



**GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2014/2015**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**VIABILIDAD DE UN PROYECTO EMPRESARIAL  
(Sportium)**

**VIABILITY OF BUSINESS PROJECTS**

**AUTOR**

Alejandro Ruiz Montes

**TUTOR/A**

José Luis Fernández Sánchez

16 de Septiembre del 2015

## ÍNDICE

<b>1. Resumen</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>3. Análisis de mercado</b>	<b>8</b>
3.1 Análisis del entorno	
3.1.1 Clientes	
3.1.2 Competencia	
3.1.3 Política de precios	
3.2 Análisis DAFO	
<b>4. Viabilidad comercial</b>	<b>17</b>
4.1 Estrategia de comunicación	
<b>5. Viabilidad técnica</b>	<b>20</b>
5.1 Ubicación	
5.2 Recursos humanos	
5.2.1 Puestos y funciones	
5.3 Cronograma	
5.4 Trámites administrativos	
<b>6. Viabilidad financiera</b>	<b>29</b>
6.1 Plan de inversión	
6.2.1 Inversión y financiación inicial	
6.2.2 Cuadro de amortización	
6.2 Plan financiero	
6.2.1 Balance de situación inicial	
6.2.2 Proyección de ingresos y gastos	
6.2.3 Estudio de rentabilidad	
<b>7. Conclusiones</b>	<b>37</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>39</b>

## 1. Resumen

EL siguiente proyecto trata de resumir la viabilidad de la puesta en marcha de un negocio de la franquicia Sportium en la que se van a tener en cuenta diferentes aspectos tales como la población, competidores, oportunidades de negocio y un análisis económico del mismo.

El proyecto cuenta con 4 fases en las que se va explicar desde un punto de vista objetivo los temas a desarrollar para poder explicar la viabilidad del siguiente negocio:

- **Introducción:** Explica el porqué de la idea de negocio a desarrollar. Consta principalmente de la historia de la franquicia, y su imagen corporativa dentro del mundo de las apuestas deportivas.
- **Análisis de mercado:** Se desarrolla un estudio de mercado en el que se abordan temas como los clientes, competencia dentro del sector, su política de precios o la estrategia de comunicación que va a desarrollar la empresa para poder alcanzar sus objetivos.
- **Análisis de la empresa:** Incluye todo lo que tiene que ver con la empresa en sí misma, y que va afectar a las decisiones que tome en el futuro. Dentro se incluye un informe con las amenazas y oportunidades en el sector a desarrollar para poder establecer un guion dentro la misma. Se van a designar dentro del departamento de recursos humanos todos los puestos y funciones a desarrollar por los empleados y por los propios socios de la misma. Otro punto importante a tratar es el tema del plan de operaciones, donde se van a esquematizar todos los puntos para la correcta puesta en marcha del negocio, estableciendo un calendario que organice todos los puntos. Y por último, se va explicar la forma jurídica de la empresa y todas las licencias necesarias para la apertura del negocio.
- **Plan económico financiero:** Es el tema más importante dentro del proyecto, pues de él se va concluir si es rentable o no la puesta en marcha del mismo. Se detallan todos los ingresos y gastos esperados de la empresa para su funcionamiento.

Para concluir, se va a analizar con todos los pasos realizados, la viabilidad que puede llegar a tener este proyecto.

## ABSTRACT

The next project is to summarize the feasibility of the implementation of a business franchise Sportium which will take into account various aspects such as population, competitors, business opportunities and an economic analysis of it.

The project has four phases that I will explain from an objective point of view, the topics to be developed to explain the feasibility of the following business:

- Introduction: Explain the business idea to be develop. It consists mainly of history of the franchise, and the corporate image in the world of sports betting.
- Market analysis: Market research on issues such as customers, competition within the sector, its pricing policy or communication strategy that will develop the company to achieve their objectives are addressed develops.
- Company Analysis: Includes everything that involves the company itself, and it will affect the decisions in the future. In a report it included with the threats and opportunities in the sector to develop in order to establish a script inside it. They will be designated within the human resources department all posts and functions to be performed by employees and by the partners themselves from it. Another important point to consider is the theme of the plan of operations, where they will outline all the points for the correct implementation of the business, establishing a calendar to organize all points. Finally, it will explain the legal form of the company and all necessary for the opening of business licenses.
- Financial Economic Plan: The most important issue in the Project, because it will conclude whether it is profitable or not the implementation thereof. All income and expenses of the company expected to operate are detailed.

In conclusion, it is to analyze all the steps taken and the viability would have this project.

## 2. Introducción

La idea de crear una casa de apuestas deportivas, surge debido a que en la actualidad se está demandando mucho este tipo de establecimientos donde se ofrecen servicios de apuestas deportivas on-line, en vivo mediante máquinas y también donde se puede ir a ver los eventos deportivos.

He elegido hacer una franquicia de Sportium, ya que es una empresa líder de mercado en España en apuestas deportivas presenciales que desarrolla su actividad en los siguientes canales de distribución:

- Tiendas dedicadas exclusivamente a la explotación de apuestas deportivas.
- Córners en salones de juegos, casinos y bingos.
- Hostelería (instalación de máquinas de apuestas en bares en aquellas comunidades autónomas en donde la regulación lo permite).

*Y si algo destaca de la franquicia Sportium es que es una empresa solvente.*

Las ventajas que hicieron decidirme para hacer esta franquicia fueron las siguientes:

- Más de 5 años operando las apuestas deportivas en España.
- Experiencia de casi 100 años en el negocio gracias a Ladbrokes.
- Experiencia en el mercado español que aporta Cirsa, player número 1 en el sector del juego en ESPAÑA.
- Gestión de puntos de ventas.
- Más de 190 puntos de venta operando a pleno rendimiento en todo tipo de ubicaciones.
- Primer local de estas características en la Comunidad de Cantabria.

También es conveniente hablar un poco sobre la historia de esta empresa:

A principios de 2007, Cirsa y Ladbrokes crearon al 50% la joint venture Sportium para gestionar conjuntamente el negocio de las apuestas deportivas presenciales. Esta unión entre dos gigantes del juego se ha convertido en el referente en esta categoría de negocio. Cirsa aporta su presencia masiva en puntos de venta en el mercado español y Ladbrokes participa con su conocimiento del negocio de las apuestas deportivas, avalado por más de un siglo de experiencia.

En este tipo de establecimientos, los clientes pueden hacer sus apuestas sobre diferentes ligas internacionales de fútbol, la liga ACB de baloncesto, tenis, Fórmula 1, golf, moto GP y rugby. La oferta se ampliará a carreras de galgos y de caballos, así como a otras competiciones deportivas, eventos sociales lúdicos y fenómenos televisivos, pero no a eventos religiosos o políticos ya que la ley no lo permite. Además, según la demanda, se estudiará la posibilidad de incluir en las apuestas deportes locales como la pelota vasca u otros deportes autóctonos de la zona.

El desembolso mínimo en cada apuesta es de un euro, con la que los apostantes podrán ganar premios de hasta 500.000 euros, en el caso del fútbol, según recogen las estadísticas de la propia página web.

En el establecimiento, se podrán hacer todas las apuestas anteriormente dichas, ya que al ser una franquicia contaremos con los mismos servicios que ofrecen otros Sportium en distintos lugares de España. También se ofrece un servicio de bar, para aquellas personas que acudan a nuestro local a ver los eventos deportivos y quieran consumir alguna bebida o aperitivo.

En el local, podrás encontrar:

- Los TPV más avanzados para dar el mejor servicio.
- Terminales de apuesta autoservicio de última generación.
- Lector de boletos automático Marksense para hacer quinielas.
- Pantallas gigantes para la transmisión de eventos deportivos y pantallas de información.
- Tablet de Información y Estadísticas.



Imagen 1.

El nombre y el logo de la empresa, ya viene determinado por la franquicia. Se trata de un logo universal, donde la empresa matriz opera con la misma insignia tanto ella misma, como con todos los franquiciados que dispone.



Imagen 2.

## Misión

Brindar a los usuarios y colaboradores de Sportium un concepto innovador y divertido, que les permita mejorar su calidad de vida, salud y bienestar, a través de servicios de acondicionamiento físico, deportivos y recreativos, en instalaciones de vanguardia con personal capacitado y comprometido con la empresa.

## **Visión**

Ser la cadena de clubes más reconocida, por el equilibrio entre el precio y la calidad de sus servicios, por el conocimiento y entusiasmo del personal, por su continuo crecimiento, en beneficio de los usuarios, colaboradores, proveedores y accionistas, y por su enfoque a la responsabilidad social, a la empatía y a la no discriminación.

