

Trabajo Fin de Grado

Estrategia y análisis de resultados de ESMAS
Strategy and results analysis of ESMAS

Autor

José Javier Iguacel Ramos

Director

Dr. Manuel Espitia Escuer

Facultad de Economía y Empresa
Grado en Administración y Dirección de Empresas
2017

Resumen

El sector deportivo ha experimentado un aumento en la demanda de trabajo a nivel público y privado. El objetivo de este trabajo es analizar el sector deportivo en la provincia de Zaragoza. Partiendo del análisis de una empresa deportiva con alta experiencia en el sector como S.D.C. ESMAS S.L.

Para ello, en primer lugar, se analiza la empresa internamente para conocer su oferta de servicios, cartera de clientes y los recursos humanos con los que cuenta para el desarrollo de esta actividad de servicios.

En segundo lugar, se realiza un análisis estratégico para enmarcar su ámbito competitivo a través de un análisis DAFO y de las cinco fuerzas de PORTER.

Posteriormente se presenta un análisis de resultados en el que se estudia la evolución de la situación económica y financiera de esta empresa y se lleva a cabo un análisis comparativo respecto a las demás empresas del sector deportivo, a través de sus estados contables.

Abstract

Because of the growth in the sport and leisure sector there has been a marked increase in the demand for skilled labour in the private as well as institutional level. The object of the report is to analyse the sports and leisure sector in the Province of Zaragoza, based on the analysis of an experienced Company in the sport sector, S.D.C. EMAS S.L.

Firstly, we analysed the internal workings of the Company to ascertain the services offered, clients portfolio and the human resources required to carry out these services.

Secondly, a strategic analysis was carried out to determine the level of competition using DAFO and Porter's five forces analysis.

Finally, an analysis of the results is presented in which the economic and financial evolution of this Company is studied. Moreover, a comparative analysis of competitors in the sports and leisure sector is presented.

ÍNDICE

HISTORIA Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	1
1.1.- HISTORIA.....	1
1.2.- ANALISIS ESTRATEGICO:.....	2
1.2.1.-Niveles de la estrategia:.....	2
1.2.2.- Responsabilidad social corporativa:.....	5
1.2.3.- Análisis DAFO:.....	6
ANALISIS DE LA EMPRESA	13
2.1.- Perspectiva general de la empresa	13
2.2- Análisis interno	14
2.2.1- Actividades primarias:.....	16
2.2.2.- Actividades de Apoyo:	17
ESTUDIO ECONÓMICO EMPRESAS DEL SECTOR DEPORTIVO	19
3.1.- Ingresos de Explotación:.....	19
3.2.- Resultados Económicos	21
3.3.- Resultados Financieros	24
Conclusiones	27
BIBLIOGRAFIA	29
WEBGRAFÍA	31
ANEXOS	32

Capítulo 1

HISTORIA Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

1.1.- HISTORIA

S.D.C. ESMAS S. L. es una empresa especializada en Servicios Deportivos y Culturales, con un amplio currículum de trabajos de gestión deportiva desde el año 2.000. También se dedica a la Gestión Integral de Instalaciones Deportivas, realizando trabajos extradeporativos de mantenimiento, limpieza y servicios de recepción y administración. Los servicios prestados por esta empresa durante los últimos 10 años son:

- Gestión de actividades deportivas en la Comarca Ribera Alta del Ebro (Gallur, Remolinos; Pradilla, Boquiñeni, Luceni y Pedrola), desde el año 2000.
- Gestión integral del C.D.M. “TERESA PERALES” de Cuarte de Huerva.
- Gestión del Gimnasio de La Puebla de Híjar.
- Gestionan todas las actividades deportivas, realizadas en el C.D.M. de Villanueva de Gallego.
- Gestión integral de las piscinas de verano de Mallén.
- Gestionan la Gimnasia Acuática realizada en las Piscinas cubiertas del Ayuntamiento de Zaragoza.
- Y otras actividades de temporada en diferentes localidades de la Provincia de Zaragoza, Club Polideportivo Aragón y Club de Golf de La Peñaza.
- Así, como la gestión de actividades en Colegios de Zaragoza y la organización y gestión de Campus de Verano.

Doña María Esther Ramos Inglés es socia y fundadora de S.D.C. ESMAS S.L, con titulación de Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, con una dilatada experiencia acumulada en la Coordinación de Gestión en instalaciones deportivas de 16 años.

Esta empresa comenzó llevando actividades extraescolares en colegios y en comarcas de la provincia de Zaragoza, y con el tiempo dio el salto a gestionar instalaciones deportivas, prestando en su totalidad servicios integrales de gestión, empezando a gestionar aparte de

prestar servicios deportivos, comenzando a llevar personal de mantenimiento, limpieza, recepción y conserjería.



1.2.- ANALISIS ESTRATEGICO:

1.2.1.-Niveles de la estrategia:

Para que el diseño de la estrategia sea una herramienta útil para alcanzar los objetivos de S.D.C. ESMAS SL es necesario que sea operativa y coherente en todos los niveles en que opera:

Nivel Social:

Sobre el entorno de esta empresa influyen las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y gestión de instalaciones deportivas.

S.D.C. ESMAS S.L, depende de las administraciones públicas y de sus competidores para obtener más contratos dentro del sector deportivo, ya que gran parte de su actividad empresarial está dedicada a gestionar instalaciones públicas municipales en la provincia de Zaragoza.

Las instalaciones deportivas que gestiona se realizan a través de una gestión mixta. Su modelo de gestión se basa en que los equipamientos y servicios de una instalación son gestionados totalmente por S.D.C. ESMAS S.L. Se obtiene del Ayuntamiento la cesión para la explotación de la instalación, a través de una concesión administrativa, por un número determinado de años y sobre la base de un pliego de condiciones, donde se fijan todos los aspectos relativos al uso y explotación y a los deberes y obligaciones.

Esta empresa desarrolla actividades que generan hábitos de vida saludables, mejorando la calidad de vida de los usuarios que practican sus actividades deportivas prestadas en los diferentes establecimientos adecuados para la prestación de estos servicios.

También contribuye a reducir los costes de los ayuntamientos ya que se encargan de

gestionar estas actividades con una clara orientación hacia la eficiencia en el uso de los recursos.

Genera trabajo y riqueza en los municipios donde se prestan estos servicios deportivos, ya que se suele contratar personal del mismo municipio, además de dinamizar las actividades saludables.

Nivel Corporativo:

Esta empresa desarrolla su actividad en tres ámbitos de negocio, en la gestión de instalaciones deportivas municipales, en la gestión de las actividades extraescolares de los colegios y la gestión de actividades deportivas y culturales de las comarcas de la provincia de Zaragoza. Su estrategia de crecimiento va más allá hacia otros mercados relacionados con el servicio deportivo.

La penetración en el mercado de esta empresa son los servicios que prestan en la actualidad para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

El desarrollo del producto se basa en la mejora de los servicios existentes a través de formaciones de los profesionales que imparten las actividades deportivas de esta empresa.

El desarrollo del mercado se fundamenta en prestar los servicios que ya ofrece esta empresa en otros municipios cercanos dispuestos a aceptar las condiciones que ofrece, a través de actividades deportivas saludables para sus habitantes.

La diversificación se orienta hacia ofrecer nuevos servicios a otros sectores como el mantenimiento y limpieza de instalaciones deportivas a nivel nacional.

Nivel competitivo:

S.D.C ESMAS S.L. sigue una estrategia de diferenciación de sus servicios en el mercado, con el fin de reducir la elasticidad-precio de la demanda, ya que la experiencia acumulada por la empresa, aconseja orientar sus servicios hacia la calidad.

Utiliza una estrategia de diferenciación vertical, ya que esta empresa trata de mejorar su calidad de forma continua para satisfacer las necesidades de todos sus clientes, siendo esta faceta suya la más valorada por sus clientes.

Logra generar un beneficio percibido positivo, ya que incurre en costes mayores para

mejorar la prestación de sus servicios, y mejora continua de procesos y maquinarias junto al personal altamente cualificado, sus costes son algo más elevados de los de sus competidores. Sus precios son ajustados derivados de los pliegos de condiciones y de las necesidades del mercado, sin embargo, obtiene un beneficio económico justo derivado de la gestión de los activos bajo su cargo, prestando un servicio de mejor calidad, diferenciándose en el nivel de servicio como consecuencia de su política de intensificar la inversión en activos específicos de este sector.

La empresa se ve favorecida por esta estrategia ya que tiene mucha experiencia en el sector, lo que da lugar a que aproveche sus economías de experiencia para ajustar sus costes, obteniendo una cuota de mercado alta en la provincia de Zaragoza respecto a sus competidores.

S.D.C ESMAS S.L. ante la opción de realizar una nueva actividad o servicio deportivo para los usuarios, realiza encuestas para conocer los deseos y necesidades, es donde la empresa da a conocer las nuevas actividades que están de moda y el usuario decide cual sería más atractiva para su persona. De esta manera S.D.C. ESMAS S.L conoce las necesidades de sus usuarios y motiva a dichos usuarios, haciéndoles ver que sus preferencias y necesidades son prioritarias. Cuando la empresa conoce cuales son las necesidades y deseos de sus usuarios, implanta las actividades que más popularidad han tenido. Estas nuevas actividades son publicitadas por todos los medios de comunicación posible para informar a los usuarios de la instalación y para captar nuevos usuarios. La prestación del servicio la realizan con personal cualificado, los monitores explican a los usuarios los beneficios de estas actividades, realizan sus clases motivando a los usuarios ya que los monitores que prestan estas actividades están incentivados con mejoras salariales por la propia empresa, cuantos más usuarios tengan en sus actividades y sea de forma regular, al final de temporada recibirán un plus salarial según una escala realizada por el socio fundador de la empresa.

Las unidades estratégicas de negocio son los servicios ofrecidos por la empresa a los clientes, que quedan orientados según el mercado en los que se ofrecen o las tecnologías utilizadas para la prestación de los mismos.

Por la tanto analizando los servicios de esta empresa podemos distinguir entre cuatro unidades estratégicas de negocios:

- Gestión de actividades deportivas y culturales en comarcas de la provincia de Zaragoza, para desarrollar actividades deportivas para los habitantes de los municipios de dichas comarcas a través de concesiones por la administración pública que las gestiona.
- Gestión de actividades extraescolares de colegios públicos y privados de Zaragoza, ofreciendo servicios deportivos y culturales para el entrenamiento y formación deportiva de los niños y niñas de los colegios fuera de sus horas lectivas.
- Gestión integral de instalaciones municipales, a través de una gestión mixta concedida por los ayuntamientos en concurso público para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios que disfrutan de estos servicios.
- Mantenimiento y limpieza de urbanizaciones, es una futura propuesta de trabajo que está intentando sacar adelante esta empresa ya que es un mercado que está en auge debido a la construcción de nuevas urbanizaciones con piscina e instalaciones deportivas.

