificado 18.7.1997).
- **Real Decreto 1215/1997,** de 18 de julio, Disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo. (BOE 7.8.1997).
- **Real Decreto 485/1997,** de 14 de abril, Disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo. (BOE 23.4.1997).

En nuestro caso, se llevarán a cabo un tipo de actividad específica, actividades prácticas fisicodeportivas, ya sea con un componente más artístico o de entrenamiento. El objeto de trabajo se llevará a cabo en el propio centro deportivo, principalmente, por lo que es materia de la entidad desarrollar un correcto plan de posibles riesgos a la hora de llevar a cabo las sesiones. Por otro lado, estará la opción de colaborar con otros centros o entidades interesadas en nuestras actividades y que se dé la posibilidad de dar nuestros servicios en otras instalaciones. En ese caso, la política de prevención de RL será la desarrollada por la organización donde se realice la actividad, por lo que sería propio por nuestra parte conocer y pedir un informe a la instalación para comprobar que todo está en orden.

Por lo tanto, el tipo de política de prevención de RL de nuestra entidad se centra en las instalaciones y la actividad, afectando tanto al personal como a los usuarios. A continuación, se muestra una tabla con los principales riesgos laborales más frecuentes en este tipo de actividades, extraídas del “Manual básico de Prevención de Riesgos Laborales de Actividades

físicas y Deportivas, elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Gobierno de España (INSHT, 2015):

Tabla 6: Riesgos Laborales frecuentes en un centro deportivo. Adaptado de INSHT (2015).

TIPO DE RIESGO	RIESGO ESPECÍFICO
Riesgos de seguridad	Riesgos de caídas al mismo o distinto nivel
	Riesgo de golpes y choques
	Riesgo de atrapamiento
	Riesgos de caída de objetos
	Riesgo eléctrico
	Riesgo de incendio
Riesgo de pérdida de voz	
Riesgos higiénicos	Exposición al ruido
	Exposición a condiciones ambientales
Riesgos ergonómicos	Manipulación manual de cargas
	Fuerzas y movimientos repetitivos
	Trabajos de pie
Riesgos psicosociales	Estrés
	Burnout
	Acoso psicológico en el trabajo (APT)
	Violencia (Acoso sexual, discriminatorio, etc.)
Primeros Auxilios	Heridas
	Desmayos
	Contusiones
	Convulsiones

En el caso de nuestro tipo de actividad, habrá que prestar especial atención al riesgo de lesiones derivadas de la propia práctica, tanto para nuestros empleados pero especialmente para nuestros usuarios. Es necesario conocer las características personales de los monitores o entrenadores, para adecuar la intensidad de la actividad y demandas de cada grupo de trabajo. Planificar ejercicios de calentamiento y estiramiento, brindar una formación adecuada, mantener la concentración, llevar calzado y ropa adecuados al tipo de actividad a desarrollar y realizar un adecuado mantenimiento de las instalaciones (INSHT, 2014).

Otro de los riesgos al cual se le prestará una especial atención, será la carga psicológica o mental, ya que es uno de los más presentes dentro del colectivo de monitores o entrenadores de actividades deportivas. La preparación y planificación de actividades con recursos y tiempos limitados, la necesidad de ofrecer una atención personalizada y de calidad, los conflictos que pueden surgir con los clientes, la inestabilidad laboral, los horarios de trabajo, etc. (INSHT, 2014). Siempre con el fin de generar una buena práctica y realización de las actividades.

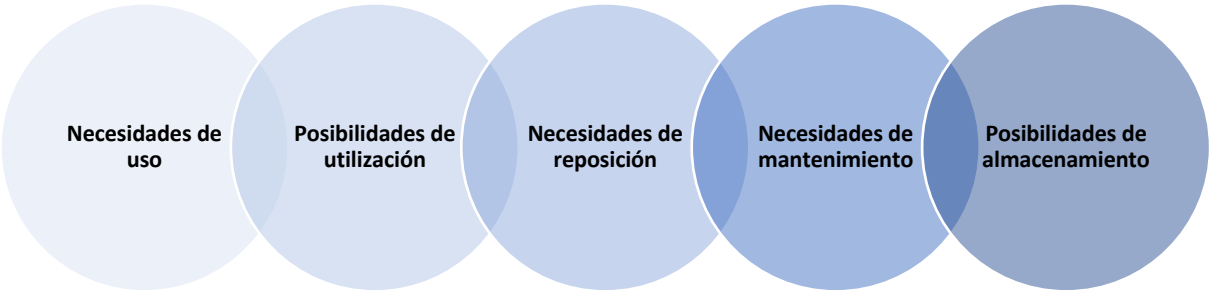
Por lo tanto, será necesario la formación en esta materia de todos los empleados y usuarios de las actividades, con el objetivo de poder minimizar la mayoría de los riesgos mencionados anteriormente y así prevenir los posibles incidentes o accidentes. En los anexos (Anexo I) encontramos una propuesta de programa con las diferentes acciones a realizar en cada posible riesgo (INSHT, 2015).

PROGRAMA DE EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES NECESARIAS

En este apartado, se menciona uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de los diferentes servicios y actividades, los equipamientos e instalaciones necesarias. Según la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en presencia del Gobierno de España, en el manual de Buenas Prácticas en Instalaciones Deportivas (2009), asegura que la elección de equipamientos es una de las operaciones más delicadas que el director debe acometer en la gestión deportiva, de la que dependerá la mayor o menor durabilidad y calidad de estos materiales, así como la satisfacción de uso.

En primer lugar, se han de definir las necesidades materiales para llevar a cabo nuestra actividad. Para las buenas prácticas en la elección de instalaciones y equipamientos, las decisiones del director dependerán de los siguientes aspectos (FEMP, 2009):

Figura 17: Aspectos a considerar para las instalaciones y equipamientos. Adaptado de FEMP (2009).



En cuanto a los objetivos por los que se debe guiar la elección, tanto de instalaciones como de equipamiento necesario, son los siguientes (FEMP, 2009):

- Establecer mecanismos adecuados en la elección de instalaciones o equipamientos.
- Aportar claridad y facilitar el conocimiento.
- Mejorar en la eficacia y eficiencia de la organización, reduciendo costes y pérdidas de tiempo.
- Tomar decisiones basadas en datos de manera objetiva.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de la organización y de sus clientes externos.
- Ser eficaz en las relaciones con los proveedores.
- Utilizar herramientas internas que mejoren el sistema de calidad de la organización.
- Descubrir áreas de mejora.

En el caso de nuestra entidad, se distinguen dos tipos de servicios:

- Servicios ofrecidos en el propio centro deportivo.
- Servicios ofrecidos a entidades y organizaciones externas en sus instalaciones deportivas.

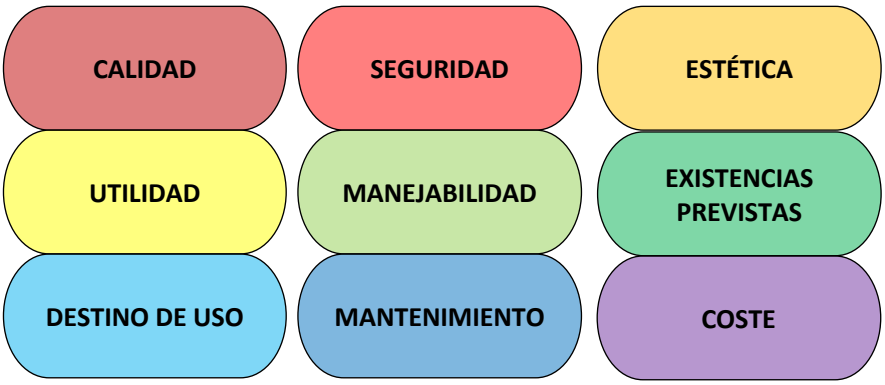
En el caso de los últimos, se informará de los equipamientos mínimos para llevar a cabo la actividad. Para todos los servicios y actividades que ofrece la entidad, simplemente se necesita un espacio amplio, con suelo plano y liso, un equipo de música y, aconsejablemente, espejos. A continuación, se muestra un listado de los espacios de los que debería disponer nuestro centro deportivo junto a los equipamientos necesarios en cada uno de ellos:

Tabla 7: Instalaciones necesarias para el centro deportivo. Elaboración propia.

ESPACIO	EQUIPAMIENTO	OBSERVACIÓN O FINALIDAD
Salas de actividades (Sala 1 aprox. 100m^2 / Sala 2 aprox. 60m^2)	Suelo de parque	Es necesaria una superficie plana y lisa para la práctica de actividades como el Breaking o el Animal Flow.
	Espejos	Para que todos los integrantes de la actividad puedan observar y seguir la ejecución del profesor o compañeros.
	Iluminación adecuada	La luz natural es ideal, pero en caso de no disponer añadir una iluminación de alta calidad.
	Equipo de música	Invertir en un equipo de música de buena calidad, para que la música se escuche perfectamente por todos los participantes.
	Aire acondicionado	Necesario para mantener una temperatura ideal para la práctica.
	Basura	Es importante mantener el espacio lo más limpio posible.
Recepción / Despacho	Mesa	-
	Silla	-
	Ordenador	Tener instalado los programas y aplicaciones necesarias para el registro y control de cualquier tipo de información de la entidad.
	Basura	-
	Armario	Para guardar todo tipo de documentación.
	Rampa de entrada	Para facilitar acceso a personas con movilidad reducida.
Baños	Lavabo	Se debe disponer de un cuarto de baño equipado para cumplir las necesidades higiénicas tanto de trabajadores como de clientes en cada vestuario y habilitado para personas con movilidad reducida.
	Pica	
	Basura	
Vestuarios (Hombres y mujeres)	Bancos	Para que los usuarios puedan cambiarse de ropa.
	Percheros	Para que los usuarios puedan dejar su ropa y pertenencias.
	Taquillas	
	Armario	Para poder dejar los productos de limpieza del centro.
	Duchas	Para que los usuarios puedan asearse después de las sesiones.

En cuanto a los criterios específicos que se deberían tener en cuenta en la selección de equipamiento y material, habría que incluir los siguientes (FEMP, 2009):

Figura 18: Criterios de selección de las instalaciones y equipamientos. Adaptado de FEMP



PROGRAMA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

En el siguiente apartado, primeramente, se muestra la estructura general de los servicios y actividades que se ofrecerán en el centro para, seguidamente, presentar y justificar la metodología y sus contenidos. En cuanto a la justificación, se lleva a cabo una breve explicación de cada una de las actividades y, posteriormente, se profundiza en los contenidos, describiendo los diferentes aspectos que componen su práctica.

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

El centro estará enfocado en el trabajo del movimiento desde dos perspectivas, por lo tanto, desde dos enfoques de actividades diferentes. Por un lado, unas con un componente más artístico. Y por otro lado, se ofrecerán servicios desde un punto de vista más del entrenamiento de las capacidades físicas. Además, se pretenden ofrecer otros servicios complementarios a los que ya encontramos en el centro. Seguidamente, se muestra un esquema general de los servicios divididos por tipo de actividad:

Figura 19: Servicios ofrecidos por BreakFit Center. Elaboración propia.

ARTÍSTICAS	ENTRENAMIENTO	OTROS SERVICIOS
• BREAKING • DANZA ACROBÁTICA (DA) • POSICIONES INVERTIDAS (PI)	• ANIMAL FLOW (AF) • BREAKFIT (BF) • STRETCHING & MOBILITY (S&M)	• ENTRENAMIENTOS LIBRES Y ABIERTOS • CAMPEONATOS BREAKING • MASTERCLASSES • ALQUILER DE ESPACIOS

A continuación, se muestra una tabla con las diferentes actividades, sus grupos y el número máximo de participantes por cada uno de ellos:

Tabla 8: Actividades, grupos y número de participantes por grupo. Elaboración propia.

TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	GRUPO	SUBGRUPO	PARTICIPANTES
ARTÍSTICA	BREAKING	Breaking Minikids (6 a 11 años)	Iniciación	15
			Avanzado	15
		Breaking Kids (12 a 17 años)	Iniciación	15
			Avanzado	15
		Breaking Junior (18 a 30 años)	Iniciación	12
			Avanzado	12
		Breaking Senior (30 a 45 años)	Iniciación	6
			Avanzado	6
		Breaking Master (+ 45 años)	Iniciación	6
			Avanzado	6
	DANZA ACROBÁTICA			12
	POSICIONES INVERTIDAS	Iniciación	1	6
			2	6
		Avanzado	1	6
			2	6
ENTRENAMIENTO	ANIMAL FLOW	Mañanas	Iniciación	10
			Avanzado	10
		Tardes	Iniciación	10
			Avanzado	10
	BREAKFIT	Mañanas 1		12
		Mañanas 2		12
		Tardes		12
	STRETCHING & MOBILITY	Mañanas	1	6
			2	6
		Tardes	1	6
			2	6
TOTAL	***6***	***26***		***244***

Se ofrecerá un total de seis actividades impartidas por profesionales del centro, con diferentes grupos, y subgrupos en el caso del Breaking, AF, Posiciones Invertidas y S&M. En éstas, vemos una primera división por edad o franja horaria y, posteriormente, por nivel de conocimiento y experiencia. En Danza Acrobática se ofrecerá un grupo, ya que es una disciplina de nueva incorporación en la zona y no se esperará tantos usuarios como en el resto. El número de participantes por grupo variará en función de la edad y tipo de actividad, en las sesiones de un carácter más de acondicionamiento físico, encontraremos una menor cantidad de personas para que haya una mayor individualización del trabajo en grupo por parte de los técnicos.

A continuación, se muestra el horario de cada una de las actividades y sus diferentes grupos:

Tabla 9: Horario de servicios y actividades Sala 1 (grande). Elaboración propia.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES		SABADO	
9h 10h	ANIMAL FLOW MAÑA. INICIA.	BREAKFIT MAÑANAS 2	ANIMAL FLOW MAÑA. INICIA.	BREAKFIT MAÑANAS 2	ENTRENO LIBRE ANIMAL FLOW MAÑANAS	10h 11h	ENTRENO ABIERTO AF	MASTER CLASS
10h 11h	BREAKFIT MAÑANAS 1	ANIMAL FLOW MAÑA. AVAN.	BREAKFIT MAÑANAS 1	ANIMAL FLOW MAÑA. AVAN.				
						11h 13h	ENTRENO BREAKING ABIERTO	
16h 17h	ENTRENAMIENTO LIBRE							
17h 18h	BREAK MINI INICIACIÓN	BREAK MINI AVANZADO	BREAK MINI INICIACIÓN	BREAK MINI AVANZADO	ENTRENO BREAK MINIKIDS			
18h 19h	BREAK KIDS INICIACIÓN	BREAK KIDS AVANZADO	BREAK KIDS INICIACIÓN	BREAK KIDS AVANZADO	ENTRENO BREAKING LIBRE KIDS-JUNIOR			
19h 20h	BREAK JUNIOR INICIACIÓN	BREAK JUNIOR AVANZADO	BREAK JUNIOR INICIACIÓN	BREAK JUNIOR AVANZADO		17h 21h	CAMPEONATO	MASTER CLASS
20h 21h	DANZA ACROBÁTCA	BREAKFIT TARDES	DANZA ACROBÁTICA	BREAKFIT TARDES	ENTRENO BREAKING LIBRE SENIOR-MASTER			
21h 22h	ANIMAL FLOW TARDES INICIA.	ANIMAL FLOW TARDES AVAN.	ANIMAL FLOW TARDES INICIA.	ANIMAL FLOW TARDES AVAN.				

Tabla 10: Horario de servicios y actividades Sala 2 (pequeña). Elaboración propia.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES
9h 10h	STRETCHING & MOBILITY MAÑANAS 1	STRETCHING & MOBILITY MAÑANAS 2	STRETCHING & MOBILITY MAÑANAS 1	STRETCHING & MOBILITY MAÑANAS 2
16h 17h	STRETCHING & MOBILITY TARDES 1	STRETCHING & MOBILITY TARDES 2	STRETCHING & MOBILITY TARDES 1	STRETCHING & MOBILITY TARDES 2
17h 18h	POSICIONES INVERTIDAS AVANZADO 1	POSICIONES INVERTIDAS INICIACIÓN 2	POSICIONES INVERTIDAS AVANZADO 1	POSICIONES INVERTIDAS INICIACIÓN 2
18h 19h	POSICIONES INVERTIDAS INICACIÓN 1	POSICIONES INVERTIDAS AVANZADO 2	POSICIONES INVERTIDAS INICIACIÓN 1	POSICIONES INVERTIDAS AVANZADO 2
19h 20h	BREAKING MASTER INICIACIÓN	BREAKING MASTER AVANZADO	BREAKING MASTER INICIACIÓN	BREAKING MASTER AVANZADO
20h 21h	BREAKING SENIOR INCIACIÓN	BREAKING SENIOR AVANZADO	BREAKING SENIOR INICIACIÓN	BREAKING SENIOR AVANZADO

El centro estará abierto de lunes a sábado, teniendo de lunes a jueves todas las clases y actividades dirigidas y dejando los viernes y sábados para entrenamientos, campeonatos y masterclasses. En una primera fase, el centro ofrecerá servicios de 9h a 11h y de 16h a 22h de lunes a viernes, 8 horas diarias. Los sábados abrirá de 10h a 13h y de 17h a 21h, 7 horas en total. El resto de horario se deja libre para poder ofrecer el servicio de alquiler de espacios. A medida que se avance en el tiempo, se podrán ver modificados los horarios o incluir nuevas actividades.

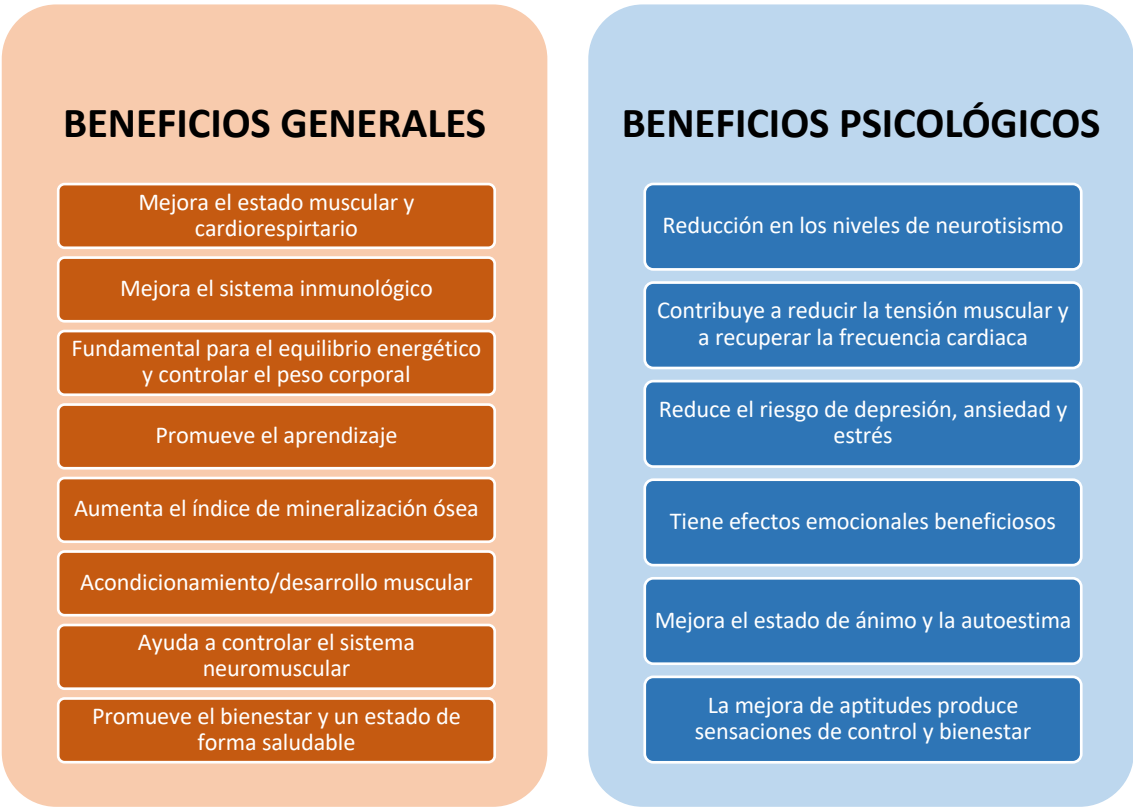
CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Como hemos comentado anteriormente, el trabajo del centro se define por esta doble visión del trabajo del movimiento. Este es un concepto complejo, que lo que pretende es unir disciplinas artísticas, donde los movimientos requieren de cierto grado de condición física, junto a métodos de entrenamiento funcionales dirigidos, con ejercicios que implican un desarrollo del control corporal y la coordinación muscular, además de ofrecer un componente musical y coreográfico. Buscando, incluso, la compatibilidad de practicar actividades de ambos tipos.