La filosofía de la empresa se basa claramente en tres compromisos:

*1. Compromiso económico:*

- Busca la rentabilidad a medio y largo plazo.
- Reinversión del 100% de los recursos generados.

*2. Compromiso social:*

- Creación de empleo estable.

*3. Compromiso con sus clientes y consumidores:*

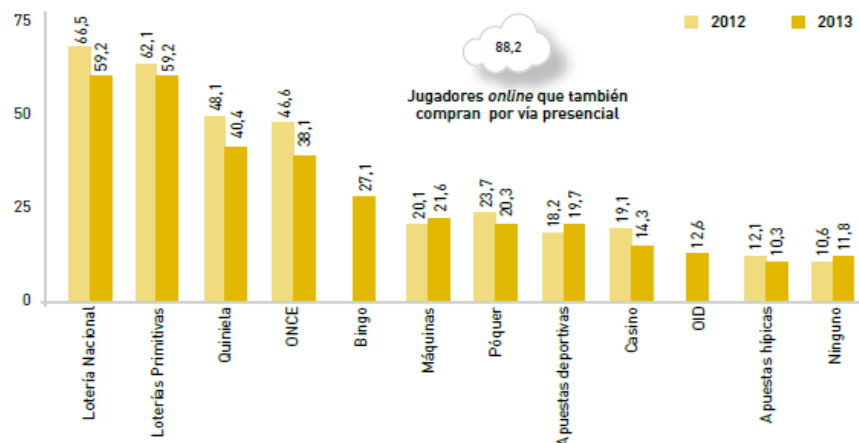
- Intentar cuidar a sus clientes, ya que es su bien más apreciado.

### 3. Análisis de mercado

#### 3.1. Análisis del entorno

En este punto se analiza todo lo que tiene que ver con el entorno que rodea a la empresa, es decir, con todos aquellos factores o fuerzas que no están al alcance de la empresa, pero que a su vez ejercen en el ejercicio normal de la misma.

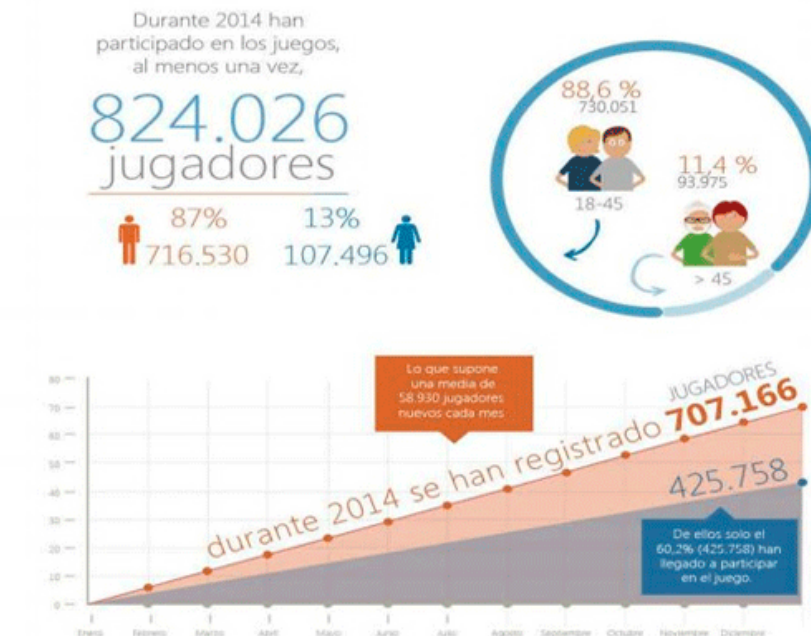
El entorno bajo el que opera nuestra empresa, se puede clasificar como un entorno competitivo y bidireccional. Esto quiere decir que la mayoría de personas que acuden a nuestro establecimiento, se sienten atraídas tanto por las apuestas presenciales como las apuestas vía online, destaca dentro del siguiente gráfico que las apuestas deportivas es la única modalidad de juego que ha crecido respecto a las demás. En este tipo de negocios la competencia es alta pero atendiendo al número de competidores se considera baja, dado que son competidores de un tamaño mediano-grande y se excluirían a posibles competidores pequeños.



Fuente: Percepción social sobre el juego de azar en España V, 2014, Instituto de Política y Gobernanza.

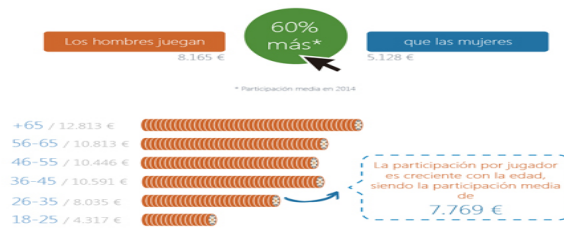
En este aspecto, nuestro establecimiento Sportium deberá poseer un elemento diferenciador que le permita poseer una posición privilegiada dentro del sector de las apuestas deportivas dentro de Cantabria, por lo que se apuesta en incluir un servicio de cafetería-restaurante en nuestro local, para poder aprovechar las apuestas presenciales junto los principales eventos deportivos en directo a través de pantallas gigantes.

A nivel nacional, las apuestas deportivas manejan unos niveles de población bastante generosos, como se puede comprobar a través de la siguiente tabla (extraída de la página web [www.ordenacionjuego.es](http://www.ordenacionjuego.es)) que pone de manifiesto la cantidad de jugadores que han jugado al menos una vez dentro de los diferentes tipos de apuestas que se ofertan dentro de nuestro país.



En términos económicos, las apuestas deportivas manejan unos niveles de dinero bastante considerables, donde acoge a todo tipo de edades y sexos dentro de este abanico. Un dato que cabe destacar es la cantidad de dinero de apostada según aumenta la edad, este factor tiene que ver con las economías personales de cada jugador. Se supone que cuanto mayor sea la edad del jugador, mayor será su economía para poder gastarla en sus apuestas o actividades ociosas. El gasto medio de cada jugador asciende a 243 euros, donde los hombres representan el doble de gasto sobre las mujeres. Este es un factor a tener en cuenta dentro de nuestro público objetivo, ya que está demostrado que los hombres son más propensos a participar en todo tipo de apuestas deportivas y dentro del mundo del juego.

## • Cuánto se juega •



## • Cuánto se gasta •



jugarBIEN.es  
jugar con responsabilidad

GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANCIERAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y JUEGO

En la Comunidad Autónoma de Cantabria, en el año 2013 se gastaron 308 millones de euros en juegos de azar, lo que se supone un 8,8% más que el año anterior. “La estadística revela que cada habitante de Cantabria jugó unos 555 euros, lo que supone un 8,8% más que el año anterior. El valor medio de la cantidad jugada menos los premios obtenidos se situó en 194 euros por habitante, un 2,5% menos que en 2011” (Europa Press).

Ahora que ya sabemos el dinero correspondiente a las apuestas que se realizan en España y Cantabria, nos vamos a centrar en qué tipo de apuestas o juegos los consumidores son más propensos a apostar. Cabe destacar que el 92% de las personas juegan a 3 juegos o menos.

## • A qué se juega •



En primer lugar, el líder en todas las apuestas tanto presenciales como online es el fútbol. Es el deporte rey dentro de todas las casas de apuestas como a nivel deportivo, con una repercusión social y económica bastante importante. Dentro de nuestra casa de apuestas no iba a ser menos y por tanto, es el deporte al que se le incluye mayor importancia.

Tanto es así, que Sportium es más bien conocida por su apuesta de patrocinio dentro del Fútbol Español, dando imagen a la LFP (Liga de Fútbol Profesional), siendo la principal casa de apuestas de la misma.



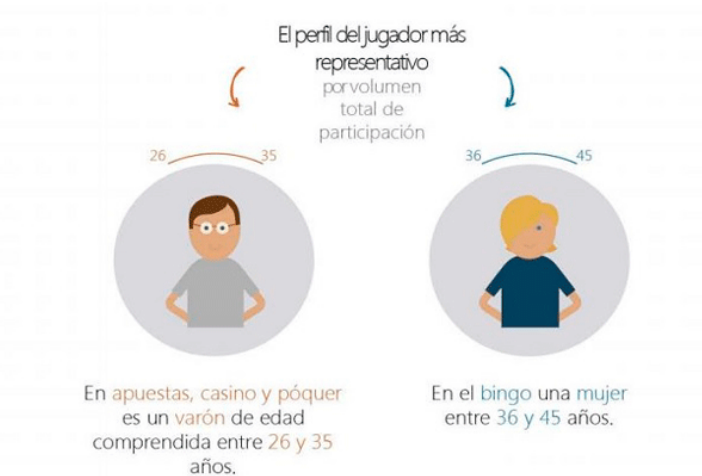
Cabe destacar también dentro de los deportes el baloncesto y el tenis, que también presentan un elevado número de apuestas. Le siguen por porcentaje de apuestas el automovilismo (F1, Rallye o NASCAR) y el ciclismo. Dentro del territorio español no llegan a predominar tanto como en otros países las carreras de caballos.