Nivel funcional:

La forma en la que ofrece sus servicios a través de las concesiones de las administraciones públicas, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes potenciales en este sector.

La dirección financiera de esta empresa se basa en prestar servicios a un precio competitivo, estudiando los centros de costes y optimizando el uso de los recursos financieros.

Los recursos humanos se orientan a la contratación de personal cualificado para realizar las diferentes tareas encomendadas, ofreciendo servicios de alta calidad.

La calidad del servicio de esta empresa, está estrechamente relacionada con los recursos humanos de la empresa, ya que un buen trabajador ofrece un buen servicio por lo que tiene que estar bien formado y motivado.

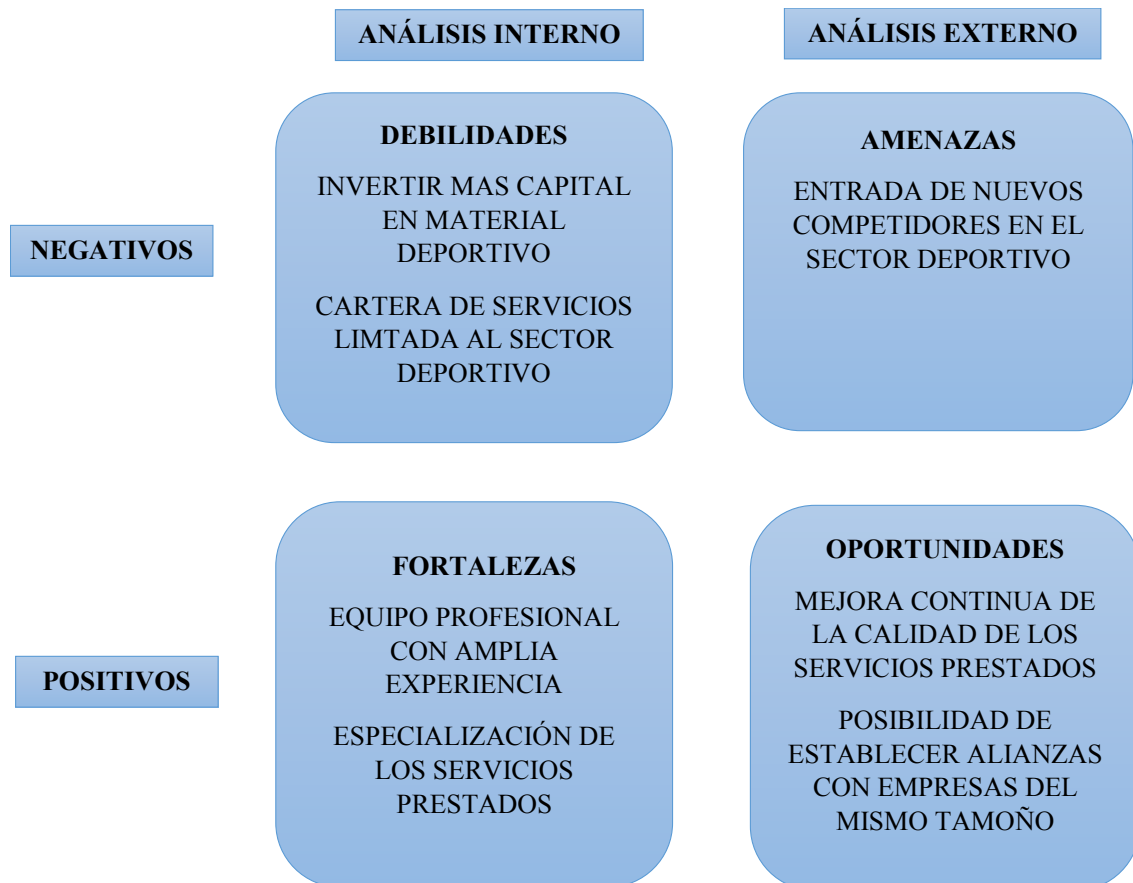
1.2.2.- Responsabilidad social corporativa:

Mientras se practican actividades deportivas ofrecidas por esta empresa no se realizan otras actividades, algunas de ellas pueden resultar menos favorables para la salud en cambio, las deportivas tienen un impacto positivo para la sociedad induciendo a una vida

saludable. La concienciación de estos hábitos saludables y deportivos es esencial para los principios básicos de la actividad de S.D.C. ESMAS S.L.

1.2.3.- Análisis DAFO:

El análisis del entorno de la empresa, se realiza a través de un análisis DAFO:



- **Oportunidades:** Mejora continua de la calidad de los servicios prestados para mantener las instalaciones que gestiona y servicios deportivos, a la vez que conseguir futuros trabajos con otras instituciones o servicios privados, la tendencia está cambiando a explotar integralmente instalaciones deportivas municipales. Expandir la empresa en nuevos negocios como la posibilidad de gestionar urbanizaciones, el mantenimiento y limpieza de las zonas deportivas.
- **Amenazas:** La entrada de nuevos competidores en el sector deportivo podría reducir la cuota de mercado de esta empresa, ya que en estos tiempos el trabajo

está cada vez más complicado y hay que cuidar hasta el mínimo los detalles para no perder cuota de mercado, en el último año se han creado muchas empresas del sector deportivo que podría hacer la competencia y reducir la cuota de mercado de esta empresa.

- **Fortalezas:** Esta empresa es una empresa consolidada en el sector deportivo de la provincia de Zaragoza, tiene un equipo profesional con amplia experiencia y está valorada fuertemente por las empresas de la competencia y mejor por sus clientes ya que presta un servicio de calidad a un precio competitivo.
- **Debilidades:** S.D.C. ESMAS S.L, necesitaría invertir más en material ya que no dispone de maquinarias, para poder acceder a concurso municipales de gestión de instalaciones deportivas en los que se suelen pedir como mejoras material deportivo como por ejemplo (bicis de Spinnig, relojes Polar,...) y para ello deberían invertir más capital en material para poder acceder a mas concursos y de esta manera ajustar más sus presupuestos para hacerlos más competitivos.

Análisis estructural del entorno:

Este modelo nos ayuda a analizar el nivel de competencia dentro del sector deportivo, y poder desarrollar la estrategia de S.D.C. ESMAS SL e identificar los factores que puedan influir en la generación de beneficio económico. El potencial de beneficio del sector deportivo viene determinado por:

Competidores en la Industria:

Primero para analizar el sector deportivo, a través del Índice de Herfindahl, calculo la concentración económica o la falta de competencia de este mercado. Este índice es la suma de la fracción del mercado al cuadrado de las empresas que lo componen.

En este sector el total de empresas que compiten en la provincia de Zaragoza actualmente son 23 empresas. En un reparto homogéneo del mercado el índice de Herfindahl sería:

$$H = \frac{1}{n} = \frac{1}{23}$$

Este índice nos da un resultado en el que se observa un mercado poco concentrado, por lo que, en el sector deportivo, existe una notable atomización entre las empresas existentes. La rivalidad es baja, la intensidad competitiva entre las empresas es débil, la competencia en precios es alta, en un sector en el que se obtienen beneficios, pero no tan altos como

hace 10 años, pero siguen obteniendo unos beneficios aceptables.

La intensidad de la rivalidad es baja, tanto a nivel local como nacional. En la provincia de Zaragoza existen pocos competidores similares a S.D.C. ESMAS, pero en los últimos años han emergido nuevas empresas deportivas. A nivel nacional el mercado está más concentrado pero la competencia sigue siendo débil, las empresas grandes poseen ventaja respecto a las más pequeñas que se localizan a nivel local, disponen de más recursos para mejorar las propuestas económicas y juegan con el margen.

El crecimiento en el sector deportivo es alto, según se podrá ver más adelante, ya que hay un notable potencial en el mercado y las empresas suelen seguir la estrategia de entrada con precios bajos para hacerse un hueco en el sector. Existen muchas instalaciones deportivas municipales que se crearon en el auge de la construcción además de gran cantidad de centros deportivos privados. Con la crisis las Administraciones Públicas han ajustado los presupuestos para el sector deportivo. En un sector en el que el tiempo de desarrollo de un servicio no es indefinido ya que las administraciones públicas subrogan estos servicios por tiempo determinado sin superar más de 6 años la subrogación de un servicio deportivo. En el caso de los colegios públicos y privados la competencia es alta ya que existen asociaciones sin ánimo de lucro que tienen una ventaja poderosa, que es que no se suma el IVA a sus precios ya que están exentas de impuestos, por lo que se hace difícil competir contra este tipo de asociaciones, por las ventajas de su estatus legal en el sector deportivo, por esto S.D.C. ESMAS SL se dedica más a prestar servicios en administraciones públicas que a la hora de valorar las propuestas económicas no tienen en cuenta el IVA, lo hacen sobre la base imponible.