Por lo tanto, se busca obtener beneficios, tanto a nivel condicional como mental y personal, a través de la danza y el entrenamiento físico. Esto nos ofrece aspectos positivos en nuestro organismo y en la ejecución de movimientos desde dos vertientes, la actividad física y el baile.

En cuanto a los beneficios de la actividad física en general, a continuación se muestra una lista elaborada por distintos autores (Cintra y Balboa, 2008; OMS, 2018; García, 2009; Le Mauser & Corbin, 2006; Márquez, 1995) citados en Rodríguez, Cusme y Paredes (2020):

Figura 20: Beneficios de la práctica de actividad física. Fructuoso y Gómez (2001).

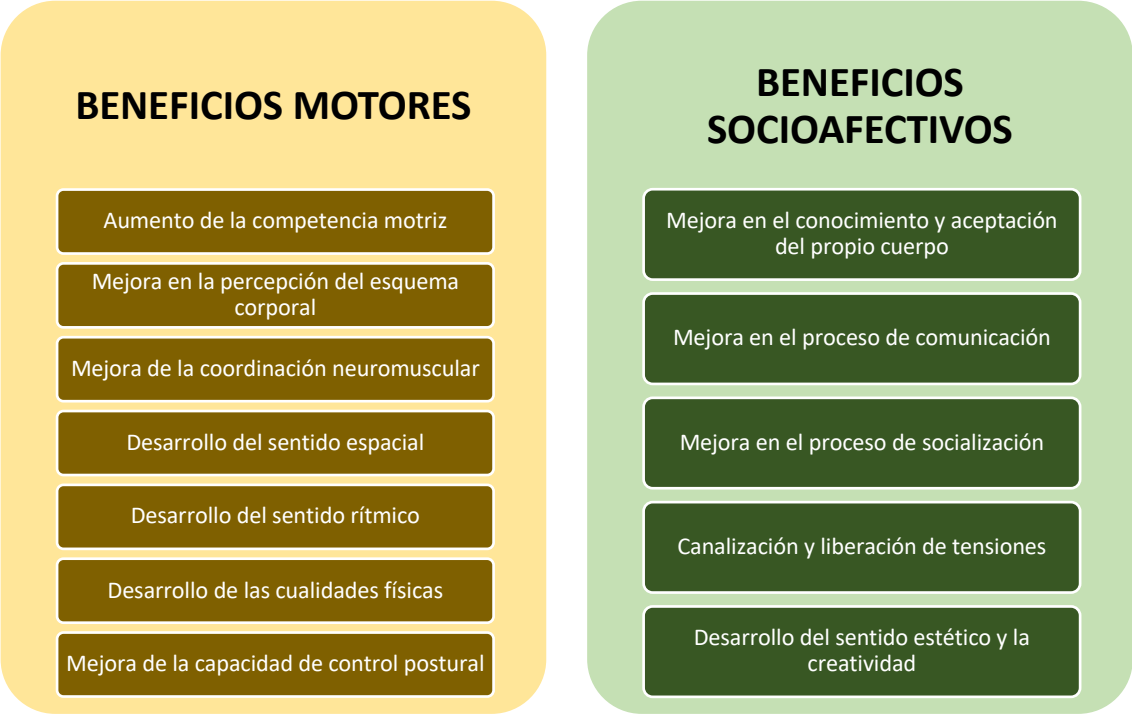


Seguidamente, se muestran los motivos para hacer actividad física según, Márquez (1995):

1. Actividad física como experiencia social.
2. Actividad física como medio de mantener la salud y mejorar los niveles de habilidades.
3. Actividad física como búsqueda de vértigo o nuevas sensaciones.
4. Actividad física como una experiencia estética.
5. Actividad física como catarsis (aliviar tensión y dejar escapar emociones reprimidas).
6. Actividad física como una experiencia ascética (deseo de un entrenamiento duro).

En cuanto a la danza, es el arte que consiste en mover el cuerpo, dominando y guardando una relación consciente con el espacio e impregnando de significación el acto o la acción que los movimientos desatan (Márquez, 1995). A continuación, se muestran algunos de los beneficios de la práctica de la danza desde el punto de vista motor y a nivel socioafectivo, según Fructuoso y Gómez (2001):

Figura 21: Beneficios de la práctica de la danza. Fructuoso y Gómez (2001).



Estos beneficios dependerán de la edad de los practicantes, ya que algunos cogen mayor peso según en la etapa de la vida donde uno se encuentra. En definitiva, la danza es un elemento valiosos en un proceso de formación del ser humano, destinado a conseguir personas más seguras de sí mismas, con posibilidades de actuar en el mundo y responsables en su relación con los demás (Fructuoso y Gómez, 2001).

Por otro lado, Dallal (2007) define los elementos que encontramos en la práctica de la danza, encontraríamos los siguientes:

Figura 22: Elementos que encontramos en la práctica de la danza. Dallal (2007).

BREAKING

El Breaking, también conocido como Breakdance y Bboying o Bgirling, es el estilo de baile original de la cultura Hip Hop (siendo uno de sus cuatro elementos junto al Djing, Mcing o Rap y Graffiti), y actividad principal de la entidad deportiva. Es una danza surgida a mediados de los años setenta en los barrios de Nueva York, más concretamente en el Sur del Bronx. Creada por jóvenes latinos y afroamericanos, ha sido transmitida principalmente desde sus orígenes, de generación en generación, a través de la interacción humana o medios audiovisuales. A sus practicantes se les denomina como bboys (break-boys), bgirls (break-girl) o breakers.

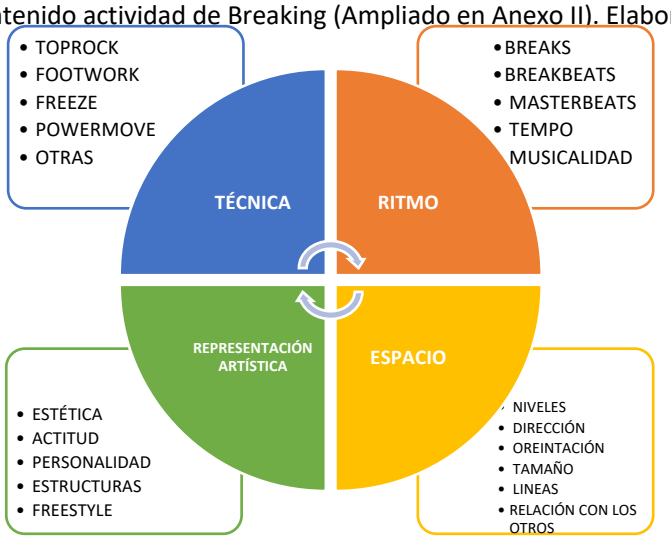
El surgimiento de la cultura Hip Hop deriva de las blockparties, fiestas callejeras celebradas en barrios como Bronx, Brooklyn o Queens a principios de los setenta, donde los Dj's conectaban sus equipos de música en las farolas de la calle. Con el tiempo, las blockparties pasaron de la calle a discotecas y clubs, fue entonces cuando los Dj's centraron su atención en aquellos bailarines que se lanzaban al suelo en un momento concreto de la canción, conocido como *break*. En ese instante nació una nueva forma de baile, surgida de una situación problemática, donde sus practicantes simplemente buscaban una vía de escape para expresarse y compartir en comunidad, convirtiéndola en un estilo de baile con un alto componente social.

Poco a poco la danza fue evolucionando y extendiéndose, formándose los primeros grupos (crews) a partir de los últimos años de los '70. A principios de los ochenta, el grupo Rock Steady Crew hizo su primera aparición en los medios de comunicación, a partir de ahí, el Breaking se popularizó, saliendo en programas de televisión o películas. Debido a su gran exposición mediática y su relación con la cultura callejera, a mediados de los '80, la gente dejó de mostrar interés y entró en decadencia, sufriendo muchos de sus practicantes una crisis de identidad.

Sin embargo, mucha gente tomó este baile como un estilo de vida, no solo en Estados Unidos, sino en el resto del mundo, y a principios de los '90 se levantaron nuevas generaciones con creatividad y energía para mostrar su talento. Fue a partir de entonces, cuando empezaron a organizarse los primeros campeonatos, evolucionando poco a poco y deportivizándose debido a su alto componente competitivo hasta proclamarse deporte olímpico en París 2024.

A continuación, se muestran los contenidos que se trabajarán en la actividad de Breaking:

Figura 23: Contenido actividad de Breaking (Ampliado en Anexo II). Elaboración propia.



ANIMAL FLOW

El segundo servicio principal que ofrecerá el centro es el Animal Flow, según Mike Fitch (2018), es un método de entrenamiento funcional donde se trabaja con el propio peso de tu cuerpo y te conectas con él a través del movimiento. Es una actividad que combina técnicas de múltiples disciplinas como el yoga, calistenia, parkour, Breaking y capoeira. Trabaja con patrones de movimientos basados en animales, lo cual hace que se deban llevar a cabo algunos movimientos a los que no se está acostumbrado o preparado físicamente, haciendo así que sea un nuevo estímulo. Seguidamente, se muestran algunas ventajas que aporta su práctica (Fitch, 2018):

- La intensidad y dificultad se puede ajustar al estado físico de cada persona, lo que permite ir avanzando a medida que la forma física de cada uno también lo haga.
- No requiere de ningún elemento extra.
- Se puede realizar donde se quiera.
- Es óptimo para el desarrollo de la conciencia corporal, flexibilidad, movilidad, coordinación, resistencia, equilibrio y fuerza.
- Genera una conexión física y mental que hace desconectar a sus practicantes.
- Es un método de entrenamiento fluido, dinámico y original.
- Es un tipo de ejercicio muy completo y sin impacto.

A continuación, se muestra el listado de movimientos, variaciones, origen y tipo del Animal Flow:

Tabla 11: Movimientos de Animal Flow. Adaptado Mike Fitch (2018).

TIPO DE MOVIMIENTO	MOVIMIENTOS	ORIGEN	VARIACIONES
POSICIONES ESTÁTICAS	BEAST	-	-
	CRAB	-	-
	APE	-	-
SPECIFIC STRETCHES	LOADED BEAST	BEAST	BEAST UNLOAD
	WAVE UNLOAD	LOADED BEAST	-
	BEAST REACH	LOADED BEAST	-
	CRAB REACH	CRAB	-
	APE REACH	APE	-
	SCORPION REACH	LOADED BEAST	-
SWITCHES & TRANSITIONS	UNDERSWITCH	BEAST O CRAB	JUMPING UNDERSWITCH
			TAP UNDERSWITCH
	SIDEKICKTHROUGH	BEAST	JUMPING SIDEKICKTHROUGH
			LEVITATING SIDEKICKTHROUGH
	FRONT STEP	LOADED BEAST	-
	FRONT KICKTHROUGH	LOADED BEAST	-
	SCORPION SWITCH	BEAST	-
	FULL SCORPION	CRAB	-
TRAVELING FORMS	FORWARD TRAVELLING BEAST	BEAST	-
	REVERSE TRAVELLING BEAST	BEAST	-
	FORWARD TRAVELLING CRAB	CRAB	-
	REVERSE TRAVELLING CRAB	CRAB	-
	LATERAL TRAVELLING APE	APE	CADERA ALTA
			EXTENSIÓN DE CADERA

DANZA ACROBÁTICA

Siguiendo con las actividades de carácter artístico, otro servicio que se ofrecerá es la Danza Acrobática. Es un estilo de baile que combina elementos y movimientos, en nuestro caso, de la gimnasia artística, Breaking (principalmente Footworks, Freezes y Powermove), AF, danza contemporánea y creativa. Esta fusión lo que pretende es crear una forma de baile que de lugar a coreografías y secuencias muy visuales, manteniendo el componente artístico e interpretativo de la danza. Dentro de esta disciplina se valorará, en gran medida, la técnica y dificultad de las acrobacias, ya que requieren de una gran habilidad, práctica y confianza en uno mismo.

El trabajo de esta disciplina, en cuanto al aprendizaje de los movimientos, será directivo y repetitivo, para desarrollar una técnica lo más limpia y precisa posible, y en lo que se refiere a la parte interpretativa, se ofrecerán diferentes herramientas y técnicas que den una mayor libertad para generar un desarrollo más personal en esta área. Por lo tanto, podríamos decir que la práctica se dividirá en dos áreas, principalmente, trabajo del apartado físico, ya sea a nivel técnico o condicional, y en la interpretación, ya sea artística o de la música.

A continuación, se muestran los diferentes tipos de contenidos a desarrollar en la danza acrobática:

Figura 24: Contenido actividad de Danza Acrobática. Elaboración propia.

TÉCNICO	FÍSICO	ARTÍSITCO
• Gimnasia Artística • Breaking • Animal Flow • Danza Contemporánea • Danza Creativa	• Fuerza • Potencia • Resistencia • Agilidad • Equilibrio • Coordinación • Elásticidad	• Interpretación • Creatividad • Musicalidad • Expresión facial • Desarrollo personal

POSICIONES INVERTIDAS

Como su nombre indica, la tercera y última actividad de ámbito más artístico serían las Posiciones Invertidas. Una posición se considera invertida cuando la cabeza queda por debajo del corazón, normalmente son asociadas al yoga, pero en nuestro caso harán referencia a la recopilación de posiciones extraídas, tanto del mismo yoga, como del Breaking o la gimnasia artística. Aportan múltiples beneficios a la salud, como mejora de la circulación sanguínea al cerebro, impulsan el sistema inmunológico, se desarrolla el equilibrio, aportan flexibilidad y movilidad en extremidades superior, espalda y columna vertebral, la respiración se vuelve más profunda y facilita la concentración. Todo ello cuidando el aspecto más importante a considerar en este tipo de práctica, la seguridad.

BREAKFIT

El segundo servicio enfocado al entrenamiento físico, es una actividad que combina movimientos de Breaking (principalmente Toprocks y Footworks) con ejercicios fundamentales de fuerza, recurrentes en el mundo del Fitness y entrenamiento funcional, llamada BreakFit. Algunos de los resultados que nos ofrece este tipo de actividad es el desarrollo de diferentes capacidades físicas, especialmente la fuerza y la resistencia, y es ideal para la pérdida de peso, porque se lleva a cabo en formato HIT. Además, es una actividad que puede llevar a cabo cualquier tipo de persona, ya que los ejercicios que se realizan tienen diferentes variaciones, adaptándose al estado físico de cada uno, y que son fáciles de aprender.

Asimismo, se le añade el componente de la música, haciendo la actividad más entretenida a través de los ritmos contagiosos del Breaking y el Hip Hop. Los sujetos que se inicien en este formato de entrenamiento funcional no requieren de conocimientos previos de Breaking, ya que los ejercicios están basados según el nivel de la persona. En primera instancia, pueden verse que los movimientos son complejos, pero una vez se aprenden y combinan con ejercicios de fuerza y la música llega a ser muy divertido.

A continuación, se elabora un listado los movimientos de Breaking y ejercicios de fuerza se utilizarán en las sesiones de BreakFit:

Tabla 12: Movimientos impartidos en las sesiones de BreakFit. Elaboración propia.

BREAKING		EJERCICIOS DE FUERZA (FITNESS)		
TOPROCK	***FOOTWORKS***	**TREN SUPERIOR**	**CORE**	**TREN INFERIOR**
ONE STEP	ONE STEP	PUSH UPS	ABDOMINAL CRUNCH	SQUAT
TWO STEP	TWO STEP	TRÍCEPS PUSH UPS	LATERAL CRUNCH	FRONT LUNGES
CROSS STEP	THREE STEP	DIAMOND PUSH UPS	PLANK	LATERAL LUNGES
SALSA STEP	KICK OUT	OPEN PUSH UPS	LATERAL PLANK	BACK LUNGES
INDIAN STEP	CC'S	V PUSH UPS	LEG LIFTS	SUMO SQUAT
BROOKLYN ROCK	ZULU SPIN	HINDÚ PUSH UPS	LATERAL LEG LIFTS	SQUAT JUMP
KICK OUT	BABYLOVE	CLAPPING PUSH UPS	FLITTER KICKS	CURTSY SQUAT
ROCKING	HELICOPTER	ARCHER PUSH UPS	SUPERMAN	INVISIBLE CHAIR
	CRISS CROSS	HANDSTAND PUSH UPS	CLIMBERS	HIP TRUST

STRETCHING & MOBILITY

Por último, encontramos la actividad restante dirigida al ámbito del acondicionamiento físico, sería Stretching & Mobility, estiramientos y movilidad. Sin entrar en detalle, ya que su propio nombre indica en que consistiría la misma actividad, lo que se busca con este servicio es seguir la línea de salud en cuanto al trabajo del movimiento en el entrenamiento físico. Dado que es un servicio que se ofrecerá en el horario de mañana, se pretende que acuda un público más adulto, que busque una reeducación corporal y postural, a través de un trabajo no tan exigente a nivel físico, pero que demande también de un desarrollo más cognitivo del propio cuerpo. Algunos de los beneficios de esta práctica son el aumento de la flexibilidad, resistencia y fuerza muscular, mejora de la movilidad, prevención de lesiones o alineamiento corporal.

ENTRENAMIENTOS LIBRES Y ABIERTOS

Dejando a un lado las actividades que se llevarán a cabo por parte de nuestros técnicos, entramos en otro tipo de servicios que se ofrecerán desde el centro con una perspectiva más amplia y menos guiada. En este caso, hablamos de los espacios de tiempo donde se dispone la sala para aquellos usuarios que quieren practicar y perfeccionar los movimientos o técnicas que han ido aprendiendo a lo largo de la semana, los entrenamientos libres.