En segundo lugar está el Póker, que se convierte en un juego que se puede jugar tanto de manera presencial como online. Dentro de nuestro tipo de negocio, es un juego que no se llega a comercializar a la altura de otros competidores, tales como PokerStars, que se dedica en exclusiva al juego del póker y es el competidor líder dentro de este sector.

Por último, destacaríamos el juego del casino y el bingo dos tipos de juegos que suelen acompañarse por el mismo establecimiento. Dentro de nuestra zona geográfica toma mayor fuerza el casino, donde dispone de unas infraestructuras y un posicionamiento geográfico superior, por lo que se deben aumentar los esfuerzos para posicionar las apuestas por encima de este tipo de juegos.

### 3.1.1. Clientes.

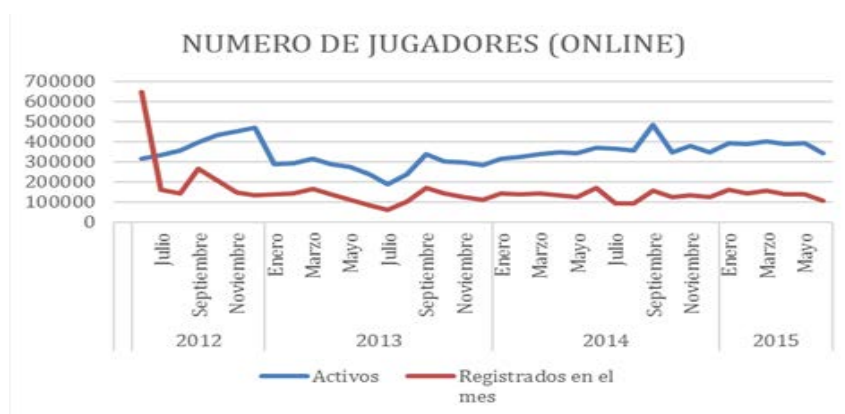
El tipo de clientela objetiva de Sportium, son los hombres (87%), de 25 a 40 años. Escogemos los hombres porque es el sexo que más les gusta los deportes dentro de ese rango de edad y hacer este tipo de apuestas y también ir a ver eventos deportivos. Principalmente clientes dispuestos a invertir su dinero, sabiendo que pueden ganar mucho más. Este es un punto muy importante dentro de los clientes, se ha demostrado que los hombres son más propensos a realizar tanto apuestas, como invertir dinero en este tipo de negocios. Cabe destacar dentro del público objetivo a las mujeres comprendidas entre los 25 y 40 años de edad, donde su participación dentro del mundo del deporte es mayor.



Sportium funciona de la siguiente manera: los clientes mayores de edad con 18 años cumplidos como mínimo se acercan con su documento de identidad DNI o con su pasaporte a la tienda y hacen su apuesta. Cabe destacar que nos debemos adaptar a las normas vigentes de permitir el acceso a personas con ludopatía, o con características que no las hagan aptas el acceso.

En apuestas deportivas Sportium, una vez el cliente está en el mostrador realiza su pronóstico diciéndolo a quién lo atiende o si ya tiene un cupón con su apuesta realizada lo presenta. El cliente no tiene que registrar ningún dato, salvo cuando necesita retirar 3.000 Euros o más, debido a las leyes actuales sobre el cobro de premios en este tipo de negocios.

En el siguiente gráfico se pueden observar la cantidad de jugadores online dentro de las apuestas deportivas. Destaca dentro de este gráfico los meses de septiembre y octubre dentro de los 3 años representados, este aumento de jugadores es debido al comienzo de las competiciones futbolísticas dentro del marco europeo, que como hemos destacado anteriormente, es el líder dentro de nuestro negocio.



### 3.1.2. Competencia

En cuanto a la competencia, podemos hablar de competencia interna y externa.

- Competencia interna, a otras franquicias de Sportium que haya cercanas a la nuestra. En nuestro caso no debería haber ningún problema, ya que sería la primera franquicia Sportium instalada en nuestra Comunidad Autónoma.
- Competencia externa, nos referimos a otros tipos de empresas relacionadas con este sector, como son las más conocidas:
  - Bwin: El grupo Bwin, con más de 20 millones registrada en más de 25 usuarios clave de los mercados. Un número de diferentes plataformas, también ofrece apuestas deportivas, póker, juegos de mesa, casino, juegos de habilidad, así como flujos de audio y video de los eventos deportivos de la talla de la Copa española.
  - Bet365: Uno de los grupos líderes de apuestas por Internet en el mundo con más de nueve millones de clientes en 200 países distintos. Ofrece al usuario una interfaz cómoda y navegable, gran cantidad de deportes y variantes de apuestas, cuotas elevadas, un excelente servicio de atención al cliente y plena seguridad en sus transacciones.
  - William Hill: Reconocida como una de las organizaciones líderes del mundo en materia de apuestas, William Hill ofrece más de 70 años de experiencia en el sector brindando sus servicios a cientos de miles de clientes de todo el mundo. Cuenta con una plataforma de ocio online de primera línea, un buen servicio de atención al usuario y una cuidada sección de apuestas en vivo, donde puedes acceder a los principales deportes.
  - Betfair: Betfair es uno de los proveedores de ocio y apuestas referentes en la red. Una empresa que ha obtenido numerosos reconocimientos por innovación y comercio internacional en el pasado, aunque en la actualidad ha perdido algo de fuerza, ya que tras la regulación del juego online en España ha tenido que dejar de ofrecer las "apuestas de intercambio", una forma de apostar exclusiva de esta casa y que la lanzó a la fama.

En este apartado, todas las empresas anteriormente mencionadas ocupan un lugar muy importante en la red, donde la competencia con estas empresas las tendríamos a nivel web, dado que no existen a nivel presencial (en la Comunidad Autónoma de Cantabria), se debe promover la imagen de Sportium a nivel físico, llegando a ese tipo de clientes que le gusten las apuestas presenciales y 'no se fíen' de las apuestas vía internet, o tengan la emoción de realizarlas en directo.

Otro tipo de competencia dentro de nuestro mercado, son los casinos, donde nuestro público objetivo puede verse atraído por otro tipo de juegos, tales como la ruleta, el póker o máquinas tragaperras, todo ello de forma presencial. Cabe destacar un factor muy importante como lo son las leyes de ludopatía, que en lugares presenciales puede

verse prohibida la entrada a personas con problemas con el juego, mientras que en una plataforma online, es mucho más difícil de detectar.

No cabe menospreciar, aunque sea un “tipo de negocio” similar al nuestro, al mundo de la lotería y derivados. Dentro de la categoría genérica de “apuestas”, siguen siendo un referente entre los cántabros y españoles cada año, aunque el público que participa a este tipo de juegos difiere del de nuestro negocio.

### **3.1.3. Política de precios.**

Partimos con la política marcada por la empresa matriz ya que los precios de la franquicia vienen ya determinados por la empresa, que de acuerdo a estadísticas y demás factores aplicará las cuotas correspondientes a cada evento.

En cuanto a los precios de las apuestas, la cantidad mínima para apostar debe ser de 1 euro, en el caso de una apuesta simple, y de 0,20 euros en caso de que sea una apuesta múltiple.

En cuanto a los refrescos y snacks que ofrezcamos a nuestros clientes, la franquicia tiene un pequeño margen de actuación a la hora de llevar a cabo ciertas promociones.

## **3.2 Análisis DAFO.**

La matriz DAFO lo que pretende es:

- Identificar la competencia y el entorno de actuación previsible para cada unidad estratégica de negocio.
- Establecer posiciones competitivas frente a los competidores.
- Encontrar oportunidades de negocio.

Intenta realizar un diagnóstico de la organización, siendo un método muy sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de la franquicia, donde se pondrán de manifiesto todos los aspectos tanto a mejorar, como aquellos en los que la empresa tiene sus puntos fuertes.



- ❖ Debilidades: explican los factores en los cuales poseemos una posición hostil respecto a los competidores de la compañía, y por tanto se debería realizar especial hincapié en intentar mejorar todas aquellas deficiencias que se observen.
  - Establecimiento de superficie reducida.
  - Falta de experiencia en el sector.
  