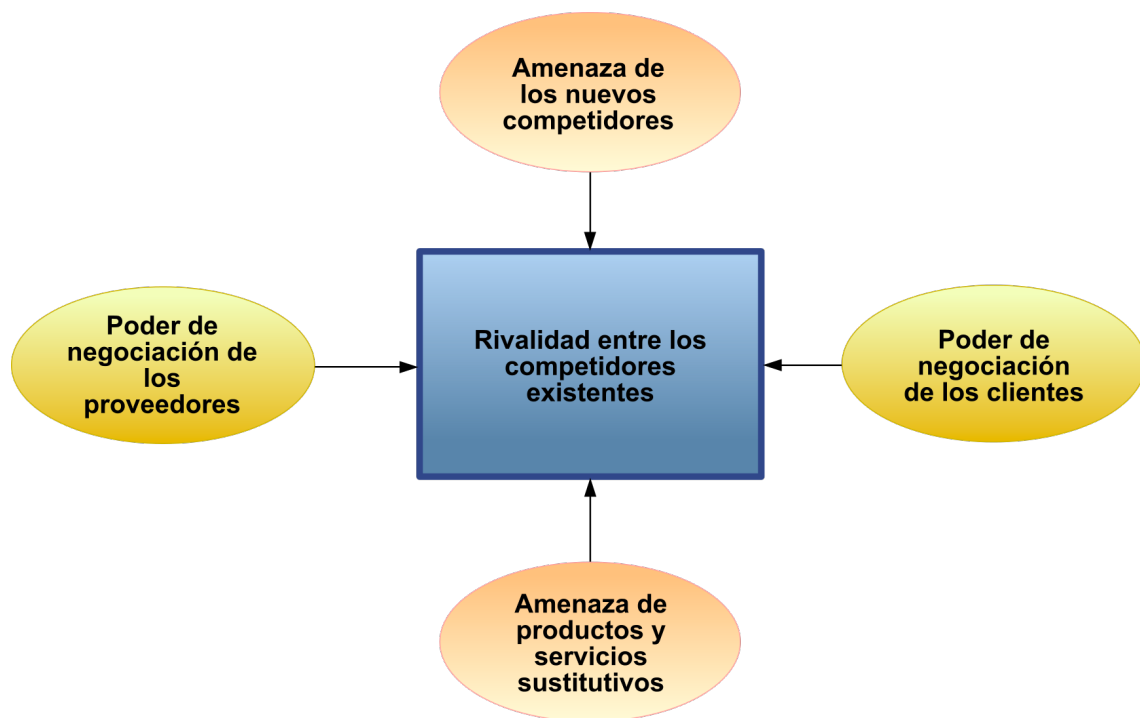
En una sociedad donde se produce en masa, los consumidores se ven forzados a escoger entre productos similares para cubrir sus necesidades. Para incrementar la satisfacción del consumidor en el sector del deporte es necesario adecuar la oferta a la demanda del mercado, S.D.C ESMAS S.L presta servicios comunes a otras empresas y siempre resulta conveniente una política de adecuarse a la demanda. El fin de la segmentación es incrementar la satisfacción del consumidor y atender a cada uno de los segmentos de la demanda del mercado según sus preferencias.

Las segmentaciones en el sector deportivo según **Philip Kotler** economista especializado en estrategia comercial, están constituidas en base a las diferentes necesidades y deseos de los consumidores, proceden de las necesidades expresadas por el consumidor. Se puede

decir que estas bases son las siguientes:

- El perfil social del consumidor (factor demográfico)
- La motivación del consumidor (factor psicológico)
- La utilización del servicio
- Los beneficios del servicio

Cabe relacionar estas bases con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que se presenta de forma gráfica, a la hora de precisar el tipo de estrategias a desarrollar por la empresa.



Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

En el sector deportivo ha crecido el número de empresas deportivas de pequeño y mediano tamaño en este último año, lo que implica nueva capacidad y el deseo de ganar cuota de mercado que infunde más presión a los precios estabilizando la competencia en el sector. Lo que la entrada de estos nuevos competidores¹ va a condicionar el beneficio potencial del sector deportivo, con respecto hace un año.

¹ Ver enlace en la WEBGRAFÍA.

La demanda por parte de las administraciones públicas es alta ya que las instalaciones deportivas municipales se convocan para determinados años, por lo que S.D.C. ESMAS SL está siempre atenta a las publicaciones en el perfil del contratante para poder intentar captar nuevas instalaciones para prestar sus servicios, pero si en el sector están entrando más competidores, la rivalidad será más alta y los precios serán más ajustados limitando el beneficio de las empresas deportivas en este sector.

Las barreras de entrada para este sector son: el requerimiento de capital a corto plazo, ya que para poder captar instalaciones se necesita hacer un desembolso económico para garantizar la prestación de los servicios en metálico o mediante aval² de un 5% del importe de la adjudicación. Por lo que los desembolsos iniciales son importantes y le proporciona una ventaja respecto de los nuevos competidores, ya que se necesita fondo de maniobra para poder realizar dichos servicios ya que las administraciones publicas pagan estos servicios a más de un mes vencido, dependiendo de la solvencia de cada ayuntamiento.

La entrada de nuevos competidores para gestionar las actividades extraescolares y campus de verano en colegios es mayor, ya que el desembolso económico es mucho más bajo, porque no se requiere apenas material deportivo y solo se deben contratar personal cualificado, por lo que el acceso de nuevas empresas a estos negocios es más sencillo.

Para reducir la entrada de nuevos competidores en este sector S.D.C ESMAS S.L, se orienta a la diferenciación con un producto de calidad a un precio económico, orientado a un segmento de consumidores con una renta media alta, pero también intenta ajustar más sus precios a través de economías de experiencia, para intentar desestabilizar a los nuevos competidores.

Poder negociador de los proveedores:

Para la prestación de estos servicios las empresas del sector deportivo, deben tener profesionales cualificados, con el fin de prestar servicios de calidad acorde al nivel de la empresa, sin escatimar esfuerzo en formación para empleados, para mejorar su rendimiento y poder prestar un servicio para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios.

² Ver enlace en la WEBGRAFÍA.

Existen muchos profesionales cualificados para prestar estos servicios, con titulaciones universitarias y con formaciones complementarias para poder prestar los servicios deportivos.

En consecuencia, el poder negociador de este colectivo es más bien débil, al existir una gran oferta de este tipo de profesionales.

Poder negociador de los clientes:

En este caso los contratantes son las administraciones públicas, las contrataciones vía concurso público generan una presión de los precios a la baja a través de cláusulas y normas específicas para demandar un buen servicio de calidad a precios económicos.

De esta manera esta empresa se adapta a las peticiones de las administraciones, ya que estas piden tiene la decisión de elegir la empresa que gestiona estos servicios deportivos, S.D.C. ESMAS presta unos servicios de calidad altos con respecto a la competencia a unos precios muy competitivos, pero la última palabra a la hora de la adjudicación la tienen las administraciones públicas.

El poder de los clientes es alto, ya que no incurren en gastos a la hora de cambiar la empresa deportiva que preste el servicio el servicio.

La manera que utilizan normalmente las administraciones para adjudicar los servicios son un 80% el valor de la propuesta económica, siendo la más baja mejor valorada y un 20% el proyecto de prestación del servicio, como en la prestación de servicios de materia deportiva para Teruel³.

Las administraciones son sensibles al precio, porque sus presupuestos para el sector deportivo están limitados por el presupuesto anual para el gasto en este sector.

Presión de servicios sustitutos:

Los servicios sustitutos en este sector, son las empresas privadas que prestan estos servicios deportivos en centros privados, ofreciendo una variedad de servicios similares a los consumidores a unos precios similares.

S.D.C. ESMAS S.L. es una empresa que presta sus servicios valorando la alta experiencia

³ Ver enlace en la WEBGRAFÍA.

en el sector, conociendo las necesidades y deseos de los usuarios para poder satisfacerlas de la manera más adecuada posible. Empresas a nivel nacional, tratan de prestar un servicio lo más simple posible a un precio muy reducido para conseguir la concesión y poder obtener, más cuota de mercado con unos beneficios reducidos, lo que provoca una prestación del servicio muy limitada sin llegar a satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios.

Las valoraciones de los proyectos son públicas para las empresas que se presentan a los concursos, pero no son publicadas para todo el público, por lo que esta información está basada en información proporcionada por el gerente S.D.C. ESMAS S.L. En un concurso de junio de 2016 el precio de licitación mínimo era de 17€/h y el máximo de 24€/h, las empresas pequeñas licitaron con precios de 20€/h y la empresa adjudicadora del concurso Ferroviario una Sociedad Anónima a nivel nacional licito con un precio de 17€/h, quedando ganadora con un proyecto muy poco valorado, pero con un precio inigualable por las demás empresas, por lo que estabilizan a las pequeñas y medianas empresas como esta.

Capítulo 2

ANALISIS DE LA EMPRESA

2.1.- Perspectiva general de la empresa

S.D.C. ESMAS S.L. es una empresa del sector deportivo que presta sus servicios en la Provincia de Zaragoza, que se ha ido amoldando a las necesidades y cambios en el sector a lo largo de estos años, y su evolución ha sido destacada, ya que su volumen de facturación ha ido aumentando de manera constante, convirtiéndose en una de las empresas de referencia del sector deportivo en Zaragoza.

Esta empresa tiene su sede en Zaragoza, donde es gestionada por su socia fundadora. La plantilla está compuesta por 101 trabajadores, de los cuales 21 son a jornada completa y 80 trabajan por horas. Estos últimos, forman 16 jornadas completas, lo que hacen un total de 37 empleados a jornadas completas. Todos ellos realizan su actividad profesional en los diferentes lugares donde la empresa presta sus servicios.

Esta empresa gestiona actividades que son subrogadas por ayuntamientos de la provincia de Zaragoza, convocadas a concurso en el perfil de contratante y licitadas por esta empresa. Dichas actividades se ofertan en concurso por un tiempo determinado dependiendo del nivel de facturación. La duración de estos contratos con los ayuntamientos no suele superar los 6 años.

Dicha sociedad limitada se dedica a la prestación de servicios deportivos, realizando todo tipo de actividades relacionadas con el deporte y la cultura. En las comarcas realiza actividades deportivas como: Fútbol Sala, Baloncesto, Tenis, Atletismo, Yoga, Pilates...

En la gestión integral de instalaciones deportivas, sus servicios prestados son: Socorrismo, servicios de recepción y administración, servicios de mantenimiento, gestión de la sala de Musculación y de las actividades deportivas, siempre realizando dicha gestión con personal cualificado y con una titulación académica acorde a cada puesto de trabajo.


Su plan de Formación para el personal que presta sus servicios que está basado en la detección de necesidades de la plantilla y la necesidad de adaptación a las nuevas tendencias y servicios. Los clasifica en Formación Interna: organizada e impartida por S.D.C. ESMAS, a través de profesionales contratados, para dichas formaciones. Formación Externa: realizada a cargo de entidades externas especializadas en actividades específicas.

S.D.C ESMAS SL. Cumple la normativa laboral vigente durante la realización de los servicios prestados en los diferentes lugares donde trabaja, con el fin de proteger a sus trabajadores y los usuarios que disfrutan de los servicios prestados por esta empresa.

2.2- Análisis interno

El análisis funcional de la empresa permite detectar los puntos fuertes y débiles a través del estudio de las diferentes funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa. Todas estas funciones las realizan tres personas, el socio fundador y dos administrativos.

En el área comercial destaca la buena imagen de la empresa de cara la captación de clientes gracias a la prestación de sus servicios de calidad, una buena publicidad de sus servicios gracias a su página web (www.esmasgestiondeportiva.com) y redes sociales (Facebook, Instagram), obteniendo una cuota de mercado alta en la provincia de Zaragoza. También dispone de otra página web donde trabaja el posicionamiento en google a través de esta página (www.actividadesdeportivaszaragoza.com). A continuación, vemos la página web de S.D.C. ESMAS SL.