Según Simard (2014), los entrenamientos de Breaking son horarios donde bboys y bgirls se reúnen en un espacio para bailar de una manera no estructurada, pero ordenada para, cómo el término sugiere, entrenar su forma de danza. En los entrenos, generalmente cada bailarín es el encargado de decidir no solo qué movimiento o paso va a trabajar, sino también cómo él o ella trabajará en esas técnicas y habilidades. Para ello, siempre dispondremos de un técnico durante este horario, el cual también llevará a cabo su entrenamiento personal, con el objetivo de que pueda guiar a los participantes más noveles en este aspecto.

Este servicio estará incluido en la cuota que abonen los usuarios cada mes, con el objetivo de fomentar un espíritu de sacrificio, esfuerzo y constancia, ya sea en el Breaking, la Danza Acrobática o el Animal Flow. Además, se ofrecerá todos los sábados un espacio de entrenamiento abierto a usuarios del centro y practicantes externos que estén interesados en compartir un espacio para entrenar. De esta forma, se buscará conectar a gente que practique algunas de las disciplinas que llevamos a cabo sin necesidad de ser cliente. Estos entrenamientos abiertos serán gratuitos para los que sean usuarios y para las personas externas tendrá un coste mínimo simbólico.

CAMPEONATOS BREAKING

Con el objetivo de dar continuidad a lo trabajado a lo largo de las clases y los entrenamientos, se ofrecerán pequeñas competiciones organizadas por el propio centro para que los bailarines puedan mostrar sus habilidades y ponerlas en práctica en una situación de batalla real. Schloss (2009), afirma que parte de ser un buen bboy o bgirl es ser capaz de hacer frente a cualquier situación que pueda surgir en la pista de baile. Esta habilidad es desarrollada, testada y probada en la batalla. De hecho, la batalla y el Breaking se crearon a su propia imagen: la batalla es el mejor lugar para el estilo bboy y bgirl, y el mejor estilo bboy y bgirl es el que es más adecuado para la batalla. Según Bboy Phantom (citado en Schloss 2009), la batalla es lo más importante en esta danza.

Estas competiciones serán de dos tipos, algunas internas y exclusivas para los miembros del centro y otras abiertas donde puedan participar practicantes externos a nuestra entidad. Se ofrecerán varias categorías diferenciadas por edad, para que los participantes puedan competir con gente de un nivel o experiencia similar. En otras ocasiones, no contaremos con categorías, de esta forma se busca rememorar la época donde todos los bailarines competían entre sí, independientemente de la edad, nivel o experiencia.

También se plantearán diferentes modalidades para que nuestros bboys y bgirls experimenten diferentes formatos. Por ejemplo, habrá competiciones individuales, es decir, 1vs1; en otras

donde se tengan que formar parejas o grupos, como 2vs2 o 3vs3; o un rey de la pista, conocido en el mundo del Breaking como 7 To Smoke. Asimismo, se organizarán competiciones donde solo se pueda llevar a cabo un tipo de movimiento, como un campeonato solo de Toprock o de Footwork, por ejemplo. El objetivo de ofrecer diferentes formatos, modalidades y categorías es que los bailarines no se acomoden y de esta forma tengan que reinventarse o trabajar áreas o aspectos que puedan enriquecer su baile.

MASTERCLASSES

El último de los servicios ofrecidos por parte del centro serán las masterclasses, sesiones magistrales que se darán los sábados, ya sea por la mañana o por la tarde. Estas podrán ser impartidas por técnicos del centro, pero se buscará principalmente que sea personal externo quien de este servicio. El objetivo es ofrecer un contenido concreto durante unas horas, que pueda complementar a las disciplinas impartidas por la entidad. Podríamos decir, que buscamos compartir tiempo y espacio con agentes externos interesados en compartir sus conocimientos y experiencias y, a su vez, que pueda nutrir de alguna forma tanto a usuarios como a técnicos.

Además, se pretenderá que estas clases magistrales no sean simplemente de contenido práctico, sino que se den conocimientos desde una perspectiva también teórica. Estos temarios pueden ser relacionados con aspectos como la nutrición, psicología, preparación física o históricos, como puede ser en el caso del Breaking, donde consideramos que tener un fundamento sobre los orígenes y evolución de esta disciplina es importante para tener una mayor comprensión sobre la danza. Estas masterclasses serán abiertas, con un coste reducido para los usuarios y mayor para los participantes externos.

Algunas de las consideraciones que hay que tener en cuenta en estas sesiones son que el temario sea ajustado, práctico y personalizado, bien estructurado, contenido audiovisual (si es posible) y generar participación.

ALQUILER DE ESPACIOS

Como último servicio, se ofrecerá la posibilidad de alquilar alguna de las dos salas fuera del horario de actividad, con el objetivo de aumentar los ingresos. Se podrá reservar por una hora o dos e incluso hacer reservas periódicas de una o dos horas a la semana, por si algún profesional externo quiere ofrecer un servicio de forma regular en nuestro centro.

CONSIDERACIONES

Después de analizar los contenidos a trabajar a lo largo de todas las actividades y servicios, vemos que todas coinciden en el desarrollo del movimiento desde diferentes perspectivas. Más allá de este hecho, queremos destacar que también buscamos un desarrollo personal integrado, no solo para llevar a cabo la actividad que se propone, tanto a nivel físico como técnico, sino que haya una preparación y potenciación de aspectos psicológicos, emocionales y sociales. Esto definirá la filosofía de lo que busca ser nuestro centro, aunque en este caso aplicado en la actividad física, alejándose de enseñanzas tradicionales para centrarse en actividades y disciplinas innovadoras, que formen a personas íntegras y que a través del trabajo de valores

individuales (como el sacrificio, la constancia o el esfuerzo) y colectivos (como el respeto o el compañerismo), les ayude a afrontar y gestionar diferentes situaciones de la vida en general.

Asimismo, se pretenderá crear un espacio donde todos los públicos puedan tener su momento de práctica, dejando de lado la idea de que actividades, como el Breaking o el Animal Flow, no pueden ser aptas para ciertos públicos, como pueden ser adultos que superen los 50 años de edad. Este enfoque buscará generar un concepto de centro familiar, donde los más pequeños puedan aprender a bailar, mientras que sus padres también lo hagan o prefieran mejorar su condición física a través de la práctica del Animal Flow o el BreakFit.

MODELO DE FORMACIÓN DE TÉCNICOS

Uno de los objetivos principales, como hemos visto anteriormente, es la formación de profesores y entrenadores, sobre todo en la disciplina del Breaking, para así delegar sesiones de trabajo y liberar poco a poco al fundador. Para ello, se trabajará bajo la misma metodología y filosofía de funcionamiento del fundador, principal captador de los futuros alumnos y el cual lleva más tiempo desempeñando este trabajo en la zona. La idea no es formar a gente interesada en la enseñanza del Breaking desde cero, sino captar aquellos alumnos, más o menos avanzados o con experiencia, que muestren interés en el propio aprendizaje y desarrollo de la disciplina y en querer formarse como técnicos para poder impartir clases, principalmente dentro del centro.

Consideramos fundamental tener unos fundamentos teóricos antes de llevar a cabo la enseñanza del Breaking, ya que estos conocimientos te permiten respetar la legitimidad que guarda tanto la danza como la cultura de la que proviene. Estos fundamentos no deben solo ser a nivel técnico, es necesario conocer aspectos sobre los orígenes y su evolución, artísticos y actitudinales, musicales, funcionamiento de las clases, metodologías de enseñanza, la competición y sistemas de juicio, entrenamiento, preparación física y prevención de lesiones. Esta información ha sido extraída y adaptada de la Guía Didáctica del curso del Primer Nivel de Entrenador de Breaking impartido por la Federación Española de Baile Deportivo (FEBD, 2021). A continuación, se muestra una tabla que reúne todos los temas mencionados anteriormente con sus respectivos aspectos y contenidos que encontramos en cada uno de ellos:

Tabla 13: Temas y contenidos sobre la enseñanza del Breaking. Adaptado de FEBD (2021).

TEMA	ASPECTOS	CONTENIDOS
ANTROPO-LOGÍA	**Definición y aclarar conceptos**	- Breaking / Bboying & Bgirling - Breakdance /Breakdancing - Cultura Hip Hop
	Origen	- Situación socioeconómica - Blockparties - Rocking / Uprock - Crews
	Evolución y expansión	- Medios de comunicación - Películas y documentales - Competiciones
TÉCNICA	**Movimientos, descripción y taxonomía**	- Toprock - Footwork - Freezes - Powermove

	Estructuras del baile	- Rondas - Sets - Freestyle
	Fundamentos artísticos y actitudinales	- Estilo / Frescura - Fluidez / Flow - Actitud de batalla
MÚSICA	**Composición, ritmo y estilos musicales**	- Estructura Musical - Ritmo - Breaks / Breakbeats
CLASES	**Estructura y contenido**	- Consideraciones previas - Estructura de la clase
	Metodología	- Principios psicopedagógicos - Etapas sensibles del aprendizaje - Estilos de enseñanza - Creación de estructuras propias - Momentos de Freestyle - Coreografías como herramienta - Batallas como recurso didáctico - Programación didáctica
ESPACIOS	**La competición**	- Definición, formatos y estructuras - Trabajo de preparación previo - Estrategias - Juzgar
	Batallas y Cyphers	- Batalla igual a conversación - Interpretar energía de la batalla - Conocer y respetar las normas del Cypher
ENTRENA-MIENTO	**Fundamentos para el rendimiento deportivo**	- Habilidades principales de un bboy o bgirl - Entrenamiento específico capacidades físicas
	Prevención de lesiones	- Conocer las lesiones más frecuentes en el Breaking - Ejercicios preventivos

ESTRATEGIA DE MARKETING

En el siguiente apartado, se lleva a cabo una breve descripción teórica de algunos conceptos que van relacionados con el marketing, se hace un repaso de los servicios y su contexto geográfico para, seguidamente, mostrar los modelos de promoción, captación, fidelización y retención-evaluación.

INTRODUCCIÓN

La Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK), afirma que el marketing es el conjunto de procesos que incluyen identificar las necesidades de los públicos de interés de una organización lucrativa o no lucrativa; crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes actuales y potenciales, socios y la sociedad en general (AEMARK, 2018). Por lo tanto, para poder realizar esto sobre sus clientes, las empresas deben realizar acciones o actividades de marketing. Como asegura Alonso (2020), debe suponer un camino de claridad y de concentración de esfuerzos para dar valor global al servicio, su transferencia por los canales comerciales, la atracción y retención de clientes y para llegar al máximo grado de satisfacción tanto de la empresa como de los clientes.

Encontramos dos tipos generales de plan de marketing (Alonso, 2020):

- Un plan estratégico de marketing, es decir, a largo plazo, en cuanto a los aspectos globales de comercialización, marketing y estrategia de relación con los clientes.
- Una serie de planes anuales de marketing, es decir, los planes que cada campaña o año económico hace la empresa y que se deberán llevar a cabo aplicando las tácticas correspondientes, fundamentales en la utilización de determinadas combinaciones de herramientas, técnicas o variables de marketing que se tendrán que decidir anualmente.

En nuestro caso, nos centraremos en el primer tipo de plan de marketing, ya que buscaremos establecer unas estrategias que sean la base del marketing de la empresa. Asimismo, buscaremos la combinación entre el Marketing Digital, es decir, el conjunto de acciones desarrolladas mediante Internet y los canales digitales, y el Marketing Tradicional, acciones asociadas a canales offline. Consideramos que la combinación es conveniente para abarcar en la totalidad al público que se pretende alcanzar, ya que la diferencia generacional afecta en gran medida en los medios de comunicación que se utilizan.

Podría ser evidente que enfocar nuestra campaña de marketing en el ámbito digital es lo oportuno hoy en día, pero las vías tradicionales, como la prensa o actos presenciales, tienen un componente añadido que hace que la actividad sea más cercana y asequible. Sobre todo, en el caso de los actos presenciales, donde el público puede ver de primera mano el tipo de actividad, exigencias y posibles beneficios de su práctica. Finalmente, saber que parte de las diversas estrategias de marketing derivan en acciones de promoción, captación, fidelización y retención-evaluación de los clientes.

LOS SERVICIOS

Ya que el centro estará situado físicamente en Lleida, creemos oportuno centrar nuestras acciones de marketing en la zona de influencia, es decir, en la misma ciudad y sus alrededores.

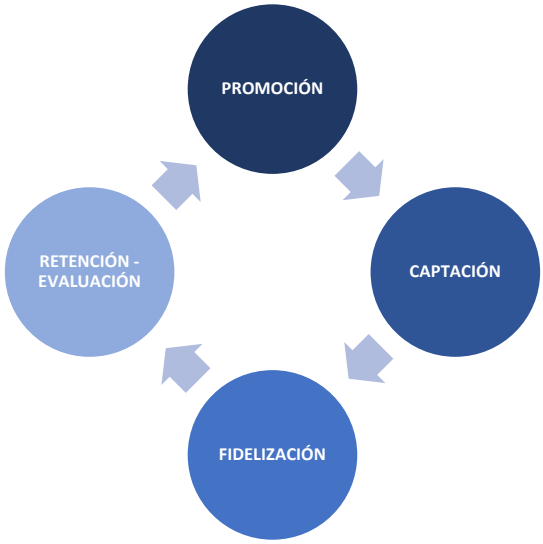
A continuación, se muestran las características que consideramos imprescindibles saber de las actividades y servicios que se desarrollarán en el centro con el objetivo de promocionarlas de una manera más eficaz. Podemos ver las características generales de todas las actividades que se sugieren, tanto artísticas como de entrenamiento (Figura 26). Aun así, está claro que, en cada uno de los servicios, destacarán unas características sobre otras. Por ejemplo, una actividad artística tendrá un componente más recreativo y formativo que una dedicada al entrenamiento de las capacidades físicas.

Figura 25: Características generales de los servicios. Elaboración propia.

MODELO DE PROMOCIÓN, CAPTACIÓN, FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN-EVALUACIÓN

Una vez comentadas las características generales y el contexto geográfico de los servicios, se muestra la propuesta de modelos de promoción, captación, fidelización y retención-evaluación del centro deportivo. Primeramente, presentamos un esquema general (Figura 27).

Figura 26: Proceso de acciones de marketing. Adaptado de Carreras (2022).



Como podemos observar, se trata de un proceso circular bajo una continua evaluación con la intención de optimizar los resultados de la entidad. Para este proceso, se considera necesaria establecer indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, para hallar puntos débiles y, en ese caso, poder corregirlos.

De esta manera, antes de presentar las acciones que se realizarán en cada una de las fases, debemos tener presente el tipo de clientes que podemos encontrarnos en el centro: niños y niñas (6 a 12 años), adolescentes (12 a 20 años), jóvenes (20 a 30 años), adultos jóvenes (30 a 40 años), adultos intermedios (40 a 50 años) y adultos tardíos (50 a 60 años). Los principales clientes objetivos dependerán de la actividad que se ofrecen, aun así, el modelo de acciones de promoción, captación, fidelización y retención-evaluación es una base para todos los servicios y que posteriormente se podrán modificar matices para ajustarse mejor a cada uno.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Estas estrategias serám utilizadas por la empresa con la intención de tratar de informar y convencer al cliente y posibles personas interesadas en los servicios y ofertas, para buscar de alcanzar los objetivos de la empresa. En este caso, se dispondrán de dos tipos de promociones, las no presenciales, a través de los canales online y offline (medios tradicionales), y otra para acciones de carácter presencial.

Tabla 14: Acciones de promoción del BreakFit Center. Elaboración propia.

ACTOS DE PROMOCIÓN NO PRESENCIALES	CANALES ONLINE - Internet	Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIN…)
		Página Web
		Mail
	CANALES OFFLINE – Medios tradicionales	Prensa escrita
		Flyers
		Radio
ACTOS DE PROMOCIÓN PRESENCIALES	Colaboración con otras entidades	
	Exhibiciones	
	Jornadas de puertas abiertas	
	Masterclasses de prueba gratuitas	

Consideramos oportuno destacar un par de acciones de cada tipo, ya que las encontramos como fundamentales:

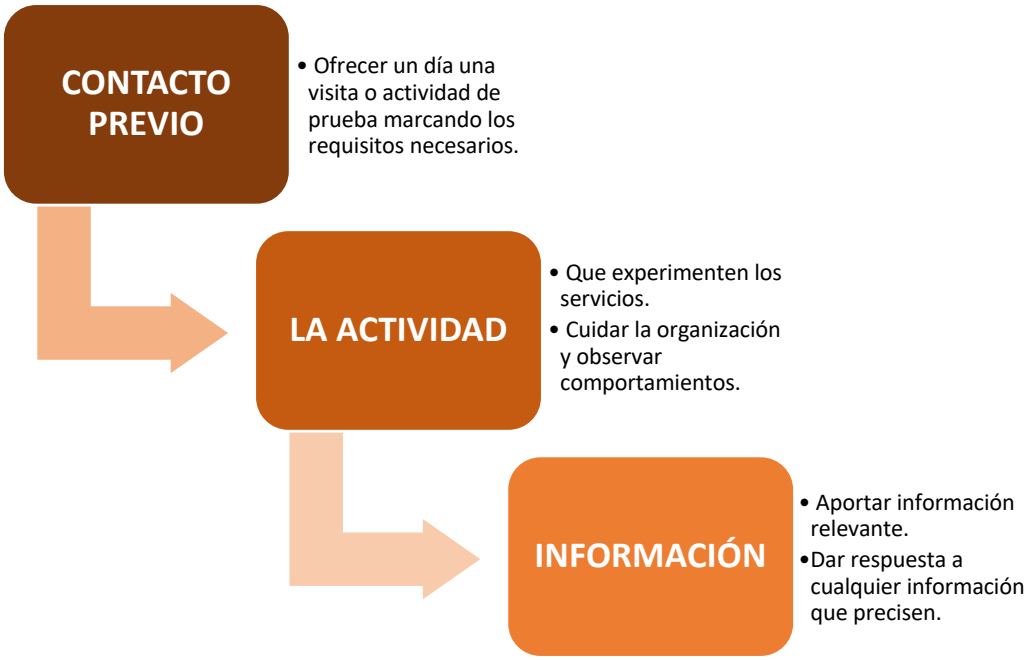
- **No presenciales:**
  - Redes sociales: hoy en día la gran mayoría de la sociedad tiene una cuenta en Instagram o Twitter, por lo que es una manera rápida, fácil y eficaz de llegar a un gran número de personas.
  - Mail: se trata de una comunicación escrita y directa, donde la idea es establecer un diálogo personalizado e interactivo con la intención de estimular una reacción lo más inmediata posible por parte del cliente.
- **Presenciales:**
  - Exhibiciones: estas son perfectas para mostrar en persona de que se trata cada tipo de actividad, de demostrar tanto sus exigencias como los beneficios de su práctica.
  - Masterclasses de prueba gratuitas: en ellas se busca que los posibles futuros clientes puedan probar por ellos mismo el tipo de servicio que se ofrece, de esta forma puede realizar su propia valoración acerca de la actividad.

Asimismo, es pertinente que toda la información que se observará en los diferentes canales sea de forma personalizada y visual, para de esta forma los posible futuros usuarios sientan que los servicios son adecuados para ellos y puedan conocer, tanto la actividad como el centro, de una manera rápida.