- ❖ Amenazas: son aquellos componentes que pueden poner el peligro la existencia del Grupo, para rectificar, hay que encontrarlos a tiempo e intentar cambiarlos para que esa amenaza, sea convertida en oportunidad.
  - Competencia vía Internet, por ejemplo; bet 365, Bwin.
  - Crisis económica.
  - Otros sectores del juego tales como casinos o bingos.
  
- ❖ Fortalezas: son aquellas que explican las destrezas y recursos que ha adquirido la empresa.
  - Servicio de bebidas y aperitivos.
  - Servicio de asesoramiento personalizado.
  - Última tecnología del mercado.

- Facilidad para hacer apuestas de forma autónoma.
  - Velocidad del lector automático de bonos.
  - Buena imagen ante los consumidores.
- ❖ Oportunidades: intentan buscar una ventaja competitiva antes que los competidores.
- Somos únicos en el sector en cuanto a la ubicación del establecimiento.
  - Posibilidad de ganar dinero de forma sencilla y rápida.
  - Cercanía a los proveedores.
  - Campaña publicitaria competitiva.
  - Desconocimiento del negocio por parte del público español.

## **4. Viabilidad comercial**

### **4.1 Estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación se lleva a cabo no sólo dentro de la empresa, sino también en referencia al entorno, con proveedores, clientes, competencia etc. La comunicación es un valor en alza, pues supone grandes beneficios para la empresa, si se desarrolla de la manera adecuada, a cambio de poco esfuerzo lo que generará una ventaja competitiva sobre las demás.

La estrategia de comunicación en Sportium es importante, pues a través de ella podemos hacer partícipes de la visión y misión de la empresa a todos los trabajadores y clientes.

Por otra parte, debemos saber quién y cómo se toman las decisiones en la organización pues dicha estrategia debe conseguir que todos vayamos en la misma dirección.

Una buena estrategia de comunicación nos ayuda a alcanzar los objetivos, tanto internos como externos, fijados por nuestra empresa:

#### ❖ Objetivos de la comunicación interna:

- Optimizar el sistema de información entre los socios de la franquicia con la empresa matriz.
- Impulsar la imagen corporativa.
- Mantener un sistema de información entre los trabajadores y los socios de la franquicia sobre las acciones que se lleven a cabo en el establecimiento.
- Llevar a cabo una buena comunicación entre los socios de la franquicia, ya que de ello dependerá la correcta gestión y ejecución del proyecto.
- Implicación del personal.
- Cambio de actitudes.
- Mejora de la productividad.

#### ❖ Objetivos de la comunicación externa:

- Poner en conocimiento del público potencial en qué consiste Sportium.
- Dar a conocer nuestra franquicia a todo el público.
- Mantener un flujo de comunicación bidireccional.

### **Estrategia de comunicación interna.**

La Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución. De esta forma, la comunicación interna, se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

La estrategia que llevaremos a cabo tratará de conseguir los objetivos previstos por la empresa a través de las siguientes herramientas:

- Llevar a cabo planes de formación.
- Premios destinados a planes de mejora.
- Llevar a cabo acciones sociales o solidarias, como esponsorización de ciertos eventos.
- Aumentar los espacios de descanso a favor de los empleados.
- Desarrollar un sistema de comunicación cómodo entre los empleados y los gerentes.
- Desarrollar de manera periódica entrevistas y encuestas sobre la situación interna de la empresa.
- Intranet.
- Reuniones periódicas de gestión.

### **Estrategia de comunicación externa.**

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La estrategia para conseguir los objetivos de la empresa lo conseguiremos en base a diferentes herramientas que hagan fácil la comunicación entre la empresa y clientes y viceversa.

- La página web de la empresa. Esto quiere decir que nuestra página web tiene que ser dinámica y atractiva. También deberemos centrarnos en ser capaces de captar visibilidad en la web, posicionándonos de una manera directa en primeras filas de motores de búsqueda, con presencia de “keywords” relevantes.
- Sistema de resultados a tiempo real. Es una herramienta muy valorada por los clientes, que buscan tener una fuente de información fiable y a tiempo real con la que puedan realizar sus apuestas o seguir las mismas con el transcurso de los eventos.

- Un sistema de publicidad que de imagen a nuestra empresa, colocándola en un lugar visible para todos los públicos, y lo más importante, que nos reconozcan como marca potencial dentro de las apuestas deportivas. En este aspecto Sportium centra sus esfuerzos en esto mismo, por ejemplo, colocación de publicidad en lugares visibles y en eventos atractivos. La imagen corresponde a un partido de fútbol de la liga española entre el FC Barcelona y el Sevilla.



- Interacción con el público a través de las redes sociales. Este punto es un factor clave dentro de la comunicación externa de la empresa, ya que las redes sociales han cobrado un factor muy importante dentro de la vida de las personas. Se debe construir un espacio social donde poder anunciar nuestras ofertas o promociones para poder penetrar en una mayor población.
- Promociones conjuntas con otras empresas. Acercarnos al entorno empresarial de la zona participando en algún sorteo o colaborando mediante promociones nuestros productos y los de otra empresa al mismo tiempo, por ejemplo, regalando entradas de cine cada "x" dinero apostado.
- Mantener relaciones con otras empresas. En este punto se incluyen a todos nuestros proveedores, por lo que una mejor comunicación y relación entre ambos, puede propiciar acuerdos económicos para ambas empresas.

## 5. Viabilidad técnica

### 5.1 Ubicación

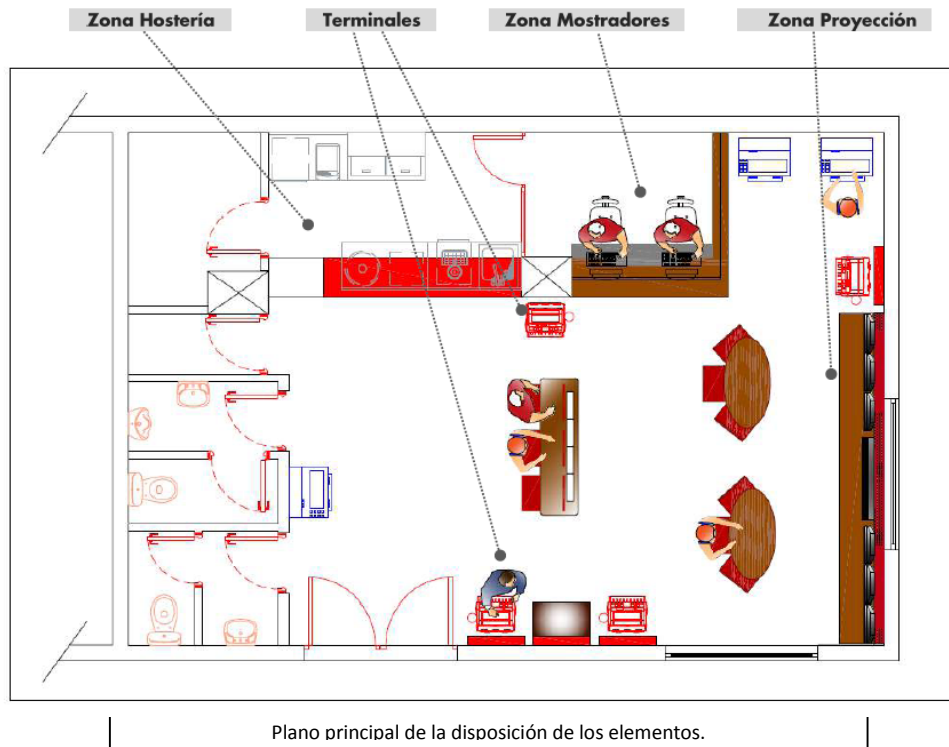
La franquicia Sportium a día de hoy cuenta con más de 550 puntos de venta en las comunidades de Madrid, Aragón, Navarra, Murcia, Galicia y Comunidad Valenciana y espera estar próximamente en Cataluña, Castilla La Mancha, Castilla y León, Canarias, etc. Es por ello una de las cadenas con mayor penetración y crecimiento en el país, apoyada por su impresionante red de córners y tiendas asociadas.



Nuestro establecimiento estaría en Santander, ya que sería el primer local con estas características en la comunidad de Cantabria. Se situaría en el Casco urbano ya que tiene mucho tráfico peatonal, zonas turísticas, está cercano a comercios, bancos y administraciones. Debe ubicarse en una ciudad con más de 20.000 personas, y Santander supera este requisito, siendo un atractivo realmente interesante, debido al fiel seguimiento de los deportes en general y ser una apuesta bastante fuerte, al ser el primer negocio de estas características.