¡Llámanos ahora! 976 370 143 | esmas@esmasgestiondeportiva.com

ESMAS SERVICIOS DEPORTIVOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO ACTIVIDADES BOLSA DE TRABAJO NOTICIAS CONTACTO

¿Quiénes somos?


Desde el año 2000, S.C.D. ESMAS se dedica a la gestión integral de instalaciones deportivas y centros educativos, así como a la organización, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con la educación y cultura.

Nuestros valores: profesionalidad, rigor, calidad y experiencia

Todos estos años en el mercado avalan la experiencia y calidad de nuestros servicios realizados, caracterizados por el rigor y la profesionalidad. Nuestro equipo de trabajo está formado por Licenciados en Educación Física especializados en la gestión deportiva; lo forman también Licenciados, Diplomados, Técnicos Superiores y Monitores, todos ellos especialistas en los ámbitos educativos, deportivos y culturales. Todos nuestros trabajadores tienen contrato de acuerdo con la normativa vigente.

Nuestra metodología de trabajo

- Todas nuestras actividades se llevan a cabo a partir de una programación adaptada a las necesidades del cliente y de los usuarios.
- Se realiza un control y seguimiento continuo, tanto de las actividades como del personal administrativo y docente.
- Se controla de forma personalizada la asistencia y progreso de los alumnos, manteniendo reuniones informativas periódicas con el cliente y los beneficiarios de nuestros servicios.

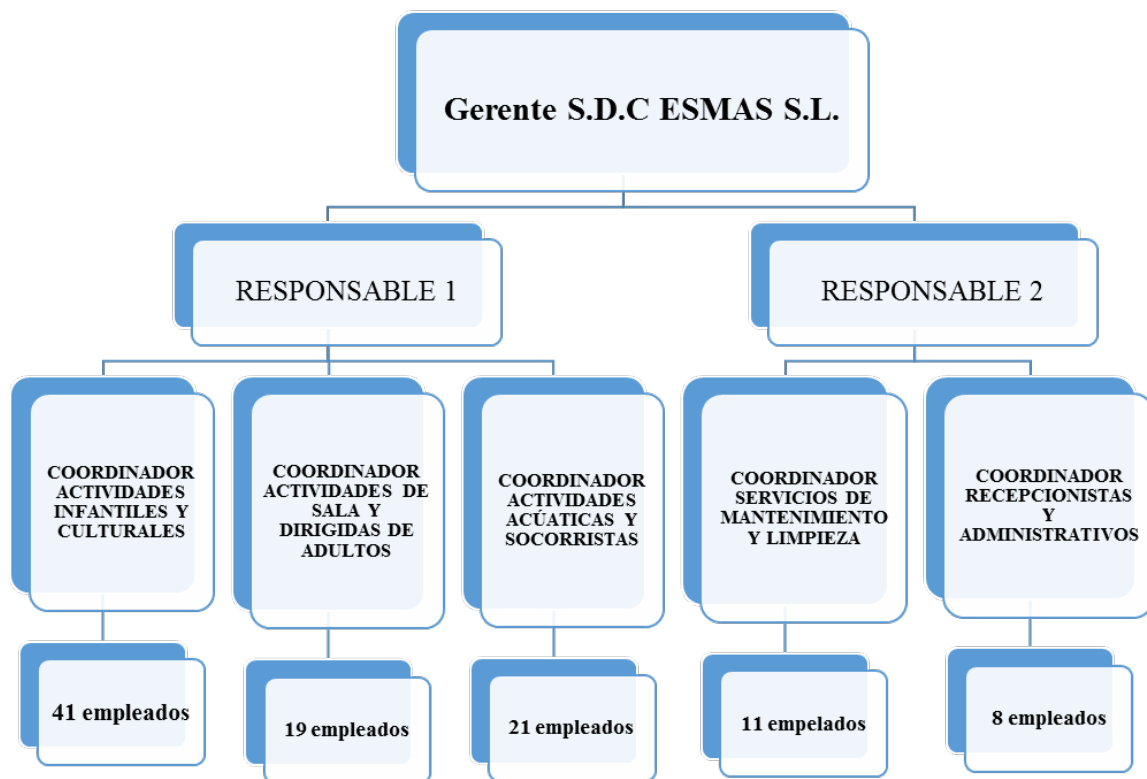


Últimas noticias

- > Campeonato Esmasmaster II
- > ESPECIAL BODYPUMP100
- > ESPECIAL SEMANA QUEMATURRONES CUARTE DE HUERVA
- > SIGUENOS EN INSTAGRAM
- > MASTER CLASS + BALNEARIO CDM VILLANUEVA DE GÁLLEGO
- > FIESTA ACUÁTICA VILLANUEVA DE GÁLLEGO
- > CURSILLOS NATACIÓN TEMPORADA 2016-17
- > NATACIÓN SÁSTAGO
- > ACUAERÓBIC SÁSTAGO
- > FIESTA ACUÁTICA VILLANUEVA DE GÁLLEGO

En el área de recursos humanos destaca la selección de personal y formación de sus trabajadores a través de cursos para las diferentes áreas de prestación de servicios para que dichos trabajadores presten un servicio de calidad, tanto para monitores de actividades dirigidas y de sala, personal de mantenimiento y limpieza, administrativos y recepcionistas, monitores deportivos para todas las actividades que presta servicios tanto infantiles como para adultos...

En el área de dirección y organización, el gerente subroga tareas de recursos humanos, marketing y control de personal, en dos responsables cualificados quienes gestionan por diferentes áreas el control de las instalaciones y servicios deportivos que presta la empresa dividiendo en cinco departamentos la gestión de los servicios que se presta, cada departamento tiene un coordinador para la gestión de los servicios y para solventar cualquier problema que puede ocurrir. Un coordinador para gestionar las actividades de sala y dirigidas para adultos (19 empleados), otro para los recepcionistas y administrativos (8 empleados), otro para las actividades acuáticas y socorristas (21 empleados), un coordinador para los servicios de mantenimiento y limpieza (11 empleados), por ultimo para las actividades infantiles y culturales (41 empleados).



En el área financiera manifiesta una notable solvencia económica ya que la empresa no está endeudada. Su capacidad de obtención de recursos financieros es destacable.

El perfil estratégico que sigue S.D.C. ESMAS SL es propio ya que se avala en la experiencia y calidad de los servicios prestados, caracterizada por el rigor y la profesionalidad para cubrir las necesidades de sus clientes de forma satisfactoria, con un equipo de trabajo formado por Licenciados en Educación Física especializados en gestión deportiva y con un cumplimiento estricto de la normativa vigente.

La cadena de Valor proporciona las actividades estratégicas relevantes de S.D.C. ESMAS SL, para comprender el comportamiento de sus costes y las posibles fuentes de diferenciación tanto reales como las potenciales. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.

La idea de esta empresa es prestar un servicio de calidad a un precio competitivo, destacando como ventaja la prestación de calidad de sus servicios lo que provoca su ventaja respecto de los competidores.

2.2.1- Actividades primarias:

Logística interna:

Esta empresa se dedica a la prestación de servicios, lo que supone que cualquier servicio nuevo que se quiera prestar es propuesto por el director de la empresa, preparando un informe que será evaluado por el coordinador de deportes de la instalación deportiva y el concejal de deportes, quienes darán el visto bueno para que se preste dicha actividad nueva.

Logística externa:

Una vez que el coordinador de deportes y el concejal de deportes dan el visto bueno a prestar el servicio de la nueva actividad, el director de la empresa buscare un monitor cualificado para la prestación de la nueva actividad, con su correspondiente titulación para que dicha actividad sea aplicada en el programa de actividades de la instalación y empiece a ser desarrollada para el uso y disfrute de los usuarios.

Marketing:

El director de la empresa publicitara esta nueva actividad con carteles en las instalaciones y alrededores de la instalación, también en la página web y redes sociales para que esta nueva actividad llegue a los usuarios para promover esta actividad.

“Potservicio” Servicio Postventa:

En todas sus instalaciones existe la disponibilidad de hojas de sugerencias para todos los usuarios para que pueden ser rellenas por estos, con la finalidad de conocer la aceptación de la nueva actividad y conocer aspectos a mejorar para una mayor satisfacción de los usuarios.

2.2.2.- Actividades de Apoyo:**Aprovisionamiento:**

Para todas las actividades propuestas en el programa se necesita material para su realización y monitores especializados, el material es puesto en una parte por el Ayuntamiento y otra por la empresa, además los monitores que son contratados por S.D.C. ESMAS SL siguiendo unas pautas acordadas con el coordinador de deportes y el concejal de deportes, contratando siempre gente cualificada y con la titulación vigente para la prestación de las actividades deportivas.

Desarrollo tecnológico:

Para la mejora continua del programa de actividades deportivas que gestiona S.D.C. ESMAS SL, se entregan unas encuestas de satisfacción para los usuarios trimestralmente, para conocer sus necesidades y deseos. De esta forma la empresa conoce de primera mano las opiniones y valoraciones de las actividades e instalaciones.

Gestión de RRHH:

S.D.C. ESMAS SL contrata mucha gente a lo largo del año, ya que muchos de sus empleos son para horas puntuales, entonces mucha gente trabaja en esta empresa temporalmente. Del departamento de recursos humanos se encarga unos de los

administrativos, supervisando sus funciones por el director, su función es evaluar si el personal requerido para cualquier puesto de trabajo es eficiente y cumple con las características y cualificaciones oportunas para cubrir dicho puesto de trabajo. Para ello evalúa al posible trabajador con una entrevista de trabajo psicológica y fisiológica, evaluando sus aspectos personales y detectando si puede cubrir las necesidades del puesto de trabajo. Si el trabajador es seleccionado, tiene otra reunión donde rellenara sus datos, firmara la hoja de protección de datos, entregara fotocopias de sus titulaciones y DNI, y la empresa le explicara sus funciones y lugar de trabajo y le uniformara según el puesto de trabajo con la ropa correspondiente.

Infraestructura:

Esta empresa está gestionada en mayor parte por la socia fundadora con ayuda de dos responsables que realizan funciones de secretario, recursos humanos, marketing, nominas, etc...

Capítulo 3

ESTUDIO ECONÓMICO EMPRESAS DEL SECTOR DEPORTIVO

3.1.- Ingresos de Explotación:

Para conocer la situación económica de S.D.C. ESMAS S.L, he realizado un estudio comparativo con empresas del sector de la provincia de Zaragoza en los últimos cinco años, partiendo de los datos obtenidos en la base SABI de la Universidad de Zaragoza.