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN

Según Carreras (2022), la captación incluye a las personas que han mostrado cierto interés en la actividad promocional y que muestran cierta predisposición a ser informadas más detalladamente o incluso dispuestas a ser convencidas. El proceso básico de captación sería (Carreras, 2022):

Figura 27: Itinerario para la captación de nuevos clientes. Adaptado de Carreras (2022).



En nuestro caso, la estrategia principal de captación, dado que es una actividad práctica, será la de ofrecer pequeñas sesiones de prueba gratuitas de los diferentes servicios que se dan en el centro, con la intención de que el cliente quiera acudir como usuario al final de estas. Por lo tanto, seguidamente, nos centraremos en el segundo punto del proceso de captación, es decir la actividad de prueba. Serán sesiones de 60 minutos en los que se presentará el servicio, contenidos que se trabajan, beneficios de su práctica, una pequeña parte de prueba de la actividad y, finalmente, aclarar dudas y comentar la sesión. Se ofrecerán dos módulos, el de actividades artísticas y las dedicadas al entrenamiento físico, dedicando un día de la semana a cada grupo de población según su edad. Seguidamente, se muestra como estarían organizadas las actividades:

Tabla 15: Propuesta de actividades gratuitas para la captación de clientes. Elaboración propia.

MÓDULOS	ACTIVIDAD	HORARIO	LUN.	MAR.	MIÉR.	JUEV.	VIER.
MÓDULO ARTÍSTICO	Breaking	17h-18h	**Niños y niñas** - 6 a 12 años	**Adoles-centes** – 12 a 20 años	**Jóvenes** – 20 a 30 años	**Adultos jóvenes** – 30 a 40 años	**Adultos** – 40 a 60 años
	Danza Acrobática	18h-19h					
	Posiciones Invertidas	19h-20h					
MÓDULO ENTRENA-MIENTO	Stretching & Mobility	9h-10h					
	BreakFit	20h-21h					
	Animal Flow	21h-22h					

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

A partir de este punto, el cliente ya es un usuario del centro, por lo tanto, la fidelización se plantea como un resultado de satisfacción de este y tenerlo altamente complacido (Viñaspe, 2015). Las acciones de fidelización estarán enfocadas a generar un lazo con el cliente que vaya más allá de la simple actividad. Para ello, es primordial conocer a fondo a nuestros usuarios, para satisfacer sus necesidades en todo momento.

En este caso, cogemos como referencia el "Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness" de Viñaspe (2015), orientando las acciones según nuestras necesidades y con el objetivo de mejorar los aspectos que se comentarán a continuación:

- **Cuota de inscripción:** La cuota de inscripción marca de alguna manera el "valor" de un centro y supone una barrera de salida importante. Además, es el principal elemento que tenemos para generar promociones y estimular la captación de nuevos clientes.
- **Diferenciación:** Las personas valoran varias opciones antes de elegir un centro y si no eres "diferente", te vuelves "indiferente". Es importante definir una propuesta de valor, construir elementos de diferenciación y arriesgar más en la segmentación de clientes.
- **Relación con el personal:** Aumentar los contactos entre el personal y los clientes es, sin duda, uno de los principales retos que tienen los centros deportivos que deseen diferenciarse y destacar por la calidad en el servicio.
- **Comunicación:** Hay que involucrar al personal técnico en todas las acciones de comunicación y que entiendan que una parte importante de su trabajo es dar al cliente la información que se decida de manera personalizada.

- **Ambiente laboral:** Repercute de forma muy importante en la rentabilidad económica de la empresa. Para tener clientes contentos hay que tener trabajadores contentos, y para tener clientes fidelizados hay que tener trabajadores fidelizados.
- **Liderazgo:** Un director "visible" afecta positivamente a la retención. Los centros sin presencia del director se deterioran más rápidamente, por lo que es importante mostrarse cercano a los clientes.
- **Consecución de objetivos:** Detrás de cada alta al centro hay uno o varios objetivos que hay que identificar y ayudar a lograr. Además, el cliente debe conocer su evolución y sus logros, ya que eso es una fuente de motivación para seguir esforzándose.
- **Motivación:** La automotivación es clave en la fidelización y una de las principales fuentes es el conocimiento. Por eso es necesario ofrecer pequeñas píldoras de formación para que adquieran conocimientos de aspectos relacionados con la actividad.
- **Actividades en grupo:** Los clientes que participan en actividades dirigidas en grupo tienen mayor retención que los que entrenan de forma individual.

Por lo tanto, tras ver los diferentes ítems de mejora que pueden afectarnos como centro deportivo, vamos a proponer varias acciones de fidelización basadas en cuatro de los aspectos comentados anteriormente: cuota de inscripción, relación con el personal, consecución de objetivos y motivación.

Tabla 16: Acciones de fidelización y sus objetivos. Elaboración propia.

ASPECTOS DE MEJORA	ACCIONES DE FIDELIZACIÓN	OBJETIVOS
Cuotas de inscripción	Promociones y descuentos: Ofrecer promociones y descuentos en la cuota de inscripción según época del año, si vienen recomendados de parte un cliente…	- Fomentar la captación de nuevos clientes. - Crear un sentimiento de pertenencia a través de los que ya son clientes.
Relación con el personal	Actos y quedadas: Organizar diferentes encuentros con usuarios donde se lleven a cabo actividades relacionadas con los servicios prestados.	- Generar un concepto familiar, donde los usuarios sientan que forman parte de una comunidad que no se queda simplemente en las actividades del centro.
Consecución de objetivos	Cuestionario: Aplicar un cuestionario validado y fiable para evaluar el estado de satisfacción y de consecución de los objetivos de cada uno de los clientes.	- Demostrar el interés por parte tanto de los técnicos como del centro deportivo de alcanzar los objetivos propuestos por cada usuario.
Motivación	Formación e información: Ofrecer clases magistrales de aspectos relacionados con las diferentes actividades y estar dispuestos a resolver cuestiones o facilitar información necesaria.	- Tratar de que los usuarios poco a poco puedan ser más autónomos a través del conocimiento de la actividad con la intención de dar un valor añadido a la práctica.

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y EVALUACIÓN

Según Viñaspe (2015), la retención consiste en acciones que, a pesar de no fidelizar emocionalmente al cliente, sí que tienen un efecto sobre la retención, ya que dificultan su marcha. Aunque su finalidad no es fidelizar, las acciones de ambas estrategias están altamente relacionadas y, por lo tanto, las acciones de fidelización definirán en gran medida los resultados en torno a la retención. Según Kotler (2000), citado en Guadarrama y Rosales (2015), asegura que la clave es la satisfacción, pues los clientes satisfechos permanecen leales más tiempo, hablan favorablemente de la empresa, ponen menos interés en la competencia, son menos sensibles al precio, ofrecen ideas de mejora y cuesta menos servirles que a uno nuevo. Asimismo, será oportuno distinguir los aspectos que motivan a que el cliente siga manteniendo su relación con el centro y, en este caso, la satisfacción juega un papel fundamental.

Por otro lado, tenemos que intentar conocer en profundidad las formas o métodos para tratar con un cliente en caso de que tenga una insatisfacción. Como afirma González (2006), en su artículo titulado "La Retención del Cliente", los pasos para canalizar correctamente las quejas y requerimientos de los clientes supuestamente damnificados por situaciones diversas son los siguientes: saber escuchar, saber disculparse, saber preguntar y/o repreguntar, saber alinearse con la causa del cliente, saber examinar opciones, saber otorgar compensación por la inconveniencia ocasionada y saber personalizar.

Con tal de resolver todas las cuestiones anteriores, llegamos a la conclusión de que la entidad debe evaluar todo el proceso, de forma continua, con el objetivo de anticiparse y mejorar los resultados de la retención. A continuación, se presenta el tipo de evaluación, tanto cualitativa como cuantitativa, de los datos:

Tabla 17: Acciones de retención-evaluación de clientes. Elaboración propia.

EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA
- Encuesta de satisfacción. - Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones.	- Nº de clientes nuevos. - Nº de bajas. - Resultados económicos.

Por lo tanto, consideramos que controlando los factores cualitativos y cuantitativos, en conjunto con las acciones adecuadas de promoción, captación y fidelización, podremos anticiparnos en la retención de los clientes.

REQUISITOS JURÍDICOS PARA LA VIABILIDAD DE LA ENTIDAD

Tras exponer el marco jurídico de la entidad, en el apartado de Normativa legislativa y régimen jurídico de la entidad, en este apartado se muestran los pasos a seguir para establecerse como trabajador autónomo (Anexo III), según la "Guía de trámites y formas jurídicas" (Generalitat de Cataluña, 2014).

Para darse de alta de autónomo en la Seguridad Social de forma presencial debe rellenarse el modelo TA0521 para la Solicitud de alta/baja/variación de datos en el Régimen Especial de Autónomos. Para realizar el alta de forma telemática, simplemente se tiene que acceder a la sede electrónica de la SS e identificarse por medio del certificado digital o DNI electrónico y presentar el mismo modelo (Asesorías, 2020). Este trámite puede presentarse hasta 60 días antes del inicio de la actividad.

En el siguiente paso para ser autónomo, es darse de alta en Hacienda, inscribiéndose en el Censo de Empresarios para autónomos, a través del cumplimiento del modelo 036. Dicho modelo, están obligadas a presentarlo todas las personas físicas o jurídicas que vayan a empezar una actividad profesional en España. Donde se incluye a profesionales que no residen en España, pero operan en el país, entidades que no tributan en el país, pero se ven afectadas por el IVA y personas que formen parte de entidades en régimen de atribución de rentas. Este documento recoge información personal y fiscal necesaria para darse de alta y de baja profesional.

Continuando con el proceso, se ha de realizar la comunicación de apertura del centro de trabajo a la Consejería de Empresa y Trabajo de la Generalitat de Catalunya. Para finalizar el proceso, se han de conseguir las licencias de apertura y actividad a través del alta en el Ayuntamiento. Para obtener dichas licencias es relevante conocer los requisitos necesarios de cada sector de actividad, marcados por el ayuntamiento. Para conseguir estas licencias es necesario pagar en baso a dos conceptos, informe técnico y tasas administrativas (Asesorías, 2020).

ESTUDIO DETALLADO DE LOS COSTES ECONÓMICOS PARA LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

En el siguiente apartado, mostramos las tablas con la información en relación con la situación financiera y proyección de esta desde tres visiones: pesimista, realista y optimista. En los anexos encontramos la información más ampliada y detallada.

INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO

Para iniciar el proyecto, se estimará una inversión de unos 49.500€. Esta cantidad se pretende reunir a través de dos formas, una aportación por parte del propietario (y socios en caso de que lo hubiera) de unos 30.000€ y un préstamo bancario de 20.000€, con un interés anual de un 5%. La inversión inicial consistiría en la reforma del local valorada en 30.000€, equipamiento de las salas de actividades que serían unos 6.000€, el alquiler del local que incluye 4 meses (2 de seguro, mes de entrada y el de apertura) con un total de 4.000€, ordenador valorado en 2.000€, teléfono de 500€, equipamiento de oficina que costaría unos 2.000€ y, por último, un capital restante de unos 5.500€. A continuación, se muestra, por un lado, los datos del préstamo bancario y por otro el tiempo y coste mensual de amortización y, todo esto, se ha calculado en referencia a la Tabla de Coeficientes de Amortización Lineal (AEAT) de la Agencia Tributaria:

Tabla 18: Préstamo bancario e interés anual. Elaboración propia.

CONCEPTO	CANTIDAD (€)	INTERÉS ANUAL	AÑOS
Préstamo Bancario	20.000€	0,05	7 años

Tabla 19: Inversión inicial del proyecto. Elaboración propia.

CONCEPTO	CANTIDAD (€)	TIEMPO AMORT. MESES	AMORTIZACIÓN MENSUAL (€)	PERIODO AMORTIZ. TABLA AEAT
Reforma local	30.000€	240	125€	20 años
Equipam. sala	6.000€	96	62,50€	8 años
Alquiler local	4.000€			
Ordenador	2.000€	96	20,83€	8 años
Teléfono	500€	96	5,21€	8 años
Equipam. oficina	2.000€	120	16,67€	10 años
Capital inicial	5.500€			
Total invertido	**50.000€**		**230,21€**	

A continuación, se muestra un pequeño listado de subvenciones a las que se podrían acceder:

Tabla 20: Posibles ayudas y subvenciones a las que se podría acceder. Elaboración propia.

ENTIDAD QUE DA LA SUBVENCIÓN	SUBVENCIÓN	CANTIDAD
Escuela de Organización Industrial	Activa Startups	Hasta 40.00€
Departament d'Empresa i Treball (Generalitat de Catalunya)	Ocupación + Transformación	5.000€
	Fomento de empleo y contratación de personas en paro.	De 5.000€ hasta 60.000€
Generalitat de Catalunya	Cupones ACCIÓ a la innovación	Hasta 8.000€
Gobierno de España	Kit Digital	De 2.000€ hasta 6.000€

RETORNO PRÉSTAMO

A continuación, se define la información general del préstamo como la cuota mensual a pagar (282,58€), los intereses (3.736,72€) y el total de dinero a devolver (23.736,72€.):

Tabla 21: Información préstamo. Elaboración propia

CONCEPTO	INFORMACIÓN
Importe del préstamo	20.000€
Años a devolver	7 años
Nº de pagos al año	12
Interés nominal (TIN)	5%
Cuota mensual	282,68€
Total de intereses	3.744,97€
Total a pagar	**23.744,97€**

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado, haremos referencia a la previsión de ingresos y gastos que podremos tener a lo largo de nuestro servicio detallado de forma mensual. En primer lugar, creemos conveniente establecer los costes que se han tenido en cuenta:

- **Alquiler y servicios:** alquiler local, luz, agua, seguro, gas y alarma.
- **Sueldo personal:** secretaría (media jornada), limpieza (10 h/semana), gestor externo (80€/mes), dos técnicos (jornada completa y media jornada) y DD (media jornada).

- **Impuestos:** autónomo, IRPF, IVA (500€ mensuales aproximadamente).

A continuación, se muestra una tabla con todos los conceptos y una aproximación de los gastos mensuales detalladamente:

Tabla 22: Previsión de gastos mensuales. Elaboración propia.

CONCEPTO		CANTIDAD
Alquiler y servicios	Alquiler local	1.000€
	Luz	75€
	Agua	40€
	Seguro	25€
	Gas	40€
	Alarma	40€
	Dominio Internet	10€
	Redes sociales y publicidad	100€
	Costes bancarios	30€
Sueldo y contratación del personal	Secretaría (media jornada)	650€
	Limpieza (10 horas/semana)	325€
	Gestor Externo	80€
	Técnico (jornada completa)	1.670€
	Técnico (media jornada)	910€
	DD (media jornada)	780€
Impuestos	Autónomo, IRPF, IVA	500€
	Retorno préstamo	282,68€
TOTAL		**6.557,68€**

En cuanto a la previsión de ingresos, vendrá marcada por la cantidad de usuarios. Seguidamente, se muestra una tabla con las diferentes cuotas del centro deportivo:

Tabla 23: Tarifas y cuotas BreakFit Center. Elaboración propia.

TIPO DE CUOTA	CANTIDAD
Matrícula de inscripción anual	50€
Cuota mensual por una actividad (2 horas/semana)	30€
Cuota mensual por dos actividades (4 horas/semana)	50€
Cuota mensual por tres actividades (6 horas/semana)	65€
Cuota mensual por cuatro actividades (8 horas/semana)	75€
Cuota por Entrenamiento Abierto (no usuarios)	5€
Masterclass (2 horas)	20€
Masterclass (4 horas)	35€
Inscripción Campeonato Breaking	5€
Alquiler Sala 1 (1 hora)	15€
Alquiler Sala 1 (2 horas)	20€
Cuota mensual Alquiler Sala 1 (1 hora/semana)	45€
Cuota mensual Alquiler Sala 1 (2 horas/semana)	60€
Alquiler Sala 2 (1 hora)	10€
Alquiler Sala 2 (2 horas)	15€
Cuota mensual Alquiler Sala 2 (1 hora/semana)	30€
Cuota mensual Alquiler Sala 2 (2 hora/semana)	45€

A continuación, se muestra la previsión de ingresos y gastos según tres visiones, una pesimista, una realista o de equilibrio y una optimista, en los dos primeros años de funcionamiento, ya que los objetivos están marcados para ese periodo de tiempo:

Tabla 24: Previsión ingresos y gastos los dos primeros años. Elaboración propia.

AÑO	TOTAL GASTO	TOTAL INGRESOS	ACUMULADO ANUAL	ACUMULADO TOTAL
2023	78.692,12€	35.100€	-43.592,16€	
2024	78.692,12€	54.750€	-23.924,16€	-67.516,32€
2023	78.692,12€	55.910€	-22.782,16€	
2024	78.692,12€	87.505€	8.812,84€	-13.669,32€
2023	78.692,12€	71.785€	-6.907,16€	
2024	78.692,12€	131.890€	53.197,84€	46.290,68€

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

En el siguiente apartado, se muestra la Cuenta de Perdidas y Ganancias del primer y segundo año de las tres visiones planteadas anteriormente. Se presentan las ventas totales, costes totales formados por los operativos y generales, beneficios antes de los impuestos e intereses y, finalmente, los beneficios netos:

Tabla 25: Cuenta de Perdidas y Ganancias primeros dos años. Elaboración propia.

	VISIÓN PESIMISTA		VISIÓN REALISTA		VISIÓN OPTIMISTA	
	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2023	AÑO 2024
VENTA TOTAL	35.100€	54.750€	55.910€	87.505€	71.785€	131.890€
COSTE TOTAL	-70.020€	-71.460€	-70.020€	-71.460€	-70.020€	-71.460€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-64.020€	-64.020€	-64.020€	-64.020€	-64.020€
Coste Salarios	-52.020€	-52.020€	-52.020€	-52.020€	-52.020€	-52.020€
Salarios	-39.960€	-39.960€	-39.960€	-39.960€	-39.960€	-39.960€
SS + IRPF	-12.060€	-12.060€	-12.060€	-12.060€	-12.060€	-12.060€
Coste Producción	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€
Alquiler local	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€	-12.000€
COSTE GENERAL	-6.000€	-7.440€	-6.000€	-7.440€	-6.000€	-7.440€
Agua	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€
Luz	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Gas	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€
Alarma	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€	-480€
Seguro	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
Dominio Internet	-120€	-120€	-120€	-120€	-120€	-120€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-1.200€	-1.200€	-1.200€	-1.200€	-1.200€
Costes bancarios	-360€	-360€	-360€	-360€	-360€	-360€
Coste fiscal y administrativo	-1.680€	-3.120€	-1.680€	-3.120€	-1.680€	-3.120€
EBITDA	-34.920€	-16.710€	-14.110€	16.045€	1.765€	60.430€
Amortización equipos	-2.760€	-2.760€	-2.760€	-2.760€	-2.760€	-2.760€
EBIT	-37.680€	-19.470€	-16.870€	13.285€	-995€	57.670€
Costes financiamiento	-949€	-825€	-949€	-825€	-949€	-825€
PBT	-38.629€	-20.295€	-17.819€	12.460€	-1.944€	56.845€
Impuestos	-3.600€	-3.600€	-3.600€	-3.600€	-3.600€	-3.600€
BENEFICIO NETO	-42.229€	-23.895€	-21.419€	8.860€	-5.544€	53.245€

TESORERIA

En este apartado, se presenta la Tesorería prevista en los dos primeros años por cada tipo de visión, contando con los cobros y pagos por cada ejercicio. Sería oportuno que la tesorería resultará siempre en positivo, pero dada la alta inversión inicial en instalaciones y los costes del personal, encontramos que los dos primeros años, tanto de la visión pesimista como realista, los resultados son negativos. Cabe decir, que este dato seguramente sería revertido a corto plazo en la visión realista y poder alcanzar un equilibrio. En cambio, en la visión optimista se observa como en el segundo ejercicio el resultado ya es positivo:

Tabla 26: Proyección de la Tesorería en los dos primeros años. Elaboración propia.