El local que buscaríamos debería tener unos 100 m<sup>2</sup> y una fachada de 3 metros. En cuanto al horario de apertura para nuestro local, será de toda la semana debido al continuo número de eventos deportivos que suceden todos los días. El horario de apertura de la tienda se centrará de lunes a viernes desde las 12h, hasta las 24h. Los fines de semanas el horario se ampliará desde las 10h de la mañana, hasta las 2h de la madrugada, aprovechando completamente los eventos que puedan suceder al coincidir con otras franjas horarias.

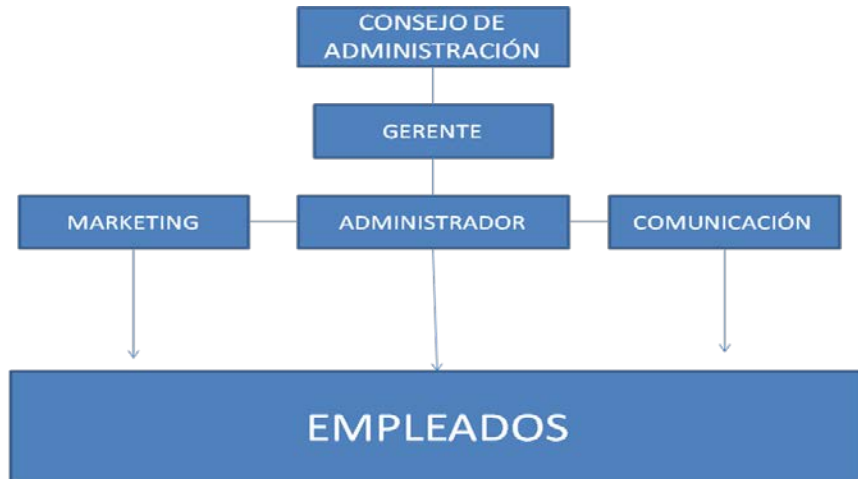
Lo que se adjunta a continuación es un ejemplo de cómo se lleva a cabo este tipo de negocios, el local está distribuido de manera que los servicios para los clientes sea de la mejor manera posible, donde la zona de mostradores y la barra del bar queden a un lado para dejar espacio a un amplio salón donde se puede seguir en directo las competiciones o se pueden utilizar los terminales de una manera cómoda y simple.



## 5.2 Recursos humanos

La empresa está formada por 5 socios, los cuales han aportado a la organización un 20% del capital y, por tanto, forman parte del consejo de administración, que serán los encargados de tomar las decisiones sobre la empresa, teniendo en cuenta el margen de actuación que dejan a la franquicia.

Debido a los conocimientos que ya poseen algunos componentes del consejo en negocios similares se ha acordado que uno de los socios haga, además, las funciones de gerente y por tanto sus opiniones tendrán un grado mayor que los demás socios. Para el departamento de marketing se ha estimado que será necesaria la presencia de un único socio, que además pueda llevar a cabo la actividad de relaciones públicas y comerciales. Para el departamento de administración se ha acordado que sean dos los socios responsables de la actividad de administrar los recursos de la empresa. Para completar los puestos de los socios, el departamento de comunicación. Como hemos visto, la comunicación es algo vital para las empresas y Sportium le da la importancia necesaria para llevar a cabo una buena comunicación y a través de ella obtener ventajas competitivas sobre los competidores, por ello hemos decidido que este departamento lo completen entre 2 de los socios, repartiendo funciones para la comunicación ascendente y descendente y para organizar ciertas reuniones con la empresa matriz. Para completar el organigrama necesitaremos la presencia de los empleados, que será un número de 5 empleados referentes al sector de la hostelería con conocimientos en nuevas tecnologías.



Para concluir, definir el salario de los departamentos:

- El departamento de marketing obtendrá un salario de 1500€ netos/mes.
- El departamento de administración obtendrá un salario de 1500€ netos/mes.
- El departamento de comunicación obtendrá un salario de 1500€ netos/mes.
- El departamento de gerencia obtendrá un salario de 1800€ netos/mes, que ascenderá a 34.003,72 € brutos/anuales.
- Los departamentos de administración, comunicación y marketing, obtienen un salario de 27.446,79 € brutos/anuales.
- Los empleados obtendrán un salario de 1000€ netos/mes, que corresponderá con 17.037,50 € brutos/anuales cada empleado.
- El consejo de administración, obtendrá un porcentaje de los beneficios aún por determinar.

### 5.2.1. Puestos y Funciones

❖ Consejo de administración:

- Determinar las políticas, estrategias, normas y criterios de organización y administración que orienten las actividades del organismo.
- Coordinar la planeación financiera del organismo y autorizar la contratación de créditos que requiera éste para el desarrollo de sus actividades en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables.

- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos
- Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.

❖ Gerente:

- Proporcionar dirección a la organización.
- Satisfacer a los empleados de los diferentes departamentos.
- Motivar a los empleados.
- Coordina los recursos de la organización.

❖ Departamento de marketing:

- Lleva a cabo estudios de los consumidores.
- Estudio de posibles promociones.
- Elaboración de proyectos con diferentes empresas.
- Analiza las ventajas competitivas de las empresas competidoras.
- Mantener información constante sobre las empresas competidoras y sobre los hábitos de consumo.
- Diseñar políticas de relaciones públicas.

❖ Administrador:

- Administrar y evaluar la franquicia.
- Analiza la empresa y los posibles cambios que se pueden llevar a cabo dentro de ella para poder obtener más rentabilidad.
- Lleva a cabo la contabilidad.
- Administrar y evaluar los recursos que la franquicia tiene a su disposición.
- Lleva a cabo la toma de decisiones administrativas, contables y financieras para mejorar la situación económica de la franquicia.

❖ Departamento de comunicación:

- Diseñar y planear estrategias integrales de comunicación.

- Planear campañas para mejorar la imagen corporativa de Sportium en conjunto con el departamento de marketing.
- Mantiene relaciones sobre posibles negocios con otras empresas.
- Coordina reuniones con la empresa matriz.
- Lleva a cabo el desarrollo del sistema de comunicación entre los empleados y los gerentes, tanto ascendente como descendente.
- Encargado del control de intranet.
- Encargado de las redes sociales que atraigan al público objetivo.

❖ Empleados:

No nos olvidemos que los empleados del establecimiento son lo primero que ven nuestros clientes, por lo tanto deberán transmitir una imagen acorde a lo que nuestra empresa quiere exportar como negocio.

- Llevar a cabo la limpieza y acondicionamiento del establecimiento.
- Llevar a cabo las acciones referentes a la hostelería.
- Encargados de mantener relaciones personales con los clientes.
- Encargados de servir en todo lo que puedan a los clientes.
- Deberán asesorar, si los clientes lo requieren, sobre las apuestas deportivas que ofrecemos.

### 5.3 Cronograma.

Actividad	Primer mes	segundo mes	tercer mes	cuarto mes
INICIO DEL PROYECTO	X			
DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO		X		
ORGANIZACIÓN Y PUESTA A PUNTO DEL LOCAL			X	
APERTURA				X

El cronograma lo vamos a dividir en 4 fases, como el establecimiento queremos abrirlo en tres meses dedicaremos un mes a cada fase y la abriremos en la cuarta fase, con picos quincenales para saber cómo se desarrolla cada fase.

Cada quince días debemos tener completado la mitad de los pasos propuestos. Hemos tenido en cuenta que al ser una franquicia muchos pasos ya están más que programados y la mayoría ya están estudiados en el trabajo por lo que pensamos que se pueden cumplir todos estos plazos dentro de lo previsto perfectamente.

### **FASE 1.- INICIO DEL PROYECTO. PLAN DE MARKETING Y AUTORIZACIONES PREVIAS A LA APERTURA.**

- Búsqueda del local y constitución de la sociedad.
- Estudio de Mercado.
- Definición del concepto de negocio que deseamos crear (casa de apuestas y bar).
- Selección del Público Objetivo al que nos queremos dirigir.
- Definir el tipo de servicio que vamos a ofrecer (servicio de consejo sobre apuestas).
- Contacto con los diseñadores de espacios.
- Estudio financiero.
- Elaboración de un anteproyecto.
- Valoración de la viabilidad económica del negocio.
- Inicio de los trámites administrativos.
- Ejecución del proyecto.

### **FASE 2.- DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO, ELEMENTOS DE TRABAJO Y PROGRAMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

- Definición de la ambientación y decoración del local en la medida que Sportium te lo permite y te suministra material.
- Búsqueda y selección de proveedores a los que encargaremos el equipamiento necesario para cocina, barra, sala, oficinas y vestuarios del personal.