Tabla 1: Ingresos de explotación:

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015
S.D.C. ESMAS SL	363.062,00 €	417.427,00 €	595.456,00 €	715.291,00 €	1.037.023,00 €	1.269.209,00 €
AQUATICA SL	450.547,89 €	571.109,93 €	566.768,88 €	705.957,44 €	523.806,76 €	480.459,99 €
BLINCO SL	336.641,00 €	316.460,00 €	208.780,00 €	318.789,00 €	181.896,00 €	71.705,00 €
MULTISPORT SL	269.825,53 €	302.543,54 €	324.819,52 €	265.976,53 €	188.239,67 €	
JALON SL	47.567,00 €	41.488,00 €	26.734,00 €	19.124,00 €	7.245,00 €	15.417,00 €
OCEANO SL	278.564,00 €	292.036,00 €	292.283,00 €	361.262,00 €	451.304,00 €	445.478,00 €

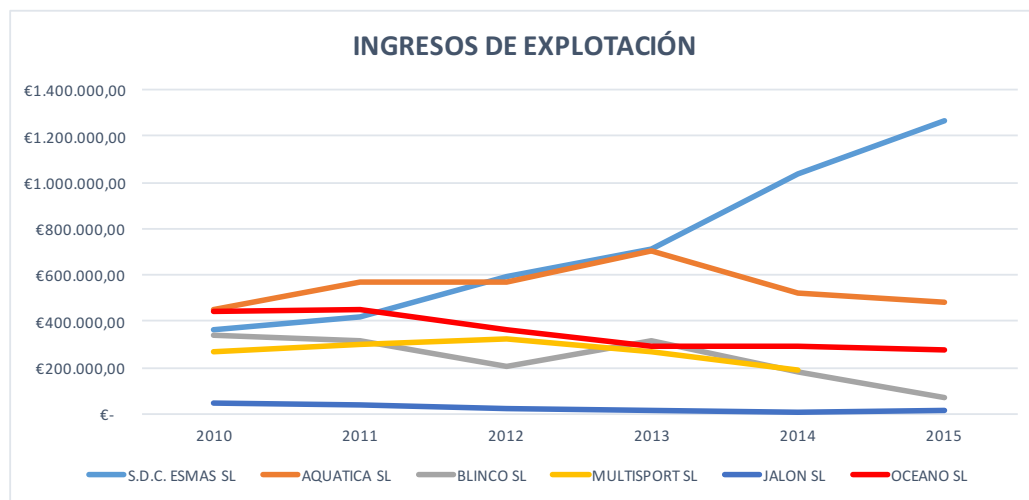
Fuente: Base Sabi Unizar

Tabla 2: Índice de Herfindahl:

INDICE HERFINDAHL	CUOTA DE ME	CUOTA DE MERCADO ^2
S.D.C. ESMAS SL	2,20%	0,000482
AQUATICA SL	0,83%	0,000069
BLINCO SL	0,12%	0,000002
MULTISPORT SL	0,00%	0,000000
JALON SL	0,03%	0,000000
OCEANO SL	0,77%	0,000059
OTRAS (17)	96,05%	0,922565
	100%	0,9232
	H= 0,9232	N= 1,083188

Fuente: Base Sabi Unizar

Gráfico 1: Ingresos de explotación:



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos de explotación de S.D.C. ESMAS S.L. han ido aumentando a lo largo de los últimos años, a causa del aumento en la gestión de actividades e instalaciones deportivas, en los tres últimos años el aumento es más considerable debido a que empezó a gestionar la instalación deportiva municipal de Cuarte de Huerva. Es una empresa que ha ido aumentando su cifra de ventas durante la crisis económica mundial.

Multisport S.L, esta empresa ha desaparecido ya que no ha podido mantener su cuota de mercado y su cartera de clientes ha ido disminuyendo desde el 2012 hasta desaparecer en 2014.

De las pequeñas y medianas empresas del sector deportivo en la provincia de Zaragoza representadas en este gráfico podemos ver como S.D.C ESMAS S.L. es la empresa que más volumen de actividades gestiona, es la empresa que más ha crecido en el sector en los últimos 4 años.

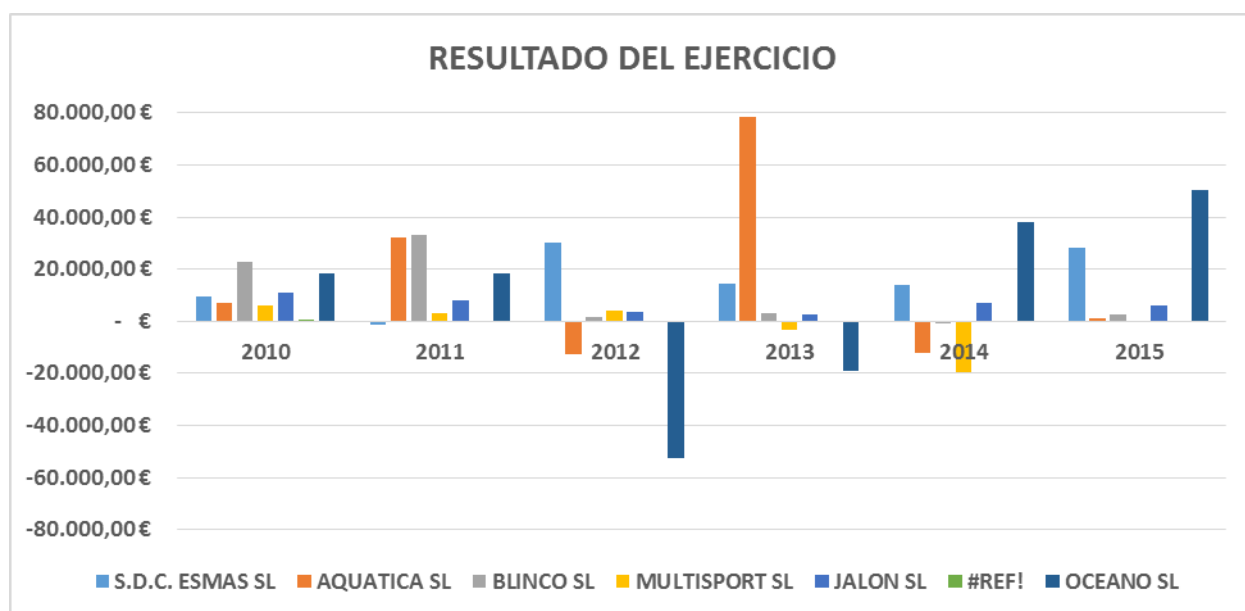
3.2.- Resultados Económicos

Tabla 3: Resultado del ejercicio:

RESULTADO DEL EJERCICIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
S.D.C. ESMAS SL	9.287,00 €	- 1.447,00 €	29.982,00 €	14.537,00 €	13.672,00 €	28.394,00 €
AQUATICA SL	7.128,22 €	32.265,13 €	- 12.464,81 €	78.449,04 €	- 12.090,47 €	1.058,59 €
BLINCO SL	22.989,00 €	33.199,00 €	1.805,00 €	3.204,00 €	- 711,00 €	2.343,00 €
MULTISPORT SL	5.825,13 €	2.868,73 €	3.820,53 €	- 3.518,45 €	- 19.761,99 €	
JALON SL	11.156,00 €	8.001,00 €	3.415,00 €	2.475,00 €	7.145,00 €	5.947,00 €
OCEANO SL	18.323,00 €	18.270,00 €	- 52.802,00 €	- 18.945,00 €	38.175,00 €	50.190,00 €

Fuente: Base Sabi Unizar

Gráfico 2: Resultado del ejercicio:



Fuente: Elaboración propia

S.D.C. ESMAS S.L, obtiene beneficios en casi todos los años salvo en 2011 que tiene pérdidas, un resultado negativo de 1.446,85 € debido a la crisis económica mundial que afectó más a esta empresa durante ese año. Esta empresa es la más regular en el resultado del ejercicio porque otras empresas, obtiene muchos beneficios un año y muchas pérdidas otro.

Oceano S.L, obtiene beneficios casi todos los años y lo reparte en dividendos pasando a tener pérdidas otros años que las recupera haciendo ampliaciones de capital, pero vuelve a repartir dividendos entre sus socios cuando vuelve a obtener beneficios. Esta empresa tiene una asociación sin ánimo de lucro que gestiona actividades deportivas, debe hacer

ampliaciones de capital con la rentabilidad que le proporciona esta asociación, para posteriormente repartir beneficios entre los socios de la empresa. Información que me ha facilitado en gerente de S.D.C. ESMAS sobre esta empresa.

Multisport S.L, obtiene pérdidas desde 2013 y en 2014 aumentan considerablemente las perdidas pasando de unas pérdidas de -3.518 € en 2013 y de -19.762 € en 2014, haciendo imposible su supervivencia y desapareciendo como empresa del sector deportivo.

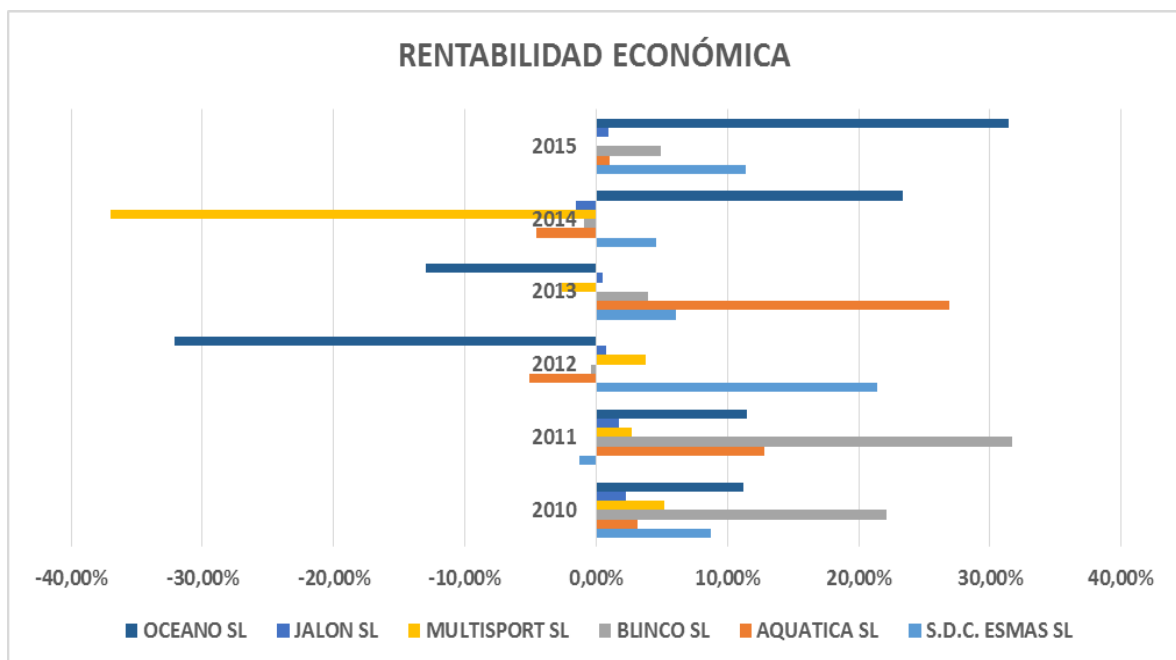
Blinco S.L, obtiene durante 2010 y 2011 altos beneficios, pero a partir de 2012 disminuyen sus beneficios, obteniendo unas perdidas mínimas de -711 € en 2014.