	VISIÓN PESIMISTA		VISIÓN REALISTA		VISIÓN OPTIMISTA	
	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2023	AÑO 2024
SALDO INICIAL	0€	-32.416,73€	0€	-11.606,73€	0€	4.268,27€
Cobros						
Préstamos largo plazo	20.000€	0€	20.000€	0€	20.000€	0€
Aportación fundador/socios	30.000€	0€	30.000€	0€	30.000€	0€
Facturación ejercicios	35.100€	54.750€	55.910€	87.505€	71.785€	131.890€
Total Cobros	85.100€	54.750€	105.910€	87.505€	121.785€	131.890€
Pagos						
Amortización préstamos	2.447,73€	2.572,95€	2.447,73€	2.572,95€	2.447,73€	2.572,95€
Costes financieros	949€	825€	949€	825€	949€	825€
Proveedores de explotación	18.000€	19.440€	18.000€	19.440€	18.000€	19.440€
Proveedores de inmovilizado	40.500€	0€	40.500€	0€	40.500€	0€
Salarios netos a pagar	39.960€	39.960€	39.960€	39.960€	39.960€	39.960€
Impuestos	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
SS y Hacienda IRPF	12.060€	12.060€	12.060€	12.060€	12.060€	12.060€
Total Pagos	117.516,73€	78.457,95€	117.516,73€	78.457,95€	117.516,73€	78.457,95€
SALDO FINAL	-32.416,73€	-56.124,68€	-11.606,73€	-2.559,68€	4.268,27€	57.700,32€

PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE CONTROL

CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN

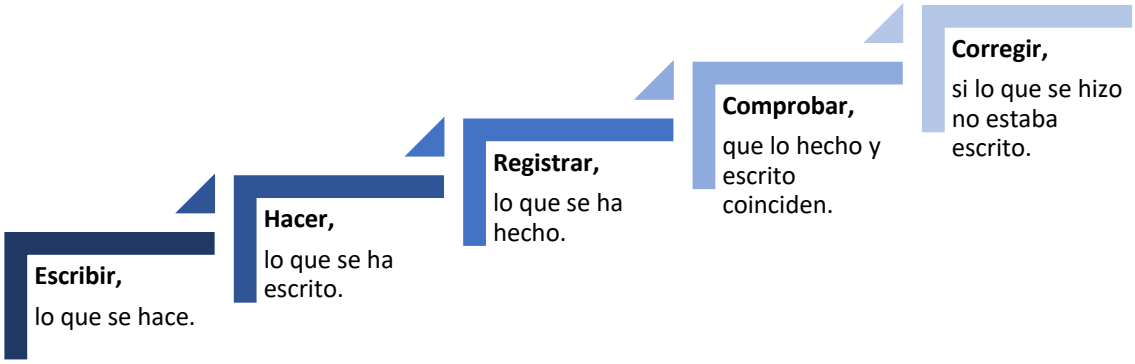
Según Alonso (2020), la calidad es un elemento clave en el funcionamiento de una organización, donde se tienen que ver implicadas todas las áreas de trabajo con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera y transmitir este ideal a los trabajadores, de manera que los mismos actúen como un cliente interno. La empresa tendría que favorecer el aprendizaje, la innovación y la mejora continua como herramientas para conseguir la excelencia empresarial e incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (Alonso, 2020). Como afirma Salas (2022), la calidad se encuentra influenciada por todos los elementos que intervienen en el proceso, contemplando dos puntos de vista:

- **Interno:** diseño en el modo de la prestación de los servicios, control de los procedimientos a través del cual se presta el servicio y los indicadores de control que permiten reorientar la toma de decisiones.

- **Externo:** relación que se establece entre organización y usuarios, cómo se presta el servicio, cómo este responde a las necesidades y expectativas de los usuarios, conseguir su implicación e incorporar sus aportaciones.

Para llevar a cabo la idea de calidad dentro de la organización, será necesario plantear un sistema de calidad que se implementará a través de varios instrumentos. Los sistemas de calidad son pautas de organización para entidades que asumen el compromiso de la gestión eficaz y el camino de la excelencia, un trabajo para la mejora de la calidad de los servicios y satisfacción del cliente (Salas, 2022). A continuación, se muestran los principios que rigen el sistema de calidad, según Gutiérrez citado en Salas (2022):

Figura 28: Principios generales sistemas de calidad. Adaptado de Salas (2022).



Algunos de los instrumentos utilizados para el trabajo de sistemas de calidad son (Dorado y Gallardo, citado en Salas 2022):

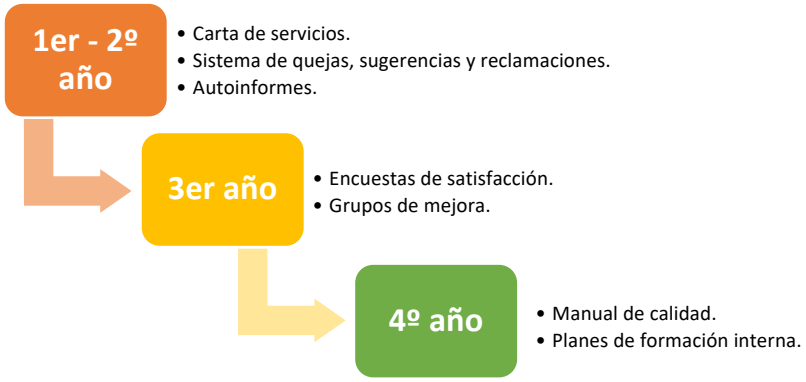
- Manual de calidad.
- Autoinforme y plan de mejora.
- Carta de Servicios.
- Grupos de mejora.
- Planes de formación interna.
- Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Encuestas de satisfacción.

SISTEMAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA

Primeramente, se decidirá el modelo de aplicación del sistema de calidad en nuestro centro deportivo, teniendo en cuenta que este irá progresando de forma estructurada, al igual que el organigrama, a medida que vaya incrementándose el número de trabajadores y clientes. Para ello, será necesario reconocer como elementos internos al personal y las distintas áreas de trabajo, y como externos a clientes y usuarios de las diferentes actividades y servicios.

Conociendo las características de la entidad, el proceso en la incorporación de los distintos instrumentos debería ser de más sencillo a más complejo, teniendo en cuenta todas las áreas de nuestra organización y en constante revisión y evaluación. El objetivo será establecer un Manual de Calidad que recoja todos los instrumentos elaborados por la entidad. A continuación, se muestra el cronograma de evolución de la introducción de los diferentes instrumentos a lo largo de los cuatro primeros años de funcionamiento, repitiendo la fórmula utilizada en la evolución del organigrama:

Figura 29: Incorporación de instrumentos de sistema de calidad por año. Elaboración propia.



SISTEMAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

En cuanto al sistema de control y/o evaluación de los elementos internos de la empresa, es decir, los trabajadores, consideramos como referencia la estructura presentada en el punto de Propuesta de organigrama general, con el objetivo de seguir la misma línea de trabajo ya marcada.

INTRODUCCIÓN

En primer lugar, es oportuno realizar una breve explicación de los conceptos que van a determinar este apartado, que son las competencias, modelo por competencias y modelo de evaluación de 360º.

Según Pereira y colaboradores (2008), tras llevar a cabo una recopilación de varias definiciones de competencia, él las define como: características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo, siendo relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad y que tienen una relación causal con el rendimiento laboral. Por lo tanto, estas se vuelven en un factor clave en el momento de contratación del personal.

Como afirma López (2010), la competencia profesional se presenta como la combinación de conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (saber); formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer); pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar); y formas de organización e interacción (saber ser). A continuación, se muestra la clasificación de competencias según el autor David McClelland, citado en López (2010), considerado precursor del sistema de evaluación que se utilizará, el modelo 360º:

Tabla 27: Tipo de competencias de las personas. Adaptado de López (2010).

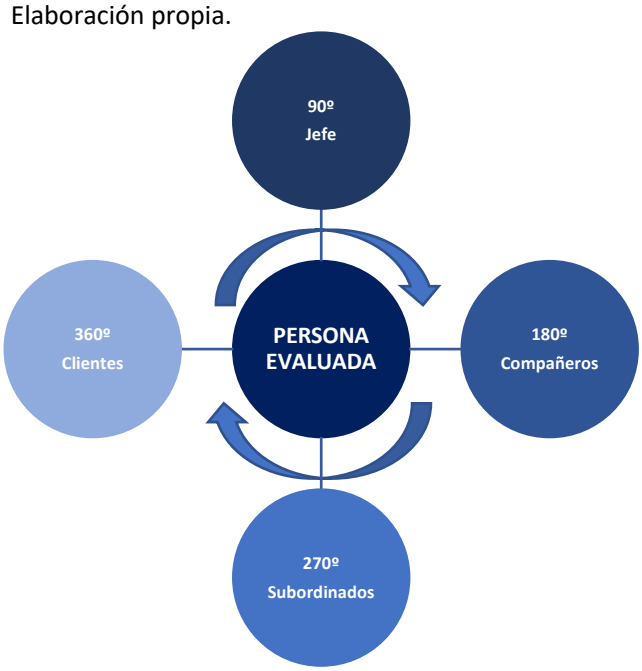
Competencias de carácter específicas o genéricas de un puesto de trabajo	Competencias de carácter más amplio o transversales		
	INSTRUMENTALES	PERSONALES	SISTÉMICAS
- Capacidad de aprender. - Adaptación al cambio. - Creatividad e innovación. - Trabajo en equipo. - Visión de futuro.	- Capacidad de análisis y síntesis. - Capacidad de organización y planificación. - Comunicación oral y escrita. - Conocimiento de una lengua extranjera. - Conocimientos de informática. - Capacidad de gestión de la información. - Resolución de problemas. - Toma de decisiones. - Entusiasmo y ganas de trabajar.	- Trabajo en equipo. - Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar. - Trabajo en un contexto internacional. - Habilidades en las relaciones interpersonales. - Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad. - Razonamiento crítico. - Compromiso ético.	- Aprendizaje autónomo. - Adaptación a nuevas situaciones. - Creatividad. - Liderazgo. - Conocimiento de otras culturas y costumbres. - Iniciativa y espíritu emprendedor. - Motivación por la calidad. - Sensibilidad a temas medioambientales. - Capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa. - Orientación al cliente.

Asimismo, algunas de las ventajas que presenta el modelo por competencias, según Ravitsky, citado en Pereira et. al. (2008), son la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área de trabajo o la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras. Según Lora et. al. (2020), el proceso de implementación del sistema requiere lo siguiente:

- Definir y describir las competencias.
- Definir los grados o niveles de competencias.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo con sus grados y competencias definidos.
- Evaluación de las competencias en el personal asociadas al desempeño.
- Implementación del sistema.

Una vez planteado el sistema de control de los empleados, será necesario establecer el método de evaluación. En nuestro caso, hemos utilizado el sistema de evaluación 360º, uno de los más utilizados y completos en la actualidad. La evaluación 360º, o *feedback 360º*, se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos (Pereira et. al., 2008). A continuación, se muestra un esquema gráfico del sistema de evaluación 360º:

Figura 30: Representación gráfica Evaluación 360º. Elaboración propia.



Algunas de las ventajas que presenta este modelo, según Chiavento, citado en Rivas (2014), son:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La cantidad de los evaluados es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ENTIDAD

En este apartado, y una vez presentados los conceptos principales, se detallará el tipo de evaluación junto a las competencias que se han de tener en cuenta en cada área de trabajo.

Tras exponer todas las competencias y tipo de evaluación por área (Anexo V), se presentan algunas consideraciones a tener en cuenta:

- Se establecen de cinco a nueve competencias a evaluar por cada área o puesto de trabajo, aunque podrían considerarse alguna más.
- Las competencias se priorizan dependiendo el área y puesto.
- Se observa claramente que el trabajo en equipo es la competencia más considerada.
- El tipo de evaluación varía en 360º o 270º en función de si el área o puesto tiene una interacción directa con el cliente.

El sistema de evaluación se llevará a cabo por cuestionarios relacionados con las competencias específicas de cada área o puesto. A su vez, no todas las evaluaciones tendrán el mismo peso en los diferentes grados según el área o cargo, por ejemplo, en aquellas personas que tengan un contacto directo con los clientes tendrán un mayor peso que los que no tengan contacto. Una vez tengamos los resultados de las evaluaciones, se llevará a cabo una reunión entre directores y responsables con trabajadores. Se expondrán los resultados, tanto internos como externos, se dará un feedback y se expondrán los aspectos más relevantes a trabajar para una futura formación en las competencias destacadas a desarrollar.

SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN FINANCIERO

Tras exponer los documentos económico-financieros, la entidad requiere de sistemas de control que regulen esta área. Dextre y Del Pazo, citados en Calle-Álvarez et. al. (2020), manifiestan que el control es aquella actividad que asegura el cumplimiento de los objetivos y planes estipulados en la planificación de las organizaciones. Según Granada (2017), el control financiero está relacionado con una mayor precisión en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto, el endeudamiento y la naturaleza de los ingresos y gastos.

Los sistemas de control financiero requieren de instrumentos o herramientas para llevar a cabo su aplicación. Estos deben ser diseñados para proporcionar una seguridad razonable de (Ayuntamiento de Novelda, 2017):

- La efectividad y eficacia de las operaciones.
- La fiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

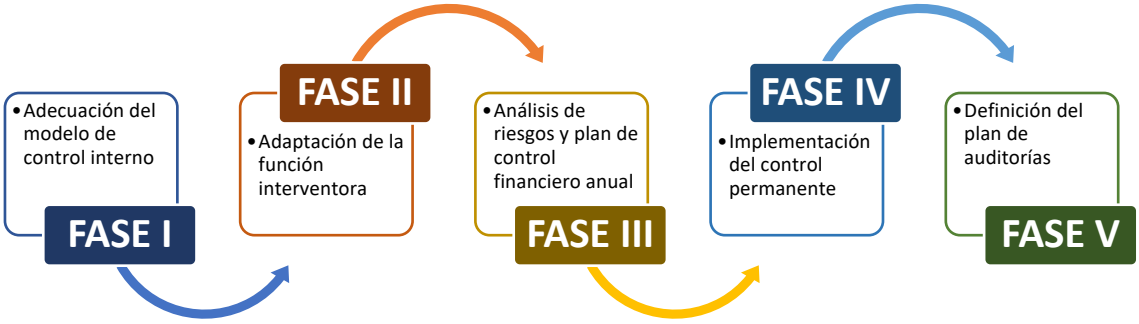
Por otro lado, los instrumentos de control financiero deben perseguir tres tipos de objetivos, y que van muy relacionados con lo sugerido anteriormente (Calle-Álvarez et. al., 2020):

Tabla 28: Objetivos de los instrumentos de control financiero. Adaptado de Calle-Álvarez et. al. (2020).

OPERATIVOS	INFORMACIÓN	CUMPLIMIENTO
Están orientados al desarrollo de la eficiencia con respecto a las actividades de la organización, incluye los rendimientos operacionales y financieros.	Están relacionados con la documentación financiera y no financiera, a nivel interno y externo, contempla aspectos contables y de transparencia.	Se enfocan al acatamiento de la normativa y regulaciones que debe ejecutar la organización.

Los instrumentos utilizados con más frecuencia en los sistemas de control financiero son las auditorias, ya sean internas o externas, que nos ayudaran a detectar posibles irregularidades en nuestras prácticas como entidad. Esta tarea se deriva al gesto externo, económico y fiscal, encargado de llevarlo a cabo al final de cada ejercicio. A continuación, se muestra un esquema gráfico con las fases de cómo se llevaría a cabo este proceso (Ayuntamiento de Novelda, 2017):

Figura 31: Fases del proceso de auditorías. Ayuntamiento de Novelda (2017).



CONCLUSIONES

En este último apartado, y tras analizar el proyecto desde una perspectiva técnica, estructural, comercial, económica y legislativa, se presentan los puntos fuertes, tanto de los servicios como de la entidad, además de las dificultades más destacadas y que se han ido encontrando a lo largo de la planificación.

PUNTOS FUERTES

SERVICIOS

Las características principales a destacar de los servicios y actividades ofertados por el BreakFit Center son:

- Servicios diferenciales, alternativos e innovadores en el territorio y de creciente interés en el mundo del deporte y la actividad física.
- Actividades que se pueden complementar entre sí dentro del centro, incluso, con otras disciplinas deportivas o artísticas que se practiquen fuera de la entidad.
- Espacios y tiempos para la práctica y desarrollo autónomo y guiado de los usuarios.
- Adaptación a diferentes tipos de públicos, buscando un factor familiar.

ENTIDAD

- No se necesita de una gran inversión inicial a nivel económico, de equipamiento o infraestructuras por el tipo de servicios.
- Los procedimientos y requisitos jurídicos para iniciar la actividad son simples, incluso se podría modificar planteamiento en caso de llevarse a cabo con varios fundadores.
- Implementación de un sistema de calidad desde el inicio que vaya evolucionando de forma progresiva, ayudará a proporcionar un valor añadido a la entidad.
- Consonancia entre servicios y visión, misión y valores que se muestran por parte de la organización, buscando una identidad a nivel interno, por parte de trabajadores y posibles colaboradores, y la confianza y respeto a nivel externo, es decir, de los usuarios.

DIFICULTADES

Sin duda, a nivel personal, la mayor complicación ha sido la de tratar de plantear escenarios futuros y establecer unos posibles ingresos y gastos, ya que son factores que están fuera de nuestro control. En general, se ha intentado determinar de la forma más minuciosa posible una previsión, realizando cambios en aquellos aspectos que sí pueden ser controlados previamente y previniendo escenarios tanto pesimistas como realistas u optimistas. Estos nos lleva a las dos principales dificultades que se han encontrado en la elaboración del proyecto:

- Por la inexperiencia empresarial, ha sido difícil establecer los gastos en cuanto a personal y servicios o impuestos. Esto se ha llevado a cabo a través de una exhaustiva búsqueda y comparación de precios, siempre intentando llegar a cubrir todos los gastos y no dejar nada en el aire, se ha visto afectado con un alto coste de mantenimiento.
- Siguiendo la línea del punto anterior, se ha intentado plantear tres visiones, y con la idea de poder cubrir gastos en el período que se han fijado los objetivos, al menos a nivel optimista, se han podido exagerar los escenarios. Hay que tener presente que el planteamiento a nivel teórico puede diferir, y mucho, con la futura práctica del negocio.

Asimismo, se esperan que los servicios tengan una gran atracción y ésta siempre se puede ver alterada por el interés de la gente conforme la situación social y económica de la sociedad en general en el momento de llevarse a cabo.