- Búsqueda y selección de proveedores a los que encargaremos la dotación de pequeño material de servicio: copas, cubiertos, vajilla, mantelería, etc.
- Elaboración del organigrama.
- Definición de los días-horas de apertura y cierre. Cálculo de la plantilla necesaria.
- Elaboración de los presupuestos de explotación: Previsión de Ingresos y Gastos.
- Contratación de Seguros.
- Elaboración de todos los procesos administrativos y documentos internos que sean necesarios para adquirir el permiso de Sportium.
- Selección de personal.
- Elaboración de las primeras acciones comerciales: contratación de publicidad para anunciar la apertura.

### **FASE 3.- ORGANIZACIÓN Y PUESTA A PUNTO DEL LOCAL**

- Elaboración de los Procedimientos de Trabajo.
- Puesta en marcha de los equipos de trabajo (Test de funcionamiento): cámaras, neveras, aire acondicionado, cafetera, vitrinas, equipo audiovisual, equipo informático, iluminación, iluminación de emergencia, equipos de seguridad, etc. con el fin de comprobar el buen funcionamiento de todos ellos.
- Adquisición de los últimos accesorios para cocina, barra y sala.
- Recepción y control de las primeras compras de comida, bebida, material de limpieza, etc.
- Elaboración de las fichas técnicas de bebidas frías y calientes (Cocktails, combinados, variedad de cafés e infusiones.).
- Estudios de costes y fijación de precios de venta, políticas de descuento y promoción.
- Colocación de la señalización interna y externa (Indicativos de emergencias, WC, Vestuarios, etc.).
- Limpieza general.
- Planificación de las actividades y agenda del día de la inauguración.
- Inicio del periodo de pruebas sin clientes reales. Cursos de formación para el personal (Servicio, Atención al Cliente, Prevención de Riesgos Laborales, Técnicas de venta, Cultura de Empresa, etc.). Distribución de los uniformes. Lectura y entrega del reglamento interno para todos los empleados. (Proporcionado por Sportium).
- Ejercicios de simulación, conocimiento de toda la oferta de apuestas por parte de todo el personal.

## **FASE 4.- APERTURA**

- Inauguración.
- Revisión y corrección de fallos producidos durante la inauguración.
- Adaptación al ritmo de trabajo.
- Correcciones. A las dos semanas de la apertura, primer chequeo del funcionamiento y segundo chequeo al mes.

### **5.4 Trámites administrativos**

La forma jurídica es sociedad anónima porque lo delimita la franquicia al tratarse de una casa de apuestas.

Necesita estar inscrita en el Registro Mercantil de Cantabria. El capital social de esta empresa está en el tramo de más de 60.000€.

El capital social mínimo es de 60.101,21 euros (10.000.000 pts.), debiendo estar íntegramente suscrito aunque puede efectuarse el desembolso de una cuarta parte. Se divide en acciones que pueden estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuentas.

Las licencias, avales y trámites corren por cuenta de la Franquicia la cual se compromete a realizarlo todo.

Nuestra compañía opera bajo la supervisión y el control del regulador español de conformidad con la Ley 13/2011, de 27 de Mayo, de Regulación del Juego, y su normativa de desarrollo, para el desarrollo de servicios de juegos de azar por Internet consistentes en póker, blackjack, ruleta, punto y banca, bingo y apuestas deportivas de contrapartida (en adelante denominados conjuntamente los "servicios de juego").

La actividad que desarrolla esta compañía en España está sujeta a un régimen de autorización administrativa previa, consistente en varias licencias de juego. Los datos relativos a dichas autorizaciones son los siguientes:

#### **Licencias Generales:**

1. Licencia General para Apuestas. Nº/ REF: 23-11/GAIA65640252/SGR
2. Licencia General para Otros Juegos. Nº/ REF: 24-11/GO/A65640252/SGR

Las licencias generales, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 10.6 de la LRJ, tienen una duración de diez años contados desde la fecha de su otorgamiento: 01/06/2012.

**Licencias Singulares:**

1. Licencia para Apuestas Deportivas. N°/ REF: 27-11/ADC/A65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica de las Apuestas Deportivas de Contrapartida, tiene una duración de 5 años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.
2. Licencia para Bingo. N°/ REF: 25-11/BNG/A65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica de Bingo, tiene una duración de tres años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.
3. Licencia para Póker. N°/ REF: 29-11/POQ/A65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica del juego de Póquer, tiene una duración de 5 años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.
4. Licencia para BlackJack. N°/ REF: 26-11/BLJ/A65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica del juego de Black Jack, tiene una duración de 3 años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.
5. Licencia para Ruleta. N°/ REF: 28-11/RL TIA65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica del juego de Ruleta, tiene una duración de 3 años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.
6. Licencia para Punto y Banca (Baccarat). N°/ REF: 30-11/PUN/A65640252/SGR La licencia singular por la que se aprueba la reglamentación básica del juego de Punto y Banca, tiene una duración de 3 años contados desde la fecha de su otorgamiento provisional el día 01/06/2012.

## **6. Viabilidad financiera**

### **6.1 Plan de inversión**

#### **6.1.1. Inversión y financiación inicial**

Asciende a un total 57.990 €. Se ha desglosado en:

- Inversiones generales: son los gastos de constitución y apertura del local referente a la licencia de apertura de la Comunidad de Cantabria, las tasas del Ayuntamiento, la contratación de la luz, el agua, las telecomunicaciones. La fianza exigida por el arrendador. Las aplicaciones informáticas necesarias para poder realizar las apuestas en los distintos monitores táctiles disponibles en el local y así como la aplicación para la máquina registradora de la cafetería.
- Salón: ocupa la mayor superficie del local donde se desarrollan nuestras actividades de servicio de apuestas y abarca todos los elementos necesarios para llevar a cabo nuestro servicio.
- Baño: consideramos que tiene todos los elementos básicos necesarios para su uso, por lo que únicamente cambiaremos la estética.
- Cafetería: ofrecemos un servicio de cafetería con todo tipo de bebidas y aperitivos a la disposición de nuestros clientes. Por lo que necesitamos comprar todo el equipamiento necesario para ofrecer nuestro servicio.

INVERSIÓN INICIAL		Precio unitario	Cantidad	Total
Gastos generales				18.750
Gastos de constitución y legalización				6.250
Fianza				1.500
Reforma del local				10.000
Software sistema de apuestas				1.000
Salón				33.560
Sillones	250	2	500	
Mesas	30	8	240	
Silla de barra	60	4	240	
Sillas	30	15	450	
Terminales de apuestas autoservicio	3.000	8	24.000	
Servidores	890	1	890	
Monitores 37"	300	20	6.000	
Accesorios				1.000
Cámaras de seguridad	4	60	240	
Baños				270
Espejos	2	35	70	
Accesorios				200
Servicio de Hostelería				5.410
Cámaras de frío	1.000	1	1.000	
Máquina de café de 2 brazos	300	1	300	
Lavavajillas	2.250	1	2.250	
Cubos de basura	60	1	60	
TPV	700	1	700	
Barra	600	1	600	
Accesorios				500
TOTAL				57.990
Recursos Propios		Nº de socios	Capital aportado por cada socio	Total
Capital social dinerario		5	5.000	25.000
préstamo				60.000,00
cuenta corriente en bancos				45.760,00

Dado que con el aporte social realizado por los socios no cubre el total de la inversión inicial hemos decidido pedir un préstamo francés de cuota 60.000 € a 15 años a un tipo de interés del 6 % al Banco Santander, debido a la mejor oferta para nuestro negocio, dando como resultado una cuota anual de 6.177,77 €. Cabe destacar que entre los gastos de constitución y legalización está el importe correspondiente a la franquicia en el momento inicial, aunque hasta el 5º año no se deben abonar más pagos.

Préstamo francés pedido	
Importe	60.000,00 €
Duración (años)	15
Interés	6,00%
Término amortizativo anual	6.177,77 €
Intereses del préstamo	177,77

**Balance inicial**

<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>A) Activo No Corriente</b>	<b>40.240,00</b>	<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>25.000,00</b>
II. Inmovilizado material	40.240,00	A-1) Fondos propios	25.000,00
EPI	31.890,00	I. Capital soci	25.000,00
Mobiliario	7.350,00		
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>44.760,00</b>		
II. Existencias			
VI. Efectivo	44.760,00		
		<b>B) Pasivo No Corriente</b>	<b>60.000,00</b>
		II. Deudas a L/P	<b>60.000,00</b>
		1. Deudas co	60.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>85.000,00</b>	<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>85.000,00</b>

**6.1.2. Cuadro de amortización**

En el siguiente cuadro de amortización se registran todas las cuotas correspondientes al año 2015, por lo que se indican los porcentajes de amortización máximo para cada tipo.