Tabla 4: Rentabilidad Económica (ROI):

ROI	2010	2011	2012	2013	2014	2015
S.D.C. ESMAS SL	8,73%	-1,29%	21,38%	6,04%	4,59%	11,40%
AQUATICA SL	3,15%	12,86%	-5,12%	26,90%	-4,52%	1,05%
BLINCO SL	22,16%	31,68%	-0,38%	3,92%	-0,91%	4,94%
MULTISPORT SL	5,18%	2,73%	3,82%	-2,64%	-36,96%	0%
JALON SL	2,28%	1,78%	0,75%	0,54%	-1,57%	0,91%
OCEANO SL	11,24%	11,53%	-32,13%	-12,99%	23,39%	31,43%

Fuente: Base Sabi Unizar

Gráfico 3: Rentabilidad económica:



Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica de estas empresas está calculada y expresada como porcentaje a partir de la ratio, formula usada en la base SABI para estos cálculos.

Este ratio se calcula a partir de la división entre el BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) y el Activo Total y nos proporciona la eficiencia económica de la empresa.

Cuanto más elevado sea este ratio mejor para la empresa porque indicará que se tiene una mayor productividad del activo, es decir, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados.

$$ROI = \frac{BAIT}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ Total}$$

S.D.C. ESMAS S.L. tiene una rentabilidad económica positiva durante todos los años salvo en 2011 que obtuvo pérdidas. La rentabilidad económica en 2012 es muy alta respecto a los demás años ya que en 2012 pasa de obtener un resultado ordinario antes de impuestos negativo a uno positivo y un activo total más alto que respecto al año 2011.

La rentabilidad económica de Multisport S.L. empieza a ser negativa en 2013 ya que obtiene unos resultados después de impuestos negativos, pero en 2014 aumenta negativamente hasta -36.96% ya que se le apodera sus deudas y no obtiene rentabilidad lo que provoca su desaparición del sector.

Oceano S.L, obtiene una rentabilidad altísima en 2014 y 2015, pero viene derivada de que en 2013 tiene unos fondos propios de -34.955 € y hace una ampliación de capital pasando a obtener unos fondos propios positivos de 3.220 € en 2014 y en 2015 aumenta con otra ampliación de capital a 53.410 €.

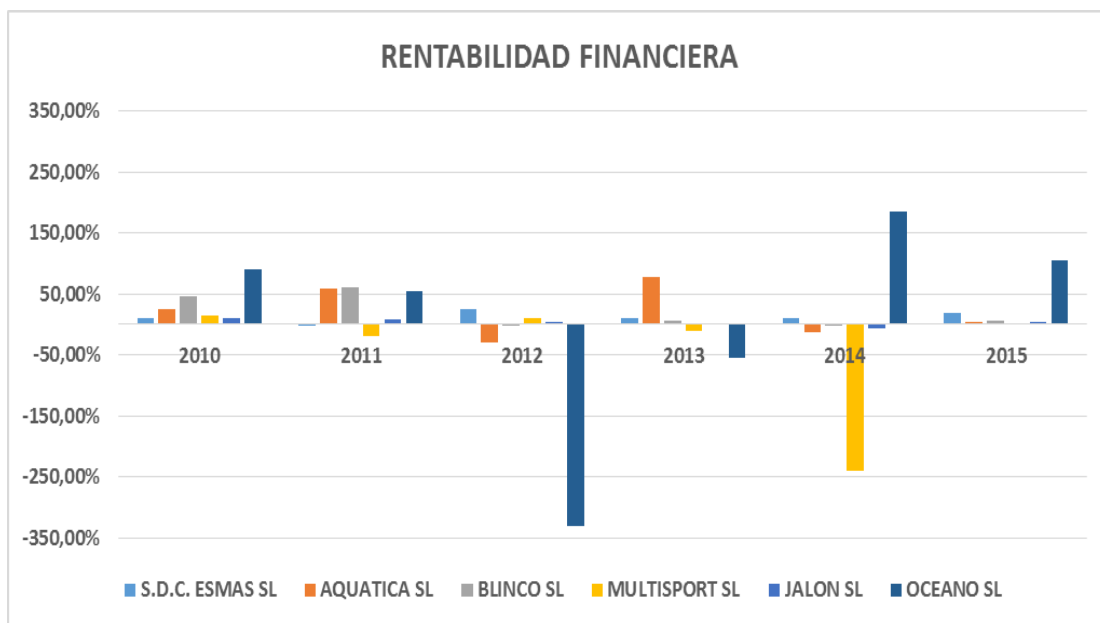
3.3.- Resultados Financieros

Tabla 5: Rentabilidad Financiera (ROE):

ROE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
S.D.C. ESMAS SL	10,40%	-1,64%	25,07%	11,23%	9,84%	18,44%
AQUATICA SL	25,53%	58,04%	-29,14%	77,21%	-12,08%	3,11%
BLINCO SL	45,34%	61,44%	-0,87%	6,90%	-1,34%	5,27%
MULTISPORT SL	14,41%	-18,42%	10,15%	-11,45%	-240,21%	0%
JALON SL	10,75%	7,81%	3,26%	2,32%	-7,04%	3,94%
OCEANO SL	90,84%	54,62%	-329,81%	-54,20%	185,59%	104,56%

Fuente Base Sabi Unizar

Gráfico 4: Rentabilidad Financiera (ROE):



Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad financiera de estas empresas está calculada y expresada como porcentaje a partir de la ratio, fórmula usada en la base SABI para estos cálculos.

La rentabilidad financiera se calcula a partir de la división entre el Beneficio Neto y los fondos propios y nos proporciona la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas y se expresa en porcentaje.

La rentabilidad financiera es uno de los indicadores más importantes para las empresas ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios o accionistas de la empresa. Al igual que la rentabilidad económica cuanto mayor sea, mejor será para la empresa.

$$ROE = \frac{B^{\circ} \text{ NETO}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Fondos propios}}$$

La rentabilidad financiera de S.D.C. ESMAS S.L. es positiva en todos los años salvo en 2011 que obtuvo beneficios negativos y obtuvo un -1,64% de rentabilidad financiera. Los fondos propios de esta empresa van en aumento en estos cinco años pasando de 119.027 € en 2010 hasta 204.165 € en 2015.

Multisport S.L. en 2015 es de -240,21% ya que obtiene unos beneficios negativos muy altos y sus fondos propios disminuyen de 30.731,43 € en 2014 a 10.969,44 € en 2015, lo que provocó la desaparición de esta empresa en 2014.

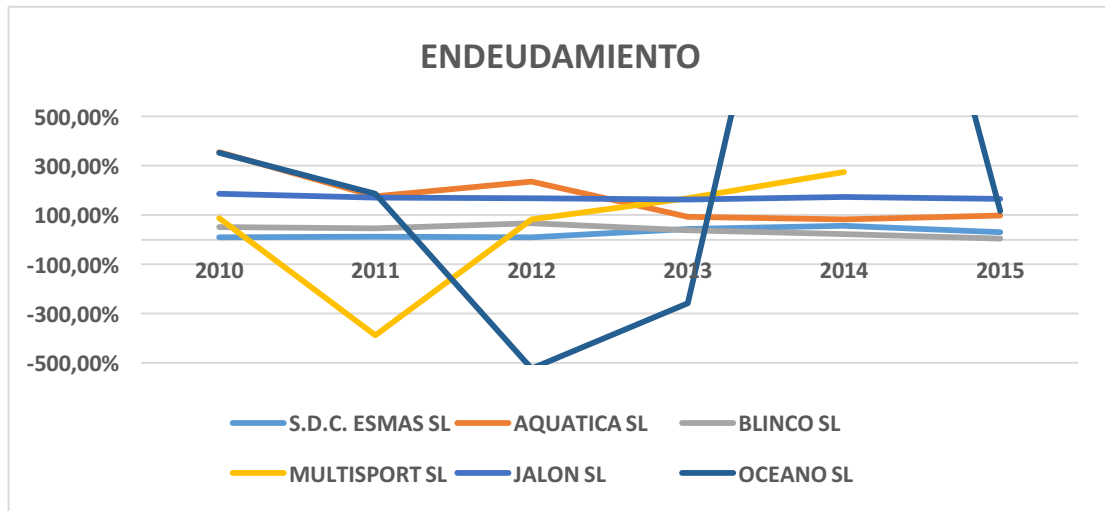
Oceano S.L. en 2012 tiene una rentabilidad financiera muy baja ya que sus fondos propios -16.010 € y un beneficio después de impuestos de -52.802 €, lo que provoca una rentabilidad financiera negativa de -329,81%. En 2013 ocurre lo mismo pero su rentabilidad negativa es mucho más baja porque disminuyen sus pérdidas, pero aumenta sus fondos propios negativos. En 2014 su rentabilidad financiera cambia a ser positiva con un porcentaje muy alto de porque obtiene beneficios y sus fondos propios son positivos gracias a una ampliación de capital que realiza.