BIBLIOGRAFIA

Alonso, J.M. (2020). *Cuaderno del emprendedor: Guía para la elaboración del plan de empresa.* GLOBALLEIDA.

Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (2018). *Definición de Marketing.* Recuperado de: https://www.aemark.org/index.php/es-es/component/content/article/89-noticias/555-publicada-la-definicion-de-marketing-de-aemark-2018-en-nuestra-web?Itemid=558

Ayuntamiento de Novelda (2017). *Plan de control financiero.* Galsan Consultores. Recuperado de: https://contrataciondelestado.es/wps/wcm/connect/4fccd094-46c5-4d2d-966f-32cb9b1e97c2/DOC20200525110501Plan+anual+de+control+financiero.pdf?MOD=AJPERES

Calle-Álvarez, G., Narváez-Zurita, C., y; Eraso-Alvárez, J. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda.* Revista Científica. Universidad de las Ciencias, vol. 6, núm. 1, 429-465. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791.

Carreras, D. (2022). Promoción, captación y fidelización de deportistas. *000149: VI Máster Oficial en Dirección Deportiva.* Universidad de Lleida.

Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.* Comunicación, 9(1), 25-34.

Cortada, S. (2015). *Indecopi apuesta por una correcta gestión del clima laboral.* Diario Gestión, publicado en 21 de febrero de 2015. Recuperado de: https://gestion.pe/economia/indecopi-apuesta-correcta-gestion-clima-laboral-78016-noticia/

Dallal, A. (2007). *Los elementos de la danza.* Universidad Nacional Autónoma de México.

Dorado, A. (2018). *Calidad en los servicios deportivos. Apuntes máster gestión deportiva.* Documento no inédito. INEFC.

Estévez, V. (2016). *Manual de procedimientos para la empresa pública de agua potable y alcantarillado de Antonio Ante (EPAAA-AA), del Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura.* [Tesis de Grado, Universidad Técnica del Norte]. http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5583/1/02%20ICO%20526%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general.* El ateneo.

Federación Española de Baile Deportivo (FEBD). (2021). *Guía didáctica del Breaking.*

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2009). *Buenas Prácticas en Instalaciones Deportivas.* Recuperado de: http://femp.femp.es/files/566-514-archivo/MANUAL%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS%20EN%20INSTALACIONES%20DEPORTIVAS.pdf

Fitch, M. (2018). *Animal Flow Nivel I: Manual del Estudiante*. Global Bodyweight Training, LLC.

Fructuoso, C., y; Gómez, C. (2001). *La danza como elemento educativo en el adolescente Descargar.* Apunts. Educación física y deportes, Vol. 4, n.º 66, pp. 31-37. https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/301902

Garzón, D. (2018). *Propuesta de organigrama circular para la empresa Farmazona S. A.* [Tesis de grado, Universidad Santo Tomas]. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14056/2018danielgarzon.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Generalitat de Catalunya. (2 de abril de 2020). *Els hábits esportius dels escolars de Catalunya 2016.* Consell Català de l'Esport. Recuperado de: http://www.observatoridelesport.cat/docus/estudis_publicats/OCE_18_estudis_publicats_ca.pdf

Generalitat de Catalunya. (2 de abril de 2022). *Estadístiques culturals de Catalunya.* Departament de Cultura. Recuperado de: https://drac.cultura.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12368/30897/Estad%c3%adstiques%20culturals%20de%20Catalunya%202022.pdf

Generalitat de Catalunya. (2 de abril de 2022). *Enquesta sobre l'activitat física i esportiva a Catalunya 2019.* AFEC-2019. Recuperado de: https://esport.gencat.cat/web/.content/home/arees_dactuacio/documentacio_i_recerca/enquestes-i-estudis/AFEC_2019_Resum-executiu_v2a_15_juliol_2020.pdf

Generalitat de Catalunya. (1 de abril de 2022). *Producto interior bruto territorial.* Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT). Recuperado de: http://www.idescat.cat/pub/?id=pibc&n=6395&geo=mun:251207&lang=es

Generalitat de Catalunya. (2 de abril de 2022). *Renta familiar disponible bruta.* Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT). Recuperado de: https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=941&lang=es&t=2017

Generalitat de Catalunya. (23 de junio de 2022). *Guia de tràmits y formes jurídiques.* Departament d'Empreses i Ocupació. Recuperado de: https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/03crea-el-teu-negoci/passes_crear_empresa/guia_formes_juridiques_cast_DEF_tcm141_53838.pdf

González, C. (2006). *La "Retención del Cliente". La 'revalorización' del mismo y del producto ofrecido.* Estrategia Magazine. Recuperado de: https://www.estrategiamagazine.com/descargas/La%20retencion%20del%20cliente.pdf

Granada, V. (2017). *Sistemas de control financiero y su evolución en Ecuador.* Revista de Derecho FORO, núm. 28, 31-51. Recuperado de: https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/595

Guadarrama, E., Rosales, E. (2015). *Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente. Análisis y Reflexión Teórica.* Ciencia y Sociedad, núm. 40 (2), 307-340.

Gutiérrez, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas.* Pirámide.

Hernández, C. (2012). *Análisis administrativo: técnicas y métodos.* EUNED.

Instituto Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2018). *Pes en el Producte Interior Brut (PIB) de Catalunya.* Observatori català de l'esport. Recuperado de: http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=93&id_n1=5

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2014). *Prevención de Riesgos Laborales en Centros Deportivos. Monitores y Entrenadores.* Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/160787/N%C3%BAmero+87+PREVENCI%C3%93N+DE+RIESGOS+LABORALES+EN+CENTROS+DEPORTIVOS.MONITORES+Y+ENTRENADORES

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015). *Manual básico de Prevención de Riesgos Laborales – Actividades Físicas y Deportivas.* Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/3192876/manual+actividades_fisicas_y_deportivas_es.pdf/88012ceb-bd8e-b1e8-035c-2f68ab8775e0?t=1648340350864

Joven, A. (2022). Riesgos Laborales Deportivos. Salud Laboral. *000149: VI Máster Oficial en Dirección Deportiva*. Universitat de Lleida.

López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Lora, H. S., Castilla, S. & Góez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15*(1), 83 - 94.

Márquez, S. (1995). *Beneficios psicológicos de la actividad física.* Revista de psicología general y aplicada, vol. 48, nº 1-2, p. 185-206. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378944

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* Pearson.

Murua, J. (2018). *Guía para la creación y gestión de entidades deportivas.*

Palmero, I. (2020). *Planificación y gestión deportiva: estrategias de coordinación en un club de base.* Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana.

Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *4*(6), 69-105.

Rivas, E. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360º en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala.* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar]. http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/Tesis/2014/05/43/Rivas-Maria.pdf

Rodríguez, A., Cusme, A. y; Paredes, A. (2020). *El sedentarismo y beneficios de la actividad física en los adolescentes.* Polo del Conocimiento, Ed. nº 49, vol. 5, nº 9, p. 1163-1178. https://redib.org/Record/oai_articulo2868585-el-sedentarismo-y-beneficios-de-la-actividad-f%C3%ADsica-en-los-adolescentes

Salas, C. (2022). Sistemas de calidad en organizaciones deportivas. *000149: VI Máster Oficial en Dirección Deportiva*. Universitat de Lleida.

Schloss, J., (2009). *Foundation: B-boys, B-girls, and Hip-Hop Culture in New York.* Nueva York: Oxford University Press.

Simard, H., (2014). *Breaking Down The Difference between Breakdancing and B-boying: A Grounded Theory Approach.* Montreal: Universidad de Quebec.

Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva.* INDE.

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio.* Economía y empresa.

Villamar, C. & Torres, A. (2017). *Diseño de un manual de funciones para la industria Intercia S.A.* [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil] http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24439/1/Andrea-Estefan%c3%ada-Torres-Mor%c3%a1n-Christian-Francisco-Villamar-Hidalgo%20FINAL.pdf

Viñaspe, P. (2015). Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness. *000149: VI Máster Oficial en Dirección Deportiva.* Universidad de Lleida.

BREAKFIT CENTER: propuesta de centro deportivo especializado en la enseñanza del Breaking y el entrenamiento funcional

ANEXOS

ANEXO I: RIESGOS LABORALES FRECUENTES EN ACTIVIDADES FISICODEPORTIVAS

TIPO DE RIESGO	RIESGO ESPECÍFICO	ACCIONES DE PREVENCIÓN
RIESGOS DE SEGURIDAD	Caídas al mismo nivel	- Eliminar suciedad de la zona de actividades. - Mantener libres las zonas de paso. - Utilizar calzado apropiado.
	Caídas a distinto nivel	- Al utilizar escaleras de mano, asegurar antideslizantes, ángulo de colocación y forma de utilización. - Subir con precaución frente a ella.
	Golpes y choques	- Mantener zonas de paso despejadas e iluminadas. - Mantener el centro de trabajo limpio y ordenado.
	Atrapamiento	- No utilizar pulseras, cadenas u otros objetos que puedan engancharse.
	Caída de objetos	- No superar capacidad de carga de las estanterías. - Cargas más pesadas abajo. - No manipular demasiados objetos al mismo tiempo. - Sujetar de forma segura los materiales cuando se coloquen.
	Eléctrico	- Comprobar estado de cables, enchufes y aparatos eléctricos. - En caso de avería, desconectar la tensión y sacar el enchufe. - Evitar el uso de ladrones. - No verter líquido cerca de tomas de corriente o aparatos eléctricos. - No utilizar aparatos eléctricos con manos húmedas. - Desconectar los equipos eléctricos antes de limpiarlos.
	Incendio	- Conocer el uso de extintores adecuados. - Carteles expuestos con plano de localización y procedimiento de evacuación. - Dejar libres las salidas de emergencia. - Disponer solo de la cantidad necesaria de materiales inflamables y combustibles. - Retirar cajas o papeles que no sean necesarios. - Está prohibido fumar dentro del recinto.
RIESGO DE PÉRDIDA DE VOZ		- Utilizar un ritmo vocal cómodo que no produzca esfuerzo. - Ayudarse de la música para no desgastar la voz. - Realizar pequeños descansos que sirvan de descanso para las cuerdas vocales. - Controlar el aforo en las actividades colectivas. - Evitar las corrientes de aire y los cambios bruscos de temperatura. - No beber agua muy fría.

TIPO DE RIESGO	RIESGO ESPECÍFICO	ACCIONES DE PREVENCIÓN
RIESGOS HIGIÉNICOS	Exposición al ruido	- Si se detecta que un aparato que produce un ruido elevado o extraño, revisa que todos sus elementos estén bien. - No utilizar una animación musical excesiva que pueda provocar disconfort acústico en las actividades colectivas.
	Exposición a condiciones ambientales	- Encender el sistema de aire acondicionado si es necesario. - Ingerir líquidos con frecuencia para mantener una hidratación correcta del organismo. - Utilizar ropa que facilite la transpiración.
RIESGOS ERGONÓMICOS	Manipulación manual de cargas	- Evitar la manipulación de cargas pesadas. - Manipular las cargas con ayuda de otra persona siempre que sea posible. - Evitar girar el tronco mientras manipulas las cargas. - Situar los objetos a manipular a la altura comprendida entre las rodillas y los hombros.
	Fuerzas y movimientos repetitivos	- Dedicar un pequeño tiempo a visualizar los medios de trabajo para encontrar la posición más cómoda y útil. - Realizar cambios de postura y descansos durante los trabajos.
	Trabajos de pie	- Mantener el cuerpo erguido y evitar los giros e inclinaciones importantes del tronco hacia adelanto o hacia los lados. - No estar mucho tiempo en la misma posición, cambiar de postura y efectuar movimientos suaves de estiramiento.
RIESGOS PSICOSOCIALES	Estrés *Burnout* Acoso psicológico en el trabajo (APT) Acoso sexual Acoso discriminatorio Violencia ocupacional externa (VOE)	- Planificar el tiempo y las tareas a realizar de forma ordenada e intentar cumplirlo estrictamente. - Si no se tiene muy claros los objetivos a alcanzar en el puesto de trabajo, hablar con el responsable para que los dirija hacia unos más concretos y definidos. - Solicitar información y/o formación cuando se necesite para desempeñar las tareas requeridas por el puesto de trabajo. - Relacionarse entre los compañeros y apoyarse en ellos hablando de cualquier tema que preocupe o cause estrés. - No prolongar de forma habitual la jornada de trabajo y en caso inevitable compensar con un descanso adicional.
PRIMEROS AUXILIOS	Heridas	- Lavar la herida con agua y jabón. - No aplicar pomadas. - Cubrir la herida con una gasa estéril (nunca con algodón).
	Desmayos	- Tumbar al accidentado y levantarle los pies por encima del nivel del corazón. - Hacerlo en un lugar con buena ventilación y aflojar la ropa.
	Contusiones	- Aplicar sobre la zona afectada, hielo o paños humedecidos. - Si es posible, eleva el área afectada.
	Convulsiones	- Colocar al afectado tumbado en un lugar donde no pueda golpearse y no impedir sus movimientos. - Ponerlo en la posición lateral de seguridad.

ANEXO II: CONTENIDO CLASES DE BREAKING

TÉCNICAS

En este apartado hacemos referencia a los diferentes tipos de movimiento que encontramos dentro del Breaking que son Toprocks, Footworks, Freezes y Powermove. Se podría decir que estos son los cuatro pilares en cuanto a movimientos dentro de la disciplina y que a raíz de la fusión entre movimientos, tanto del mismo tipo como diferentes, nacen otras técnicas, estructuras o conceptos. A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de los tipos de movimiento y alguna consideración a tener en cuenta:

TIPOS DE MOVIMIENTO		DESCRIPCIÓN	CONSIDERACIONES
TOPROCKS		Son los movimientos que se realizan de pie, donde el bailarín mantiene su peso entre las puntas y talones, para permitir transferencias de peso más rápidas. La columna no está rígida, más bien tiene una cualidad de soltura, como de muelle. Los movimientos suelen seguir un patrón de dos pasos.	- Llevar peso entre parte anterior y posterior del pie, entre talones y puntas. - Hacer uso de los brazos y expresión facial. - Intentar ocupar espacio, además de utilizar las direcciones y orientaciones.
FOOTWORKS		Son movimientos ejecutados en un nivel medio e inferior, donde diferentes superficies de cuerpo, principalmente manos y pies, van cambiando de apoyo contra el suelo, mientras otros segmentos corporales se mueven a alta velocidad. La posición de partida suele ser agachado, desde cuclillas.	- Desplazar peso hacia las puntas de los pies en la posición de cuclillas. - Mantener la cadera sobre los talones. - Colocar brazos cerca del centro de gravedad para mayor control. - Mantener espalda lo más recta posible.
FREEZES		Son las posiciones en las que el cuerpo se congela o se para por un momento. Comúnmente implican el peso completo del cuerpo balanceándose sobre una parte específica del cuerpo, como la cabeza, hombros, codos o manos. Los ángulos en que las extremidades se flexionan es sumamente importante.	- Abrir dedos y palma de la mano cuando se apoya para poder 'agarrar' el suelo. - Llevar el centro de gravedad sobre un punto de equilibrio. - Coincidir la extensión o flexión de extremidades con el momento de sostenerlo.
POWERMOVES		Son los movimientos más espectaculares y acrobáticos, donde los bailarines giran sobre su propio eje, ya sea sobre una superficie en concreto o cambiando de apoyos. En la mayoría, bboys y bgirls se impulsan chutando con las piernas y empujando el suelo con los brazos para mantener el cuerpo en una acción de rotación o giro continuo.	- Coordinar movimiento de extremidades y tronco para ejercer un mayor impulso. - Mantener piernas abiertas y extendidas en movimientos que requieran de amplitud para impulsar. - Mantener centro de gravedad en un punto de equilibrio en movimientos donde se gira sobre el propio eje.
OTRAS TÉCNICAS	***GO DOWNS***	Son los movimientos que permiten pasar de un nivel superior a inferior.	- No son movimientos repetitivos, patrones.
	FLOOR ROCKS	Son un tipo de Footwork donde el bailarín se encuentra en el nivel más bajo, con espalda o torso en el suelo.	- En posición de espaldas, la cadera levantada, en posición de puente lumbar.
	TRICKS	Combinaciones acrobáticas de Freezes o Powermove, o ambas, con un alto componente de dificultad técnica.	- Alto nivel de espectacularidad. - Incluyen una amplia variedad de movimientos.
	FLIPS	Movimientos donde los bailarines realizan un giro o varios en el aire sobre su propio eje.	- Pueden venir tanto desde un nivel superior como inferior.
	TRANSICIONES	Son las acciones que se utilizan para entrar y salir de los pasos, ya sean del mismo tipo de movimiento o para cambiar a otro.	- Una transición bien hecha es inapreciable y permite a los bailarines mantener la dinámica y fluidez.

Tabla 11: Contenido técnico del Breaking. Elaboración propia.

RITMO

La música, en este caso el breakbeat, es el elemento principal que marca la interpretación artística y ejecución de los movimientos. Según Schloss (2009), los primeros breakbeats tienen varios elementos en común: tienden a datarse de a principios de los setenta, presentan percusión latina, tienen ritmos relativamente rápidos (110 a 120 bpm), utilizan trompetas y guitarras de manera percusiva, usan 'stop-times' (tiempos de pausa) en diversos puntos de la canción, cuentan con una estructura formal que construye picos musicales (masterbeats) y, lo más importante, es que contienen breaks (momento de la canción donde cesan todos los instrumentos, incluida la voz, y solo se mantiene la base rítmica percusiva).

Como se ha comentado anteriormente, son los breakbeats, más concretamente la parte del break, que da origen al nacimiento de esta danza y, por lo tanto, a la forma y velocidad de ejecución de sus movimientos. Muchos breakbeats comparten el mismo patrón rítmico implícito, al igual que la clave de la música latina, de la que bien puede derivar, este patrón a veces se articula en la música y otras no, pero siempre puede ser sentido por el bailarín. Por consiguiente, el ritmo de la música es la que define el ritmo de los movimientos, por lo cual es un contenido muy relevante a trabajar en la disciplina del Breaking.

Schloss (2009) afirma que la estrecha asociación de este ritmo con el baile tiene dos efectos: permite al bailarín encajar en canciones que comparten el ritmo, y hace difícil bailar con canciones que no encajan en el patrón, especialmente canciones que son demasiado lentas. La velocidad a la que la gravedad actúa solo en el cuerpo humano, ejerce una influencia decisiva sobre las canciones que se pueden usar. Debido a la naturaleza de los movimientos, la música no puede acelerarse o desacelerarse significativamente sin alterar la forma de la danza.