	Valoración de los elementos amortizables			%	Valor de la amortización		
	Año 1	Año 2	Año 3		Año 1	Año 2	Año 3
Local	58.800	58.800	58.800	3%	1.764	1.764	1.764
Mobiliario cafetería	5.410	5.410	5.410	15%	812	812	812
Mobiliario	1.430	1.430	1.430	10%	143	143	143
Equipos informáticos	31.890	31.890	31.890	25%	7.973	7.973	7.973
Software de sistema de apuestas	1.000	1.000	1.000	33%	330	330	330
<b>TOTAL</b>	<b>98.530</b>	<b>98.530</b>	<b>98.530</b>		<b>11.021</b>	<b>11.021</b>	<b>11.021</b>

	Superficie (m2)	Valor del suelo (€/m2)	Valoración
Valoración del local	100	588	58.800

## 6.2 Plan financiero

### 6.2.1. Balance de situación inicial

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>A) Activo No Corriente</b>	<b>40.240,00</b>	<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>25.000,00</b>
I. Inmovilizado intangible	1.000,00		
II. Inmovilizado material	39.240,00	A-1) Fondos propios	25.000,00
EPI	24.890,00	I. Capital social	25.000,00
Mobiliario	14.350,00		
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>44.760,00</b>		
II. Existencias	10.000,00	<b>B) Pasivo No Corriente</b>	<b>60.000,00</b>
VI. Efectivo	34.760,00	II. Deudas a L/P	60.000,00
		1. Deudas con E	60.000,00
		<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>
		V. Acreedores comerciales y c	
		I. Proveedores	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>85.000,00</b>	<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>85.000,00</b>

El balance de situación inicial de la empresa cuenta con unos fondos propios de 25.000€, que vienen íntegramente de la aportación de los socios a través de sus aportaciones dinerarias. El resto del pasivo lo compone el pasivo no corriente a través del préstamo que hemos solicitado al banco con anterioridad.

El Activo lo componen todos los elementos necesarios para la puesta en marcha del negocio. Básicamente se resumen en equipos informáticos con todas sus respectivas licencias, todo el mobiliario necesario para la apertura, así como todas las existencias para poder brindar un mejor servicio. También se incluye el efectivo, que se dispondrá para futuras compras o dar liquidez a la empresa.

A continuación se realizará el ratio de endeudamiento global, que mide la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiación propios, de ella se deduce el grado de influencia de terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa. Su valor óptimo oscila entre 0,7 y 1,5.

$$\text{Pasivo/PN} = 3,6$$

La empresa se encuentra muy endeudada, más de lo óptimo en el momento inicial. Este ratio a medida que pase el tiempo, y la empresa se vaya asentando más dentro del sector, se ira adecuando mejor a la realidad.

### 6.2.2. Proyección de ingresos y Gastos.

Los ingresos de la franquicia Sportium relativos al servicio de apuestas se han estimado a partir de los datos obtenidos de la página web oficial de Sportium que nos dice que se realizan 1.500.000 de apuestas al año, repartiéndose entre un 75% la apuesta simple y el restante 25% para la apuesta múltiple.

Se consideran unos ingresos de:

- Apuesta simple:  $0,75 \times 1.500.000 \text{ apuestas} \times 1 \text{ €/ apuesta} = 1.125.000 \text{ €}$
- Apuesta múltiple:  $0,25 \times 1.500.000 \text{ apuestas} \times 0,20 \text{ €/ apuesta} = 75.000 \text{ €}$

De las cuáles los apostantes ganan el 30% y el restante 70 % se subdivide en un 50 % para la Hacienda Pública y un 50 % de ganancia neta para nuestra empresa.

- Ganancia de los apostantes:  $0,30 \times (1.125.000 + 75.000) = 360.000 \text{ €}$
- Hacienda Pública:  $0,50 \times (0,70 \times 1.200.000) = 420.000 \text{ €}$
- Ganancia de la empresa:  $0,50 \times (0,70 \times 1.200.000) = 420.000 \text{ €}$

El dato aportado se refiere a un año en el que la empresa ya se ha dado a conocer en el mercado y el negocio permanece estable.

Dado que nuestra empresa está comenzando a operar por primera vez en la zona de Santander, y todavía no es lo suficiente fuerte en el mercado para llegar a las cifras que pueden tener otros locales de Sportium ya establecidos, vamos a considerar que en el primer año se obtienen un 50 % de las ganancias obtenidas para un año de un local ya establecido mientras que para el segundo año consideramos que va a obtener un 60 % de las ganancias, prevemos que para el 3º año alcance cifras de un local consolidado.

Estimamos que los ingresos por servicio de apuestas se van a ir incrementando un 5% anual a partir del 3º año por aumento progresivo de la demanda del sector de las apuestas.

Consideramos los ingresos por el servicio de cafetería corresponden al triple de las compras realizadas pues estimamos vender nuestros productos al triple de su valor inicial.

En lo referente a los gastos de personal, el comercial y el autónomo cobran una comisión por resultados obtenidos a determinar de común acuerdo entre el propio y la empresa

Además todo el personal en conjunto cobrará un 2 % de los beneficios obtenidos en el año, estableciéndose el porcentaje de reparto en función del peso de la responsabilidad de los trabajadores en la empresa. Correspondiendo al gerente un 40%, 50 % a los demás socios y el restante 10% entre los empleados.

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>			
Servicio de apuestas	210.000	231.000	420.000
Servicio de cafetería	63.000	69.300	126.000
Capital social inicial aportado			
<b>Total</b>	<b>273.000</b>	<b>300.300</b>	<b>546.000</b>

<b>Gastos</b>			
<b>Personal</b>			
Gerente	34.003	34.003	34.003
Comercial	27.447	27.447	27.447
Administración	27.447	27.447	27.447
Comunicación	27.447	27.447	27.447
Empleado	34.075	34.075	34.075

<b>Producción</b>			
Reparaciones y conservaciones	-	3.000	3.000
Servicio profesional independiente de mantenimiento	1.000	1.000	1.000
Prima de seguros local	6.000	6.000	6.000
Alquiler del local	18.000	18.000	18.000
Publicidad, propaganda y RRPP	12.000	12.000	12.000
Comunicaciones (internet, teléfono...)	480	480	480
Amortizaciones	9.257	7.019	5.335
Electricidad	56.322	56.322	56.322
Empresa de videovigilancia seguridad	2.000	2.000	2.000
Prima de seguros por responsabilidad civil	5.000	5.000	5.000
Gastos imprevistos	2.000	2.000	2.000
<b>Cafetería</b>			
Bebidas y aperitivos	21.000	23.100	42.000
Productos para limpieza	1.992	1.992	1.992
<b>Inversión Inicial</b>			
<b>Total</b>	<b>285.469</b>	<b>288.331</b>	<b>305.547</b>

<b>Resultado de explotación</b>	-	12.469	11.969	240.453
---------------------------------	---	--------	--------	---------

Interés del préstamo	177,77 €	177,77 €	177,77 €
----------------------	----------	----------	----------

<b>Resultado antes de impuestos</b>	-	12.646	11.792	240.276
-------------------------------------	---	--------	--------	---------

Impuesto de sociedades (25%)	-	3.162	2.948	60.069
------------------------------	---	-------	-------	--------

<b>Resultado después de impuestos</b>	-	9.485	8.844	180.207
---------------------------------------	---	-------	-------	---------

Amortización	9.257	7.019	5.335
--------------	-------	-------	-------

<b>Flujos de caja</b>	-	228	15.863	185.542
-----------------------	---	-----	--------	---------

VAN	152.302,58 €
-----	--------------

TIR	3%
-----	----

El TIR se ha calculado teniendo en cuenta el bono español a 10 años y la prima de riesgo

En las siguientes tablas se detallan los gastos correspondientes a las máquinas, trabajadores y los productos para aclimatar el local.