Tabla 5: Endeudamiento:

ENDEUDAMIENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
S.D.C. ESMAS SL	9,61%	13,72%	8,64%	42,94%	57,07%	30,87%
AQUATICA SL	355,55%	175,66%	234,79%	93,50%	83,64%	97,57%
BLINCO SL	52,30%	46,97%	65,89%	37,87%	23,42%	3,34%
MULTISPORT SL	89,05%	-387,19%	82,94%	167,25%	274,97%	
JALON SL	185,36%	169,88%	167,84%	163,38%	173,85%	165,97%
OCEANO SL	353,93%	186,84%	-522,85%	-258,69%	2483,93%	116,36%

Fuente Base Sabi Unizar

Gráfico 5: Endeudamiento:



Fuente: Elaboración propia

El endeudamiento de estas empresas está calculado y expresado como porcentaje a partir de la ratio, fórmula usada para estos cálculos. Este ratio nos indica la proporción de fondos aportados por accionistas o generados por la empresa en relación con los fondos aportados por terceros, es decir, es la división entre recursos ajenos y recursos propios o la división entre pasivo total y patrimonio neto.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{RECURSOS AJENOS}}{\text{RECURSOS PROPIOS}} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

El endeudamiento en S.D.C. ESMAS S.L no es alto ya que sus cifras no superan el 60%, lo que nos indica que sus fondos propios cubren las necesidades de sus recursos ajenos. En 2014 aumenta su endeudamiento debido a un aumento de otros pasivos líquidos de la empresa y en 2013 debido a un aumento de en sus acreedores comerciales.

En endeudamiento de Aquatica S.L. ha ido disminuyendo a lo largo de estos 5 años pasando de un 355,55% a un 97.57% en 2015, esto se debe a un gran aumento en sus fondos propios.

El endeudamiento en Jalon S.L. es regular durante estos cinco últimos años, sin experimentar grandes variaciones, sus cifras no varían entre un 160% y un 190% de endeudamiento.

Oceano S.L. experimenta cambios bruscos en su endeudamiento durante estos últimos cinco años, ya que sus fondos propios experimentas disminuciones y aumentos considerables a lo largo d este tiempo, provocando estas variaciones de endeudamiento de la empresa.

4. Conclusiones

En este trabajo se realiza un análisis fundamental de la empresa S.D.C. ESMAS S.L. para el periodo de tiempo comprendido entre 2010 y 2015. En primer lugar, se realiza una breve descripción de la historia de la empresa y de la estrategia que esta sigue, valorando los siguientes aspectos, los niveles de estrategia, responsabilidad social corporativa y un análisis DAFO. Se llega a la conclusión de que la estrategia diseñada por la empresa ha dado lugar a resultados positivos, ha funcionado correctamente hasta la fecha en el sector que gestiona, pero presenta algunas debilidades que le podrían suponer problemas dentro de un futuro por la entrada de nuevos competidores. Ante esta circunstancia hay que poner en marcha nuevas iniciativas.

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO se llega a precisar la estrategia de S.D.C. ESMAS S.L. En este sector se pueden distinguir dos tipos de diferenciaciones, diferenciación basada en el coste o diferenciación basada en la calidad, S.D.C ESMAS pretende encontrar la ventaja competitiva a través de la calidad de la prestación de sus servicios en toda su cadena de valor lo que se transforma en precios por encima de sus competidores, pero prestando una alta calidad de sus servicios.

Se ha realizado de S.D.C ESMAS S.L un análisis de la perspectiva general y un análisis interno, analizando sus actividades primarias y actividades de apoyo.

Por último, se ha realizado un análisis de las diferentes masas patrimoniales del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias. Se aprecia que a lo largo de los años sigue un crecimiento constante, por lo que es un negocio estabilizado, pero sus cartera de clientes puede variar ya que presta sus servicios por tiempo determinado y al cabo de un determinado tiempo debe volver a presentar su propuesta para su posterior evaluación tanto de S.D.C. ESMAS S.L. como de sus competidores. Para completar el análisis se calculan una serie de medidas de resultados basadas en algunos ratios de rentabilidad y actividad que permiten hacer una valoración global de la empresa.

La empresa se encuentra en una situación estable pero además puede afrontar estrategias de crecimiento y de inversión de capital ya que dispone de recursos financieros junto con un notable potencial de captación de recursos ajenos al no estar endeudada a largo plazo.

En relación a la rentabilidad económica cabe valorar positivamente la evolución alcista que tiene S.D.C. ESMAS S.L. a lo largo de los años salvo en 2011 que obtiene pérdidas. La rentabilidad financiera también es muy positiva frente a otras empresas del sector cuyos porcentajes varían mucho de un año a otro.

A nivel global de la empresa S.D.C. ESMAS S.L. se puede concluir que tiene una ventaja competitiva consolidada en la prestación de sus servicios basada en la calidad del servicio. Por lo tanto, el futuro de la empresa se adivina estable y consolidado, con oportunidades de crecimiento en la provincia de Zaragoza tras todos los datos analizados.

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA MOLINA, M., CORREA RODRÍGUEZ, A. y GONZÁLEZ PÉREZ, ANA. L (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las Pymes. *Revista Española de financiación y contabilidad*. Vol XXXI (112). 395-429.
- ALTMAN, E.I. (1968): "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy". *The Journal of Finance*. Vol. 23, No a, pp 589-629
- ANÁLISIS DE EMPRESAS. Autor: Oriol Ama. Editorial: Ediciones Deusto, D.L. 2005.
- AZOFRA PALENZUELA, V. (1995). Sobre el análisis financiero y su nueva orientación. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 22. 9-27.
- BASE SABI: (Unizar). Datos financieros y contables de las empresas del sector deportivo.
- BEAVER, W.H. (1966): "Financial Ratios as Predictors of failure". Supplement to *Journal of Accounting Research*, pp. 71-127.
- BEAVER, W.H. (1968). Market Prices, Financial Ratios and the prediction of Failure. *Journal of Accounting Research*. Vol 6 (2). 179-192.
- BERNAL DOMÍNGUEZ, D. Y AMAT SALAS, O. (2012). *Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial*. Ra Ximhai, Vol 8 (2).
- BERNSTEIN, L.A. (1984). *Análisis de Estados financieros*. Bilbao: Editorial Deusto.
- BONSON, E., CORTIJO, V. Y FLORES, F. (2009). *Análisis de estados financieros: fundamentos teóricos y casos prácticos*. 1a Edición. Editorial Prentice Hall.
- CUERVO, A. Y RIVERO, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista Española de financiación y contabilidad*. Vol XVI (49).
- DEFEZ, E. (2014): *Análisis rentabilidad económica y financiera: nociones básicas*. Blog sobre Contabilidad y Economía.
- FITZPATRICK (1932): "A Comparison of the Ratios of Successful Industrial Enterprises with Those of Failed Companies". *The Certified Public Accountant*, pp. 598-605.
- GARRIDO MIRALLES, P. Y IÑIGUEZ SÁNCHEZ, R. (2010). *Análisis de estados contables: elaboración e interpretación de la información financiera*. Editorial Pirámide.

- GONZÁLEZ PASCUAL, J. (2010). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones. 3a Edición. Editorial Pirámide.
- GOXENS, M.A. y GAY, J.M. (1999): *Análisis de estados contables. Diagnostico económico-financiero*. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P. *Dirección de marketing. Análisis, plantación y control*, 2ª edición. Editorial Diana, México, 1980.
- LEV, B. (1978). *Análisis de estados financieros: un nuevo enfoque*. Madrid: Edición ESIC.
- LIZCANO ÁLVAREZ, J. (1990). Cuentas Anuales: balance y cuenta de pérdidas y ganancias. *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol XX (Nº63). 425-450.
- LUIS CABRAL (1997): Índice de Herfindahl. *Economía Industrial*. Editorial: S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- MOTGOMERY DAVID, B. y URBAN GLEN, L. *Marketing científico*. Editorial Pirámide, Madrid, 1977.
- PALOMARES, J. Y PESET, M.J. (2015). Estados financieros: interpretación y análisis. Edición Pirámide.
- PORTER, M (1979). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York.
- SANZ SANTOLARIA, F.J. (2001): “El análisis de estados financieros desde una perspectiva patrimonial”. *Acciones e investigaciones sociales*, No12, pp. 33-52.

WEBGRAFÍA

- Página web de S.D.C. ESMAS S.L. www.esmasgestiondeportiva.com
- Página de servicios prestados para el posicionamiento de S.D.C. ESMAS S.L. www.actividadesdeportivaszaragoza.com
- Competidores en la industria: *Segmentación del mercado deportivo.* <http://www.efdeportes.com/efd131/marketing-segmentacion-del-mercado-en-el-mundo-del-deporte.htm>
- Amenaza de ingreso de nuevos entrantes: *Creación de nuevas empresas similares en el sector deportivo.* <http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/01/08/aragon-creo-231-empresas-deportivas-entre-2011-2015-1149308-300.html>
- Amenaza de ingreso de nuevos entrantes: *Aval ayuntamiento y gestión de los concursos públicos.* <https://contrataciondelestado.es/wps/wcm/connect/4ecc40c2-ccf7-4780-970a-efba5ee8700d/DOC2017020210405912+pcap.pdf?MOD=AJPERES>
- Poder negociador de los clientes: *Cláusulas administraciones públicas para concursar en la prestación de sus servicios deportivos.* <https://contrataciondelestado.es/wps/wcm/connect/5ddd1cda-d992-4ccc-bb49-7844a433cf1e/DOC2017020210400813+ppt.pdf?MOD=AJPERES>

ANEXOS

ANEXO I: S.D.C. ESMAS S.L.