A continuación, se muestra una tabla con el contenido específico a trabajar dentro del ritmo:

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	CONSIDERACIONES
BREAKS	Parte de la canción donde cesan todos los instrumentos menos la base rítmica percusiva (drum rhythim).	- Uso de trompetas y guitarras de forma percusiva. - En las blockparties el Dj lo ponía en bucle usando dos discos de la misma canción para alargarlo.
BREAKBEATS	Canciones utilizadas para bailar Breaking.	Conocer algunos clásicos como: - Apache, The Incredible Bongo Band (1973). - It's Just Begun, The Jimmy Castor Bunch (1972). - The Mexican, Babe Ruth (1972).
MASTERBEAT	Pico musical de la canción.	- Se suelen dar varios a lo largo de la canción. - Suele caer el tiempo número uno del compás. - Suelen repetirse cada 16, 32 o 64 tiempos.
TEMPO	Velocidad del pulso de la música.	- Suelen estar entre 110 y 120 beats por minuto. - Compases de 4x4, 8 tiempos.
MUSICALIDAD	Capacidad de ejecutar los movimientos al ritmo o matices que ofrece la música.	- Esencial para la interpretación artística. - Experimentar con los diferentes instrumentos, sonidos, ritmos y acentos.

Tabla 12: Contenido rítmico del Breaking. Elaboración propia.

ESPACIO

Schloss (2009), afirma que en el discurso del Breaking, las preocupaciones sobre el espacio generalmente se manifiestan más inmediatamente en tres áreas: el tipo de superficie, la forma del espacio y el tamaño del espacio. En cada una de estas áreas, los bboys y bgirls no solo han articulado preocupaciones estéticas específicas, sino que también las han relacionado explícitamente con temas simbólicos más amplios. Al igual que los principios estéticos, la forma en que el bailarín interactúa con el espacio puede ser una forma de involucrarse metafóricamente con aspectos más amplios de historia, comunidad e identidad. Seguidamente, daremos algunas de las razones de estas preocupaciones según las diferentes áreas:

• **Tipo de superficie:** entra en el Breaking de diferentes formas. En primer lugar, ser capaz de bailar en diferentes superficies es, en sí mismo, considerado una habilidad valiosa. Luego saber qué movimientos se pueden hacer dependiendo la superficie, muestra la habilidad de un bboy o bgirl de varias maneras.

• **Forma del espacio:** el espacio del Breaking por excelencia es el Cypher, un círculo informal de espectadores, en el centro del cual bboys y bgirls toman turnos bailando. Un Cypher puede ser 'construido' virtualmente en cualquier lugar en cualquier momento: todo lo que se requiere es un grupo de bailarines.

• **Tamaño del espacio:** este factor condiciona totalmente el tamaño del baile del bboy o bgirl, repercutiendo en la elección para la ejecución de algunos movimientos e incluso de su estilo, conectando así el tamaño del espacio del baile con ideas de autocontrol. El control de los movimientos de uno es altamente valorado, y la manera más fundamental de demostrar ese control es no chocar con las cosas que pueda haber en el alrededor cuando se está bailando.

Por otro lado, encontramos aspectos espaciales que contiene la práctica del Breaking y que son necesarios desarrollar:

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	CONSIDERACIONES
NIVELES	Altura en el espacio a la que se ejecutan los movimientos.	Puede ser alto, medio o bajo.
DIRECCIÓN	Dirección específica hacia la que se realiza el movimiento.	Puede ser hacia el frente, atrás, lados o diagonal.
ORIENTACIÓN	Hacia donde está orientado el cuerpo cuando se lleva a cabo un movimiento.	Puede ser hacia el rival, compañeros, público, juez o Dj.
TAMAÑO	El espacio que ocupa el bailarín con sus movimientos o gestos.	Puede ser grande, pequeño, recogido, estrecho o extendido.
LÍNEAS	Trayectorias que marcan las líneas de los movimientos en el espacio.	Pueden ser curvas, rectas, en zigzag, inconexas o al azar.
RELACIÓN CON LOS OTROS	Relación que se establece con los demás implicados.	Puede ser en grupo, solo, cerca o lejos de alguien.

Tabla 13: Contenido espacial del Breaking. Elaboración propia.

REPRESENTACIÓN ARTÍSTICA

Schloss (2009), afirma que las lecciones estéticas permiten a los bailarines definir varios aspectos de su identidad y desarrollar estrategias para integrarse en un mundo social más amplio. Esto se hace en una variedad de áreas específicas, incluyendo la elección de un nombre que expresa su carácter bboy o bgirl, la ropa que uno usa, la forma en que uno se lleva físicamente, cómo esa actitud se refleja en la forma en que interactúa con una pieza de música dada, improvisación y la estructura de la ronda. El Breaking, como todas las formas de arte, refleja las circunstancias en las que surgió. A riesgo de decir lo obvio, las personas desarrollan formas artísticas que son consistentes con las condiciones materiales de su entorno en particular.

Como asegura Schloss (2009), otra manera en que los bboys y bgirls articulan y proyectan su propia imagen es a través de su elección de la ropa. El estilo del Breaking combina la funcionalidad atlética con la creatividad artística. La ropa de un bboy o bgirl debe permitir un rango extremo de movimiento sin atar el cuerpo o realmente rasgar. El arte de encontrar ropa para que sea útil para el baile y también se vea llamativa y única es sutil. La capacidad de los bailarines de mediar entre estas dos preocupaciones representa una capacidad más general de mediar entre la funcionalidad y la creatividad en otros aspectos de la vida también.

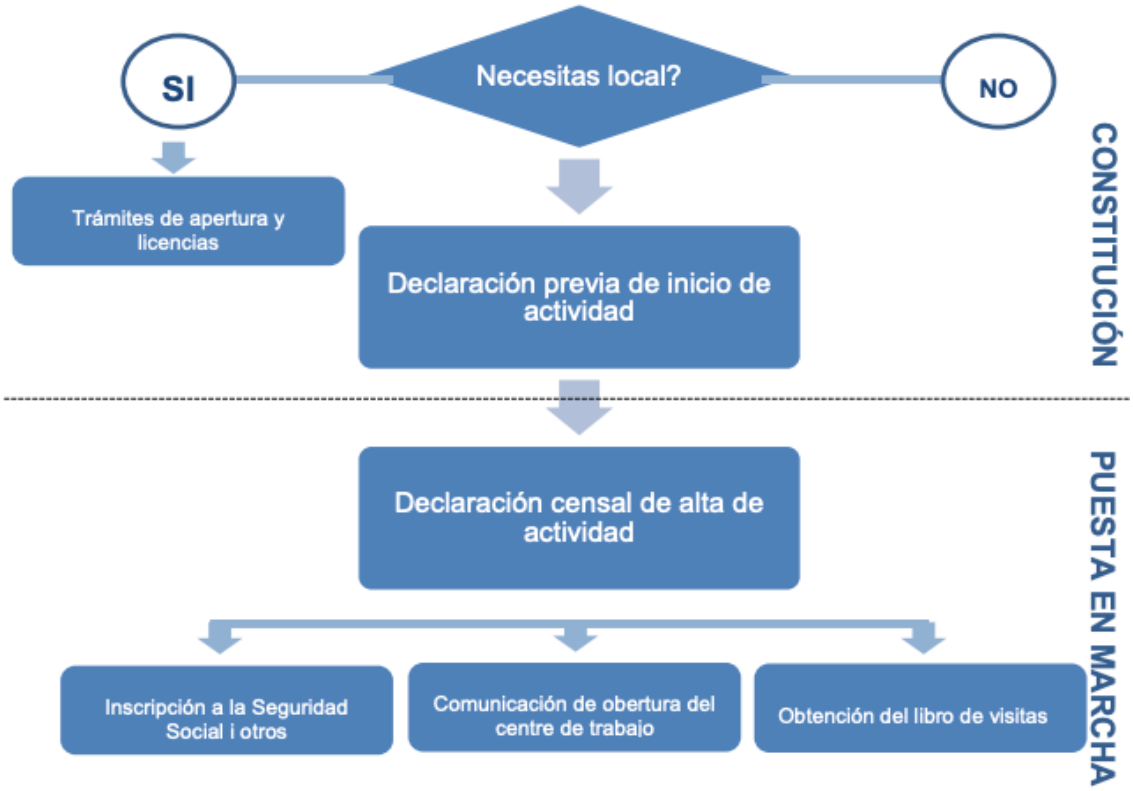
Pasando a aspectos más prácticos, uno de los ideales que se describe en Schloss (2009), es el de que uno debe ser intenso, pero totalmente controlado, esto se refleja en el corazón de la actitud del bboy o bgirl, y es tal vez el aspecto más significativo de los bboys y bgirls en general. Los bailarines deben exudar preparación, competencia y confianza. No solo deberían estar preparados para la batalla en cualquier momento, sino que deberían observarlo. La actitud, como la danza misma, requiere agresividad controlada. Claramente, esta expectativa deriva de las circunstancias en las que surgió y también refleja en un nivel más profundo las particularidades sociales bajo las cuales la danza se desarrolló.

A continuación, se muestra el contenido a trabajar en el área de la representación artística:

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	CONSIDERACIONES
ESTÉTICA	Es la esencia que transmite el bailarín y la percepción que ofrece de su baile.	- Elección de un nombre artístico (aka). - Elección del vestuario. - La forma de llevarse físicamente.
ACTITUD	Forma de estar, actuar o comportarse durante la ejecución de una ronda.	- Tratar de ser intenso pero controlado. - En batalla se puede adoptar una actitud más agresiva o simplemente de disfrute.
PERSONALIDAD	Conjunto de rasgos y cualidades que configuran el estilo de un bboy o bgirl.	- Refleja la forma de ser del bailarín. - No solo define aspectos del estilo, sino también en la elección y ejecución de movimientos.
ESTRUCTURAS	Manera de organizar los movimientos o sets (secuencias) en una ronda.	- Existen infinidad de maneras de estructurarse. - Es crucial conocer los movimientos propios para que las estructuras sean eficientes y eficaces.
FREESTYLE	Cualidad de interpretar la música de manera improvisada.	- No es una improvisación como tal, es cómo adaptar los movimientos a la canción que suena. - Trabajar a través de ejercicios y técnicas.

Tabla 14: Contenido sobre la representación artística en el Breaking. Elaboración propia.

ANEXO III: TRÁMITES PARA SER AUTÓNOMO Y ABRIR UN LOCAL (GENERALITAT DE CATALUNYA, 2014)



ANNEXO IV: ESTUDIO DETALLADO DE LOS COSTES ECONÓMICOS PARA LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

RETORNO DEL PRÉSTAMO

N.° de pago	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago	Amortización	Interés	Fin Saldo
1	1/10/23	20.000,00 €	282,68 €	199,34 €	83,33 €	19.800,66 €
2	1/11/23	19.800,66 €	282,68 €	200,18 €	82,50 €	19.600,48 €
3	1/12/23	19.600,48 €	282,68 €	201,01 €	81,67 €	19.399,47 €
4	1/1/24	19.399,47 €	282,68 €	201,85 €	80,83 €	19.197,62 €
5	1/2/24	19.197,62 €	282,68 €	202,69 €	79,99 €	18.994,94 €
6	1/3/24	18.994,94 €	282,68 €	203,53 €	79,15 €	18.791,40 €
7	1/4/24	18.791,40 €	282,68 €	204,38 €	78,30 €	18.587,02 €
8	1/5/24	18.587,02 €	282,68 €	205,23 €	77,45 €	18.381,79 €
9	1/6/24	18.381,79 €	282,68 €	206,09 €	76,59 €	18.175,70 €
10	1/7/24	18.175,70 €	282,68 €	206,95 €	75,73 €	17.968,76 €
11	1/8/24	17.968,76 €	282,68 €	207,81 €	74,87 €	17.760,95 €
12	1/9/24	17.760,95 €	282,68 €	208,67 €	74,00 €	17.552,27 €
13	1/10/24	17.552,27 €	282,68 €	209,54 €	73,13 €	17.342,73 €
14	1/11/24	17.342,73 €	282,68 €	210,42 €	72,26 €	17.132,31 €
15	1/12/24	17.132,31 €	282,68 €	211,29 €	71,38 €	16.921,02 €
16	1/1/25	16.921,02 €	282,68 €	212,17 €	70,50 €	16.708,85 €
17	1/2/25	16.708,85 €	282,68 €	213,06 €	69,62 €	16.495,79 €
18	1/3/25	16.495,79 €	282,68 €	213,95 €	68,73 €	16.281,84 €
19	1/4/25	16.281,84 €	282,68 €	214,84 €	67,84 €	16.067,00 €
20	1/5/25	16.067,00 €	282,68 €	215,73 €	66,95 €	15.851,27 €
21	1/6/25	15.851,27 €	282,68 €	216,63 €	66,05 €	15.634,64 €
22	1/7/25	15.634,64 €	282,68 €	217,53 €	65,14 €	15.417,11 €
23	1/8/25	15.417,11 €	282,68 €	218,44 €	64,24 €	15.198,67 €
24	1/9/25	15.198,67 €	282,68 €	219,35 €	63,33 €	14.979,32 €
25	1/10/25	14.979,32 €	282,68 €	220,26 €	62,41 €	14.759,05 €
26	1/11/25	14.759,05 €	282,68 €	221,18 €	61,50 €	14.537,87 €
27	1/12/25	14.537,87 €	282,68 €	222,10 €	60,57 €	14.315,77 €
28	1/1/26	14.315,77 €	282,68 €	223,03 €	59,65 €	14.092,74 €
29	1/2/26	14.092,74 €	282,68 €	223,96 €	58,72 €	13.868,78 €
30	1/3/26	13.868,78 €	282,68 €	224,89 €	57,79 €	13.643,89 €
31	1/4/26	13.643,89 €	282,68 €	225,83 €	56,85 €	13.418,06 €

32	1/5/26	13.418,06 €	282,68 €	226,77 €	55,91 €	13.191,29 €
33	1/6/26	13.191,29 €	282,68 €	227,71 €	54,96 €	12.963,57 €
34	1/7/26	12.963,57 €	282,68 €	228,66 €	54,01 €	12.734,91 €
35	1/8/26	12.734,91 €	282,68 €	229,62 €	53,06 €	12.505,30 €
36	1/9/26	12.505,30 €	282,68 €	230,57 €	52,11 €	12.274,72 €
37	1/10/26	12.274,72 €	282,68 €	231,53 €	51,14 €	12.043,19 €
38	1/11/26	12.043,19 €	282,68 €	232,50 €	50,18 €	11.810,69 €
39	1/12/26	11.810,69 €	282,68 €	233,47 €	49,21 €	11.577,22 €
40	1/1/27	11.577,22 €	282,68 €	234,44 €	48,24 €	11.342,78 €
41	1/2/27	11.342,78 €	282,68 €	235,42 €	47,26 €	11.107,37 €
42	1/3/27	11.107,37 €	282,68 €	236,40 €	46,28 €	10.870,97 €
43	1/4/27	10.870,97 €	282,68 €	237,38 €	45,30 €	10.633,59 €
44	1/5/27	10.633,59 €	282,68 €	238,37 €	44,31 €	10.395,22 €
45	1/6/27	10.395,22 €	282,68 €	239,36 €	43,31 €	10.155,85 €
46	1/7/27	10.155,85 €	282,68 €	240,36 €	42,32 €	9.915,49 €
47	1/8/27	9.915,49 €	282,68 €	241,36 €	41,31 €	9.674,13 €
48	1/9/27	9.674,13 €	282,68 €	242,37 €	40,31 €	9.431,76 €
49	1/10/27	9.431,76 €	282,68 €	243,38 €	39,30 €	9.188,38 €
50	1/11/27	9.188,38 €	282,68 €	244,39 €	38,28 €	8.943,98 €
51	1/12/27	8.943,98 €	282,68 €	245,41 €	37,27 €	8.698,57 €
52	1/1/28	8.698,57 €	282,68 €	246,43 €	36,24 €	8.452,14 €
53	1/2/28	8.452,14 €	282,68 €	247,46 €	35,22 €	8.204,68 €
54	1/3/28	8.204,68 €	282,68 €	248,49 €	34,19 €	7.956,18 €
55	1/4/28	7.956,18 €	282,68 €	249,53 €	33,15 €	7.706,66 €
56	1/5/28	7.706,66 €	282,68 €	250,57 €	32,11 €	7.456,09 €
57	1/6/28	7.456,09 €	282,68 €	251,61 €	31,07 €	7.204,48 €
58	1/7/28	7.204,48 €	282,68 €	252,66 €	30,02 €	6.951,82 €
59	1/8/28	6.951,82 €	282,68 €	253,71 €	28,97 €	6.698,11 €
60	1/9/28	6.698,11 €	282,68 €	254,77 €	27,91 €	6.443,34 €
61	1/10/28	6.443,34 €	282,68 €	255,83 €	26,85 €	6.187,51 €
62	1/11/28	6.187,51 €	282,68 €	256,90 €	25,78 €	5.930,61 €
63	1/12/28	5.930,61 €	282,68 €	257,97 €	24,71 €	5.672,64 €
64	1/1/29	5.672,64 €	282,68 €	259,04 €	23,64 €	5.413,60 €
65	1/2/29	5.413,60 €	282,68 €	260,12 €	22,56 €	5.153,48 €
66	1/3/29	5.153,48 €	282,68 €	261,21 €	21,47 €	4.892,27 €
67	1/4/29	4.892,27 €	282,68 €	262,29 €	20,38 €	4.629,98 €
68	1/5/29	4.629,98 €	282,68 €	263,39 €	19,29 €	4.366,59 €
69	1/6/29	4.366,59 €	282,68 €	264,48 €	18,19 €	4.102,11 €

70	1/7/29	4.102,11 €	282,68 €	265,59 €	17,09 €	3.836,52 €
71	1/8/29	3.836,52 €	282,68 €	266,69 €	15,99 €	3.569,83 €
72	1/9/29	3.569,83 €	282,68 €	267,80 €	14,87 €	3.302,03 €
73	1/10/29	3.302,03 €	282,68 €	268,92 €	13,76 €	3.033,11 €
74	1/11/29	3.033,11 €	282,68 €	270,04 €	12,64 €	2.763,07 €
75	1/12/29	2.763,07 €	282,68 €	271,17 €	11,51 €	2.491,90 €
76	1/1/30	2.491,90 €	282,68 €	272,30 €	10,38 €	2.219,61 €
77	1/2/30	2.219,61 €	282,68 €	273,43 €	9,25 €	1.946,18 €
78	1/3/30	1.946,18 €	282,68 €	274,57 €	8,11 €	1.671,61 €
79	1/4/30	1.671,61 €	282,68 €	275,71 €	6,97 €	1.395,89 €
80	1/5/30	1.395,89 €	282,68 €	276,86 €	5,82 €	1.119,03 €
81	1/6/30	1.119,03 €	282,68 €	278,02 €	4,66 €	841,02 €
82	1/7/30	841,02 €	282,68 €	279,17 €	3,50 €	561,84 €
83	1/8/30	561,84 €	282,68 €	280,34 €	2,34 €	281,51 €
84	1/9/30	281,51 €	282,68 €	281,51 €	1,17 €	0,00 €

PREVISIÓN INGRESOS

AÑO 2023 – VISIÓN PESIMISTA

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	50	2.500€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	-	-	-	-	5	250€	-	-	-	-	-	-
1 actividad	50	1.500€	50	1.500€	55	1.650€	60	1.800€	65	1.950€	70	2.100€	70	2.100€	70	2.100€	70	2.100€	70	2.100€	70	2.100€	70	2.100€
2 actividades	-	-	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€
3 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	-	-	20	100€	20	100€	30	150€	30	150€	30	150€	40	200€	40	200€	40	200€	40	200€	50	250€	50	250€
Master (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	200€	15	300€	15	300€	20	400€
Master (4h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competi	-	-	-	-	-	-	20	100€	25	125€	25	125€	30	150€	-	-	30	150€	30	150€	35	175€	35	175€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	4.000€		2.100€		2.250€		2.550€		2.725€		2.875€		2.700€		2.550€		3.400€		3.200€		3.325€		3.425€	