Aparatos eléctricos	Unidades	€/ hora	Horas de funcionamiento	Gasto diario	Gasto mensual	Gasto anual
Máquina de café	1	0,20	12	2,40	72	864
Cámaras de frío	2	0,30	24	14,40	432	5.184
Cámaras de seguridad	4	0,20	24	19,20	576	6.912
Proyector	1	0,20	12	2,40	72	864
Monitores, terminales de autoservicio y servidor	29	0,20	12	69,60	2.088	25.056
Lavavajillas	1	0,15	3	0,45	14	162
Iluminación Local		4,00	12	48,00	1.440	17.280
Total				156	4.694	56.322

Trabajador	Sueldo Bruto	Pagas	Nº de trabajadores	Comisión por resultados	Salario/mes	Meses
Gerente	34.003	14	1	Si	1.800	12
Marketing	27.447	14	1	Si	1.500	12
Administrador	27.447	14	1	Si	1.500	12
Comunicación	27.447	14	1	Si	1.500	12
Empleado	34.075	14	2	Si	1.000	12
<b>Total</b>	150.418					

Se destaca que los salarios son en bruto /anuales, por lo que se debería deducir la seguridad social y demás contrapartidas

Productos de limpieza	Cantidad mensual	Precio unitario	Coste total mensual	Coste total anual
Fregona industrial	1	1,90	2	23
Bayeta	5	1,00	5	60
Bolsa de basura (10 ud)	10	1,35	14	162
Limpasuelos (5 l)	3	3,99	12	144
Ambientador (12 l)	1	11,00	11	132
Gel baño (5 l)	2	9,90	20	238
Lejía (15 l)	2	6,30	13	151
Cepillo	1	1,20	1	14
Recogedor con palo pregable	1	11,00	11	132
Señales suelos mojado	2	9,00	18	216
Servilletas (1 caja de 10.000 unidades)	1	60,00	60	720
<b>Total</b>			166	1.992

### 6.2.3. Estudio de Rentabilidad.

Desde el punto de vista económico la empresa es viable, pues obtiene un valor actual neto positivo exigiendo al proyecto una rentabilidad del 10 % y una tasa interna de rentabilidad superior a la tasa de rentabilidad exigida. Los cálculos se han realizado con la hoja de cálculo Excel a partir de los flujos de caja obtenidos y se han obtenido los siguientes resultados:

VAN	152.302,58 €
TIR	3%

El TIR se ha calculado teniendo en cuenta el bono español a 10 años y la prima de riesgo

Como se puede observar en el siguiente gráfico, respecto al ROA se puede observar que es negativo en los dos primeros años, pero atendiendo a partir del tercer año se puede observar que se obtiene una rentabilidad bastante por encima de la realidad, esto tiene que ver que no se tienen en cuenta factores ajenos que lo adecuarían a la realidad.

Respecto al ROE, cabe destacar lo mismo que en el ROA, que los dos primeros años nos da negativo debido a las inversiones que se tienen que acometer, pero en el tercer año nos encontramos hacia un mejor resultado debido a las mejoras de los resultados de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROA (BAIL/Activo)	-15%	14%	283%
ROE (Resultado ejercicio/ FP)	-1%	63%	742%

## **7. Conclusión.**

Por último, en este apartado procederemos a destacar las conclusiones y evidencias que hemos sacado de los diferentes análisis que se han ejecutado sobre la franquicia Sportium. Un buen análisis de todos estos puntos anteriores es más importante que estos mismos, pues de ella depende la decisión más importante de todas, que es la de saber si es recomendable o no proceder a la realización de dicho proyecto por parte de la organización.

El análisis primario de la franquicia Sportium nos ha permitido observar tanto la visión que contempla el grupo dentro de sus genes como su misión y su campo de actividad dentro de las apuestas deportivas. Dentro de este punto cabe destacar su actitud ambiciosa de seguir abriendo mercados y expandiendo sus productos ente las personas.

En cuanto a sus unidades de estrategia de negocio, la franquicia Sportium no se encuentra mal posicionada, debido a que su principal impulsor, que son las apuestas en el mundo del futbol, las tiene bien cubiertas patrocinando a la Liga de Fútbol Profesional, y haciéndose visible para todos los públicos.

El análisis externo muestra el entorno general donde trabaja Sportium. Se trata de un negocio con escasos pero muy fuertes competidores tanto a nivel nacional, como a nivel global. Este tipo de entornos son propensos a un nivel de poca competencia, donde esta viene dada por el tipo de negocio, que no permite grandes avances en la diferenciación, por lo que la cuantía de la puesta es lo que realmente marca la diferencia entre los competidores.

Del análisis interno deducimos que Sportium está constituido como una sociedad anónima, de tamaño mediano-grande en cuanto a su facturación. Cabe destacar que se incluye tanto los centro Sportium propiamente dichos que posee la empresa matriz, como las distintas franquicias que las operan terceros. LA situación actual de Sportium se encuentra en punto óptimo, debido a la continua expansión, como a su experiencia en el sector de las apuestas deportivas.

En cuanto al diagnóstico estratégico, vemos que la franquicia Sportium, como hemos mencionado anteriormente, se encuentra en un punto de expansión gracias a su principal esfuerzo de patrocinar a la Liga de Fútbol profesional, reforzando así el principal atractivo de todos los deportes y su producto estrella, las apuestas futbolísticas.

Dentro de las estrategias corporativas, cabe destacar las fuertes estrategias de cooperación dentro de las apuestas deportivas en España que la franquicia tiene con competidores tan fuertes como son Bwin, Bet365 o William Hill, convirtiendo así lo que podría ser un inconveniente en una ventaja. Cabe destacar su fuerte impulso dentro de España, pero en terreno internacional, todavía tiene un largo camino que recorrer para hacerse hueco.

Vistas todas las características que definen a esta franquicia, tomar la decisión de proceder o no a la apertura de este negocio resulta un tanto complicado. Se trata de una

franquicia con gran auge dentro del marco de España y con una gran adaptación de progresas en el extranjero.

Por lo tanto, estamos ante un grupo maduro, donde su experiencia no sería un sinónimo de riesgo para invertir en este tipo de negocios, ya que se encuentra bien asentado en el mercado. Lo más importante de esta decisión radica en ser el primer centro en Cantabria de apuestas deportivas presenciales, y asentarse en una zona propensa a los deportes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

EDUARDO BUENO CAMPOS (1987); Dirección estratégica de la empresa, Metodología, técnicas y Casos. Ediciones Pirámide, S.A.

CUNO PUMPIN, SANTIAGO GARCIA ECHEVARRÍA, (1990); Dinámica Empresarial, una nueva cultura para el éxito de la empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Coordinadora de edición: MARÍA JESÚS MARTÍNEZ (2007); Estrategia y Dirección, Contabilidad y Finanzas, Producción, Marketing, Recursos Humanos, Calidad, Sistemas de Información. Ediciones Gestión 2000.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2006). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas: Madrid. Cuarta edición.

Imagen 1 [sitio web]. Disponible en:

<http://www.webapuestas.com/files/sportium-apuestas-deportivas.jpg>

Imagen 2 [sitio web]. Disponible en:

<http://www.ganarijugandogratias.com/images/sportium.jpg>

*Página web oficial de Sportium* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.sportium.es/home>

*Todos los gráficos del apartado 3.1 y 3.1.1.* [Sitio web]. Disponible en:

<http://www.ordenacionjuego.es/es/informe-jugador-online>

*Imagen apartado 5.1* [sitio web]. Disponible en:

[https://pbs.twimg.com/profile\\_images/344513261569987868/2372f7d1394b682753396f0525c7caf7.jpeg](https://pbs.twimg.com/profile_images/344513261569987868/2372f7d1394b682753396f0525c7caf7.jpeg)

*Tablas de amortización 2015* [sitio web]. Disponible en:

<http://aseduco.com/blog1/2014/12/22/tablas-de-amortizacion-cambios-en-2015/>

*Gráfico número de jugadores online.* Datos extraídos de:

<http://www.ordenacionjuego.es/es/descarga-datos-mercado-juego-online>

*Imagen publicidad de la LFP y Sportium* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.laliga.es/noticias/la-lfp-y-sportium-rubrican-su-compromiso>

*Interés bono español a 10 años* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.datosmacro.com/bono/espana>

*Prima de riesgo España* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.datosmacro.com/paises/comparar/espana/alemania?sc=XE02>

*“Los cántabros gastaron 308 millones en juegos de azar”* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.europapress.es/cantabria/cantabria-social-00674/noticia-reglamento-regula-apuestas-cantabria-entra-vigor-viernes-20150806092902.html>

*Imagen publicidad Sportium en estadio de fútbol.* [Sitio web]. Disponible en:

[http://www.sectordeljuego.com/detalle\\_noticia.php?id=84824](http://www.sectordeljuego.com/detalle_noticia.php?id=84824)

*Calculadora sueldos brutos anuales* [sitio web]. Disponible en:

[http://www.calculatusueldo.com/calcula\\_tu\\_sueldo\\_bruto.htm](http://www.calculatusueldo.com/calcula_tu_sueldo_bruto.htm)

*Bwin* [sitio web]. Disponible en: <http://www.bwin.es>

*William hill* [site web]. Disponible en: <http://www.williamhill.es>

*Betfair* [sitio web]. Disponible en: <http://www.betfair.es>

*Bet 365* [sitio web]. Disponible en: <http://www.bet365.es>