AÑO 2024 – VISIÓN PESIMISTA

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 actividad	73	2.190€	76	2.280€	79	2.370€	82	2.460€	85	2.550€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€
2 actividades	12	600€	14	700€	16	800€	18	900€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€	20	1.000€
3 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	50	250€	50	250€	50	250€	55	275€	55	275€	55	275€	55	275€	55	275€	55	275€	60	300€	60	300€	60	300€
Master (2h)	20	400€	20	400€	25	500€	25	500€	25	500€	25	500€	30	600€	-	-	30	600€	30	600€	30	600€	30	600€
Master (4h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competi	35	175€	35	175€	40	200€	40	200€	40	200€	40	200€	40	200€	-	-	45	225€	45	225€	45	225€	45	225€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	15€	2	30€	2	30€	3	45€
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	3.865€		4.055€		4.370€		4.585€		4.775€		4.925€		4.775€		3.975€		4.815€		4.855€		4.855€		4.870€	

AÑO 2023 – VISIÓN REALISTA (EQUILIBRIO)

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	55	2.750€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	-	-	-	-	5	250€	-	-	-	-	-	-
1 actividad	50	1.500€	58	1.740€	66	1.980€	74	2.220€	82	2.460€	90	2.700€	90	2.700€	90	2.700€	93	2.790€	91	2.730€	90	2.700€	90	2.700€
2 actividades	5	250€	7	350€	9	450€	11	550€	13	650€	15	750€	15	750€	15	750€	17	850€	19	950€	20	1.000€	20	1.000€
3 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	20	100€	25	125€	30	150€	30	150€	35	175€	35	175€	40	200€	40	200€	45	225€	45	225€	50	250€	50	250€
Master (2h)	-	-	20	400€	25	500€	25	500€	30	600€	30	600€	30	600€	35	700€	35	700€	35	700€	35	700€	40	800€
Master (4h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competi	-	-	30	150€	35	175€	35	175€	40	200€	40	200€	40	200€	-	-	45	225€	45	225€	45	225€	45	225€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	1	45€	2	90€	2	90€	3	135€	3	135€	3	135€	4	180€	4	180€	4	180€	4	180€	5	225€	5	225€
Alq. S 1 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	60€	1	60€	2	120€	2	120€
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	4.650€		3.355€		3.845€		4.230€		4.720€		5.060€		4.630€		4.530€		5.280€		5.070€		5.220€		5.320€	

AÑO 2024 – VISIÓN REALISTA (EQUILIBRIO)

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	5	250€	-	-	-	-	10	500€	-	-	-	-	-	-
1 actividad	91	2.730€	92	2.760€	93	2.790€	94	2.820€	95	2.850€	96	2.880€	96	2.880€	96	2.880€	100	3.000€	100	3.000€	100	3.000€	100	3.000€
2 actividades	22	1.100€	24	1.200€	26	1.300€	28	1.400€	30	1.500€	32	1.600€	32	1.600€	32	1.600€	35	1.750€	35	1.750€	35	1.750€	35	1.750€
3 actividades	2	130€	4	260€	6	390€	8	520€	10	650€	12	780€	12	780€	12	780€	15	975€	15	975€	15	975€	15	975€
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	55	275€	55	275€	60	300€	60	300€	65	325€	65	325€	70	350€	70	350€	75	375€	75	375€	80	400€	80	400€
Master (2h)	40	800€	40	800€	40	800€	45	900€	45	900€	45	900€	50	1.000€	50	1.000€	55	1.100€	55	1.100€	60	1.200€	60	1.200€
Master (4h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competi	50	250€	50	250€	50	250€	50	250€	55	275€	55	275€	55	275€	-	-	60	300€	60	300€	60	300€	60	300€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	5	225€	5	225€	5	225€	6	270€	6	270€	6	270€	6	270€	6	270€	6	270€	7	315€	7	315€	7	315€
Alq. S 1 (2h/s)	2	120€	3	180€	3	180€	3	180€	3	180€	4	240€	4	240€	4	240€	4	240€	4	240€	5	300€	5	300€
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	5.880€		5.970€		6.485€		6.890€		7.200€		7.520€		7.395€		7.120€		8.510€		8.055€		8.240€		8.240€	

AÑO 2023 – VISIÓN OPTIMISTA

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	60	3.000€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	-	-	-	-	10	500€	-	-	-	-	-	-
1 actividad	50	1.500€	55	1.650€	60	1.800€	65	1.950€	70	2.100€	75	2.250€	75	2.250€	75	2.250€	80	2.400€	80	2.400€	80	2.400€	80	2.400€
2 actividades	10	500€	13	650€	16	800€	19	950€	22	1.100€	25	1.250€	25	1.250€	25	1.250€	28	1.400€	28	1.400€	28	1.400€	28	1.400€
3 actividades	-	-	2	130€	4	260€	6	390€	8	520€	10	650€	10	650€	10	650€	12	780€	12	780€	12	780€	12	780€
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	25	125€	30	150€	35	175€	40	200€	45	225€	50	250€	50	250€	55	275€	55	275€	55	275€	55	275€	60	300€
Master (2h)	20	400€	25	500€	30	600€	35	700€	40	800€	40	800€	45	900€	45	900€	45	900€	45	900€	50	1.000€	50	1.000€
Master (4h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	350€	12	420€	14	490€	16	560€
Competi	-	-	35	175€	40	200€	45	225€	50	250€	50	250€	50	250€	-	-	50	250€	55	275€	55	275€	55	275€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	1	45€	2	90€	3	135€	3	135€	3	135€	4	180€	4	180€	4	180€	5	225€	5	225€	5	225€	6	270€
Alq. S 1 (2h/s)	-	-	-	-	1	60€	1	60€	2	120€	2	120€	2	120€	3	180€	3	180€	3	180€	4	240€	4	240€
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	-	-	1	30€	2	60€	3	90€	3	90€	3	90€	4	120€	4	120€	4	120€	5	150€	5	150€	5	150€
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	5.170€		3.875€		4.590€		5.200€		5.840€		6.340€		5.970€		5.805€		7.380€		7.005€		7.235€		7.375€	

AÑO 2024 – VISIÓN OPTIMISTA

SERVICIO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM.		OCTUBRE		NOVIEM.		DICIEMB.	
Inscripción	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	10	500€	-	-	10	500€	-	-	-	-	-	-
1 actividad	85	2.550€	90	2.700€	95	2.850€	100	3.000€	105	3.150€	110	3.300€	115	3.450€	115	3.450€	120	3.600€	120	3.600€	120	3.600€	120	3.600€
2 actividades	31	1.550€	34	1.700€	37	1.850€	40	2.000€	43	2.150€	46	2.300€	48	2.400€	48	2.400€	50	2.500€	50	2.500€	50	2.500€	50	2.500€
3 actividades	14	910€	16	1.040€	18	1.170€	20	1.300€	22	1.430€	24	1.560€	27	1.755€	27	1.755€	30	1.950€	30	1.950€	30	1.950€	30	1.950€
4 actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entreno Abie.	65	325€	65	325€	70	350€	70	350€	75	375€	75	375€	80	400€	80	400€	85	425€	90	450€	95	475€	100	500€
Master (2h)	50	1.000€	50	1.000€	55	1.100€	55	1.100€	55	1.100€	60	1.200€	60	1.200€	60	1.200€	60	1.200€	60	1.200€	60	1.200€	60	1.200€
Master (4h)	18	630€	20	700€	22	770€	24	840€	26	910€	28	980€	28	980€	28	980€	30	1.050€	30	1.050€	30	1.050€	30	1.050€
Competi	60	300€	60	300€	60	300€	65	325€	65	325€	65	325€	65	325€	-	-	65	325€	70	350€	70	350€	75	375€
Alq. S 1 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 1 (1h/s)	6	270€	7	315€	7	315€	8	360€	8	360€	8	360€	9	405€	9	405€	10	450€	10	450€	10	450€	10	450€
Alq. S 1 (2h/s)	4	240€	4	240€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€	5	300€
Alq. S 2 (1h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (2h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alq. S 2 (1h/s)	6	180€	6	180€	6	180€	6	180€	7	210€	8	240€	8	240€	9	270€	9	270€	10	300€	10	300€	10	300€
Alq. S 2 (2h/s)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING.	8.455€		9.000€		9.685€		10.255€		10.810€		11.440€		11.955€		11.160€		12.570€		12.150€		12.185€		12.225€	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

AÑO 2023 – VISIÓN PESIMISTA

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	35.100€	4.000€	2.100€	2.250€	2.550€	2.725€	2.875€	2.700€	2.550€	3.400€	3.200€	3.325€	3.425€
COSTE TOTAL	-70.020€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-6.000€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-1.680€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€
EBITDA	-34.920€	-1.835€	-3.735€	-3.585€	-3.285€	-3.110€	-2.960€	-3.135€	-3.285€	-2.435€	-2.635€	-2.510€	-2.410€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	-37.680€	-2.065€	-3.965€	-3.815€	-3.515€	-3.340€	-3.190€	-3.365€	-3.515€	-2.665€	-2.865€	-2.740€	-2.640€
Costes financiamiento	-949€	-84€	-83€	-82€	-81€	-80€	-80€	-79€	-78€	-77€	-76€	-75€	-74€
PBT	-38.629€	-2.149€	-4.048€	-3.897€	-3.596€	-3.420€	-3.270€	-3.444€	-3.593€	-2.742€	-2.941€	-2.815€	-2.714€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	-42.229€	-2.449€	-4.348€	-4.197€	-3.896€	-3.720€	-3.570€	-3.744€	-3.893€	-3.042€	-3.241€	-3.115€	-3.014€

AÑO 2024 – VISIÓN PESIMISTA

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	54.750€	3.865€	4.055€	4.370€	4.585€	4.775€	4.925€	4.775€	3.975€	4.815€	4.855€	4.855€	4.870€
COSTE TOTAL	-71.460€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-7.440€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-3.120€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€
EBITDA	-16.710€	-2.060€	-1.870€	-1.555€	-1.340€	-1.150€	-1.000€	-1.210€	-2.010€	-1.170€	-1.130€	-1.130€	-1.115€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	-19.470€	-2.290€	-2.100€	-1.785€	-1.570€	-1.380€	-1.230€	-1.440€	-2.240€	-1.400€	-1.360€	-1.360€	-1.345€
Costes financiamiento	-825€	-74€	-73€	-72€	-71€	-70€	-69€	-68€	-67€	-66€	-66€	-65€	-64€
PBT	-20.295€	-2.364€	-2.173€	-1.857€	-1.641€	-1.450€	-1.299€	-1.508€	-2.307€	-1.466€	-1.426€	-1.426€	-1.409€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	-23.895€	-2.664€	-2.473€	-2.157€	-1.941€	-1.750€	-1.599€	-1.808€	-2.607€	-1.766€	-1.726€	-1.725€	-1.709€

AÑO 2023 – VISIÓN REALISTA (EQUILIBRIO)

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	55.910€	4.650€	3.355€	3.845€	4.230€	4.720€	5.060€	4.630€	4.530€	5.280€	5.070€	5.220€	5.320€
COSTE TOTAL	-70.020€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-6.000€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-1.680€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€
EBITDA	-14.110€	-1.185€	-2.480€	-1.990€	-1.605€	-1.115€	-775€	-1.205€	-1.305€	-555€	-765€	-615€	-515€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	-16.870€	-1.415€	-2.710€	-2.220€	-1.835€	-1.345€	-1.005€	-1.435€	-1.535€	-785€	-995€	-845€	-745€
Costes financiamiento	-949€	-84€	-83€	-82€	-81€	-80€	-80€	-79€	-78€	-77€	-76€	-75€	-74€
PBT	-17.819€	-1.499€	-2.793€	-2.302€	-1.916€	-1.425€	-1.085€	-1.514€	-1.613€	-862€	-1.071€	-920€	-819€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	-21.419€	-1.799€	-3.093€	-2.602€	-2.216€	-1.725€	-1.385€	-1.814€	-1.913€	-1.163€	-1.371€	-1.220€	-1.119€

AÑO 2024 – VISIÓN REALISTA (EQUILIBRIO)

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	87.505€	5.880€	5.970€	6.485€	6.890€	7.200€	7.520€	7.395€	7.120€	8.510€	8.055€	8.240€	8.240€
COSTE TOTAL	-71.460€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-7.440€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-3.120€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€
EBITDA	16.045€	-45€	45€	560€	965€	1.275€	1.595€	1.410€	1.135€	2.525€	2.070€	2.255€	2.255€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	13.285€	-275€	-185€	330€	735€	1.045€	1.365€	-1.180€	905€	2.295€	1.840€	2.025€	2.025€
Costes financiamiento	-825€	-74€	-73€	-72€	-71€	-70€	-69€	-68€	-67€	-66€	-66€	-65€	-64€
PBT	12.460€	-349€	-258€	-258€	664€	975€	1.296€	-1.112€	838€	2.229€	1.774€	1.960€	1.961€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	8.860€	-649€	-558€	-42€	364€	675€	996€	812€	538€	1.929€	1.474€	1.660€	1.661€

AÑO 2023 – VISIÓN OPTIMISTA

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	71.785€	5.170€	3.875€	4.590€	5.200€	5.840€	6.340€	5.970€	5.805€	7.380€	7.005€	7.235€	7.375€
COSTE TOTAL	-70.020€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€	-5.835€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-6.000€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€	-500€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-1.680€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€
EBITDA	1.765€	-665€	-1.960€	-1.245€	-635€	5€	505€	135€	-30€	1.545€	1.170€	1.400€	1.540€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	-995€	-895€	-2.190€	-1.475€	-865€	-225€	275€	-95€	-260€	1.315€	940€	1.170€	1.310€
Costes financiamiento	-949€	-84€	-83€	-82€	-81€	-80€	-80€	-79€	-78€	-77€	-76€	-75€	-74€
PBT	-1.944€	-979€	-2.273€	-1.557€	-946€	-305€	195€	-174€	-338€	1.238€	846€	1.095€	1.236€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	-5.544€	-1.279€	-2.573€	-1.857€	-1.246€	-605€	-105€	-474€	-638€	938€	564€	795€	936€

AÑO 2024 – VISIÓN OPTIMISTA

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMB.
VENTA TOTAL	131.890€	8.455€	9.000€	9.685€	10.255€	10.810€	11.440€	11.955€	11.160€	12.570€	12.150€	12.185€	12.225€
COSTE TOTAL	-71.460€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.925€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€	-5.985€
COSTE OPERATIVO	-64.020€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€	-5.335€
Coste Salarios	-52.020€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€	-4.335€
Salarios	-39.960€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€	-3.330€
SS + IRPF	-12.060€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€	-1.005€
Coste Producción	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
Alquiler local	-12.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€	-1.000€
COSTE GENERAL	-7.440€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-590€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€	-650€
Agua	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Luz	-900€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€	-75€
Gas	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Alarma	-480€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€	-40€
Seguro	-300€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€	-25€
Dominio Internet	-120€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€	-10€
Redes sociales y publicidad	-1.200€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€	-100€
Costes bancarios	-360€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€	-30€
Coste fiscal y administrativo	-3.120€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€	-290€
EBITDA	60.430€	2.530€	3.075€	3.760€	4.330€	4.885€	5.515€	5.970€	5.175€	6.585€	6.165€	6.200€	6.240€
Amortización equipos	-2.760€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€	-230€
EBIT	57.670€	2.300€	2.845€	3.530€	4.100€	4.655€	5.285€	5.740€	4.945€	6.355€	5.935€	5.970€	6.010€
Costes financiamiento	-825€	-74€	-73€	-72€	-71€	-70€	-69€	-68€	-67€	-66€	-66€	-65€	-64€
PBT	56.845€	2.226€	2.772€	3.458€	4.029€	4.585€	5.216€	5.672€	4.878€	6.289€	5.869€	5.905€	5.946€
Impuestos	-3.600€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
BENEFICIO NETO	53.245€	1.926€	2.472€	3.158€	3.729€	4.285€	4.916€	5.373€	4.578€	5.989€	5.569€	5.605€	5.656€

ANEXO V: COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN POR CADA ÁREA DE LA ENTIDAD

PUESTO / ÁREA	TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	TIPO DE EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
DIRECCIÓN	Instrumentales	Capacidad de organización y planificación	360º	Evaluado por las diferentes áreas y clientes, estructura de mayor nivel.
		Resolución de problemas		
		Toma de decisiones		
	Personales	Trabajo en equipo		
		Habilidades en las relaciones		
		Razonamiento crítico		
	Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones		
		Liderazgo		
		Iniciativa y emprendedor		
RESPONSABLE ECONÓMICO Y FISCAL	Instrumentales	Capacidad de análisis y síntesis	270º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas y subordinados.
		Conocimientos de informática		
		Conocimientos de gestión de la información		
	Personales	Razonamiento crítico		
		Compromiso ético		
	Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones		
		Motivación por la calidad		
		Adaptación a la filosofía		
RESPONSABLE ÁREA DEPORTIVA Y TÉCNICOS	Instrumentales	Capacidad de organización y planificación	360º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas, subordinados y clientes.
		Entusiasmo y ganas de trabajar		
	Personales	Trabajo en equipo		
		Habilidades en las relaciones		
		Compromiso ético		
	Sistémicas	Aprendizaje autónomo		
		Creatividad		
		Adaptación a la filosofía		
RESPONSABLE DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	Instrumentales	Resolución de problemas	270º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas y subordinados.
	Personales	Razonamiento crítico		
		Compromiso ético		
	Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones		
		Motivación por la calidad		
RESPONSABLE ÁREA DE CALIDAD	Instrumentales	Capacidad de análisis y síntesis	360º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas, subordinados y clientes.
		Capacidad de organización y planificación		
		Comunicación oral y escrita		
	Personales	Trabajo en equipo		
		Razonamiento crítico		
	Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones		
		Adaptación a la filosofía		
		Motivación por la calidad		
RESPONSABLE DE ÁREA COMERCIAL Y MARKETING	Instrumentales	Capacidad de análisis y síntesis	360º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas, subordinados y clientes.
		Conocimientos de informática		
		Conocimientos de gestión de la información		

	Personales	Trabajo en equipo		
	Sistémicas	Creatividad		
		Orientación al cliente		
RESPONSABLE DE ÁREA SOCIAL Y COMUNICACIÓN	**Instrumentales**	Capacidad de análisis y síntesis	360º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas, subordinados y clientes.
		Comunicación oral y escrita		
		Conocimientos de informática		
	Personales	Trabajo en equipo		
		Habilidades en las relaciones		
		Compromiso ético		
	Sistémicas	Adaptación a la filosofía		
		Creatividad		
RESPONSABLE DE ÁREA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DE RRHH	**Instrumentales**	Capacidad de organización y planificación	360º	Evaluado por la dirección, las diferentes áreas, subordinados y clientes.
		Comunicación oral y escrita		
		Conocimientos de informática		
	Personales	Trabajo en equipo		
		Razonamiento crítico		
	Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones		
		Motivación por la calidad		