Tabla 6: Datos financieros:

AÑOS	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Ingresos de explotación	1.269.209	1.037.023	715.291	595.456	417.427	363.062
Result. ordinarios antes Impuestos	37.638	17.289	18.209	36.995	-1.929	12.383
Resultado del Ejercicio	28.394	13.672	14.537	29.982	-1.447	9.287
Total Activo	330.200	376.405	301.322	173.053	149.844	141.910
Fondos propios	204.165	175.771	162.099	147.562	117.580	119.027
Rentabilidad económica (%)	11,4	4,59	6,04	21,38	-1,29	8,73
Rentabilidad financiera (%)	18,44	9,84	11,23	25,07	-1,64	10,4
Liquidez general	2,43	1,73	2	6,43	4,3	5,7
Endeudamiento (%)	30,87	57,07	42,94	8,64	13,72	9,61
Número empleados	37	30	21	16	12	10

Fuente: Base Sabi

Tabla 7: Balance de situación:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	25643,96	30284,8	23337,43	9244,81	11076,97	11545,92
Inmovilizado inmaterial	546,88	1025	1503,12	n.d.	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	25004,09	29166,81	21163,36	9244,81	10501,7	11452,93
Otros activos fijos	92,99	92,99	670,949	n.d.	575,27	92,99
Activo circulante	304555,77	346119,98	277984,38	163807,83	138767,34	130364,03
Existencias	n.d.	32124,58	38069,65	n.d.	n.d.	n.d.
Deudores	150595,95	179059,49	188160,64	109563,36	81235,69	96365,03
Otros activos líquidos	153959,82	134935,91	51754,09	54244,47	57531,65	33999
Tesorería	144097,14	134935,91	51586,38	54244,47	57531,65	33999
Total activo	330199,73	376404,78	301321,81	173052,64	149844,31	141909,95
Fondos propios	204164,93	175770,51	162099	147561,59	117579,72	119026,57
Capital suscrito	3100	3100	3100	3100	3100	3100
Otros fondos propios	201064,93	172670,51	158999	144461,59	114479,72	115926,57
Pasivo fijo	924,39	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores a L. P.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos fijos	924,39	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	125110,41	200634,27	139222,81	25491,05	32264,59	22883,38
Deudas financieras	n.d.	n.d.	1084,25	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	4788,75	10735,08	48398,91	2365,36	18029,36	15023,69
Otros pasivos líquidos	120321,66	189899,19	89739,65	23125,69	14235,23	7859,69
Total pasivo y capital propio	330199,73	376404,78	301321,81	173052,64	149844,31	141909,95
Fondo de maniobra	145807,2	200448,99	177831,38	107198	63206,33	81341,34
Número empleados	37	30	21	16	12	10

Fuente: Base Sabi

Tabla 8: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	1269209,39	1037023,37	715291,45	595455,57	417427,16	363061,87
Importe neto Cifra de Ventas	1268589,39	955156,5	715291,45	595455,57	417427,16	363061,87
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	37638,33	17846,13	18889,08	37010,05	-1766,14	12453,41
Ingresos financieros	0	38,04	2,12	0	57,32	1,32
Gastos financieros	0	594,74	682,42	15	220,31	71,53
Resultado financiero	0	-556,7	-680,3	-15	-162,99	-70,21
Result. ordinarios antes Impuestos	37638,33	17289,43	18208,78	36995,05	-1929,13	12383,2
Impuestos sobre sociedades	9243,91	3617,92	3671,37	7013,18	-482,28	3095,8
Resultado Actividades Ordinarias	28394,42	13671,51	14537,41	29981,87	-1446,85	9287,4
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	28394,42	13671,51	14537,41	29981,87	-1446,85	9287,4
Materiales	57100,27	53011,66	27926,41	25917,97	19973,98	16152,43
Gastos de personal	1053898,05	906620,79	655931,56	499459,96	356239,08	300152,31
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	4640,84	5304,81	2877,94	1256,89	951,23	1561,76
Gastos financieros y gastos asimilados	n.d.	594,74	682,42	15	220,31	71,53
Cash flow	33035,259	18976,32	17415,35	31238,76	-495,619	10849,16
Valor agregado	1096177,22	929809,77	677700,7	537726,9	355481,49	314168,8
EBIT	37638,33	17846,13	18889,08	37010,05	-1766,14	12453,41
EBITDA	42279,17	23150,94	21767,02	38266,94	-814,91	14015,17

Fuente: Base Sabi

ANEXO II: UTEBO AQUATICA S.L.

Tabla 9: Datos financieros:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	480459,99	523806,76	705957,44	566768,88	571109,93	450547,89
Result. ordinarios antes Impuestos	3868,12	-14900	104598,72	-16619,75	40331,41	9504,29
Resultado del Ejercicio	1058,59	-12090,47	78449,04	-12464,81	32265,13	7128,22
Total Activo	367281,98	329800,6	388809,88	324828,57	313638,54	301962,93
Fondos propios	124446,21	123387,62	135478,09	57029,05	69493,86	37228,73
Rentabilidad económica (%)	1,053	-4,517	26,902	-5,116	12,859	3,147
Rentabilidad financiera (%)	3,108	-12,075	77,207	-29,142	58,035	25,529
Liquidez general	0,976	1,325	1,536	0,852	1,508	1,765
Endeudamiento (%)	97,57	83,64	93,5	234,79	175,66	355,55
Número empleados	30	22	27	23	14	14

Fuente: Base Sabi

Tabla 10: Balance de situación:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	242.473	228.795	214.402	223.737	208.310	218.441
Inmovilizado inmaterial	550	550	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	239.161	223.278	212.244	217.424	204.954	216.830
Otros activos fijos	2.762	4.968	2.158	6.313	3.356	1.611
Activo circulante	124.809	101.005	174.408	101.092	105.328	83.522
Existencias	20.305	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Deudores	3.942	78.505	105.720	52.323	55.594	65.540
Otros activos líquidos	100.562	22.500	68.688	48.769	49.734	17.982
Tesorería	100.562	22.500	68.688	48.769	49.734	17.982
Total activo	367.282	329.801	388.810	324.829	313.639	301.963
Fondos propios	124.446	123.388	135.478	57.029	69.494	37.229
Capital suscrito	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Otros fondos propios	117.446	116.388	128.478	50.029	62.494	30.229
Pasivo fijo	115.068	130.199	139.793	149.263	174.330	217.426
Acreedores a L. P.	115.068	130.199	139.793	149.263	174.330	217.426
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	127.768	76.214	113.539	118.536	69.814	47.308
Deudas financieras	10.142	4.821	4.756	4.379	4.016	4.195
Acreedores comerciales	946	1.739	1.173	754	1.160	4.182
Otros pasivos líquidos	116.680	69.654	107.609	113.403	64.639	38.931
Total pasivo y capital propio	367.282	329.801	388.810	324.829	313.639	301.963
Fondo de maniobra	23.302	76.766	104.547	51.569	54.435	61.358
Número empleados	30	22	27	23	14	14

Fuente: Base Sabi

Tabla 11: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	480.460	523.807	705.957	566.769	571.110	450.548
Importe neto Cifra de Ventas	480.460	523.807	705.957	566.769	571.110	450.548
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	8.342	-10.366	111.963	-9.057	48.743	19.228
Ingresos financieros	0	0	53	22	224	164
Gastos financieros	4.474	4.534	7.417	7.585	8.635	9.888
Resultado financiero	-4.474	-4.534	-7.365	-7.563	-8.411	-9.724
Result. ordinarios antes Impuestos	3.868	-14.900	104.599	-16.620	40.331	9.504
Impuestos sobre sociedades	2.810	-2.810	26.150	-4.155	8.066	2.376
Resultado Actividades Ordinarias	1.059	-12.090	78.449	-12.465	32.265	7.128
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	1.059	-12.090	78.449	-12.465	32.265	7.128
Materiales	11.186	12.666	10.789	17.216	14.482	15.858
Gastos de personal	396.027	430.010	494.776	478.101	412.275	324.254
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	n.d.	852	6.152	5.376	3.688	11.487
Gastos financieros y gastos asimilados	4.474	4.534	7.417	7.585	8.635	9.888
Cash flow	1.059	-11.238	84.601	-7.088	35.953	18.615
Valor agregado	404.369	420.497	612.944	474.443	464.929	355.133
EBIT	8.342	-10.366	111.963	-9.057	48.743	19.228
EBITDA	8.342	-9.513	118.115	-3.680	52.430	30.715

Fuente: Base Sabi

ANEXO III: BLINCO GESTION DEPORTIVA S.L.

Tabla 12: Datos financieros:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	71.705	181.896	318.789	208.780	316.460	336.641
Result. ordinarios antes Impuestos	3.410	-836	4.353	-522	44.313	28.807
Resultado del Ejercicio	2.343	-711	3.204	1.805	33.199	22.989
Total Activo	69.088	91.649	110.944	138.892	139.867	129.978
Fondos propios	64.760	62.417	63.129	59.925	72.119	63.528
Rentabilidad económica (%)	4,94	-0,91	3,92	-0,38	31,68	22,16
Rentabilidad financiera (%)	5,27	-1,34	6,9	-0,87	61,44	45,34
Liquidez general	17,66	2,07	1,92	1,46	2,13	2,11
Endeudamiento (%)	3,34	23,42	37,87	65,89	46,97	52,3
Número empleados	3	6	10	6	8	8

Fuente: Base Sabi

Tabla 13: Balance de situación:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	45775,2	51567,97	52025,28	57907,39	59573,97	63946,44
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	51770,31	n.d.	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	45520,23	51313	n.d.	55390,32	59495,12	63867,59
Otros activos fijos	254,97	254,97	254,97	2517,069	78,85	78,85
Activo circulante	23312,76	40081,37	58918,97	80984,11	80292,55	66031,85
Existencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Deudores	374,46	22120,82	35064,69	59327,33	49932,42	25824,94
Otros activos líquidos	22938,3	17960,55	23854,28	21656,78	30360,13	40206,91
Tesorería	22790,97	17813,22	23734,06	21656,78	30360,13	40206,91
Total activo	69087,96	91649,34	110944,25	138891,5	139866,52	129978,29
Fondos propios	64759,95	62417,28	63128,57	59924,62	72119,34	63527,61
Capital suscrito	3010	3010	3010	3010	3010	3010
Otros fondos propios	61749,95	59407,28	60118,57	56914,62	69109,34	60517,61
Pasivo fijo	3007,76	9868,87	17151,97	23683,54	30005,57	35229,69
Acreedores a L. P.	n.d.	6852,96	13928,95	20610,46	26919,5	32876,82
Otros pasivos fijos	3007,76	3015,91	3223,02	3073,08	3086,07	2352,87
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	1320,25	19363,19	30663,71	55283,34	37741,61	31220,99
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	1320,25	19363,19	30663,71	55283,34	37741,61	31220,99
Total pasivo y capital propio	69087,96	91649,34	110944,25	138891,5	139866,52	129978,29
Fondo de maniobra	374,46	22120,82	35064,69	59327,33	49932,42	25824,94
Número empleados	3	6	10	6	8	8

Fuente: Base Sabi

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	71704,5	181896,15	318788,78	208779,7	316460,01	336640,91
Importe neto Cifra de Ventas	71704,5	181896,15	318788,78	208779,7	316460,01	336640,91
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	4281,54	1764,4	8076,48	1959,55	47005,12	31888,01
Ingresos financieros	1,35	4,68	1,71	0	0,1	2,86
Gastos financieros	873,03	2604,89	3725,36	2481,3	2692,48	3084,28
Resultado financiero	-871,68	-2600,21	-3723,65	-2481,3	-2692,38	-3081,42
Result. ordinarios antes Impuestos	3409,86	-835,81	4352,83	-521,75	44312,74	28806,59
Impuestos sobre sociedades	1067,19	-124,52	1148,88	-2327,03	11113,41	5817,51
Resultado Actividades Ordinarias	2342,67	-711,29	3203,95	1805,28	33199,33	22989,08
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	2342,67	-711,29	3203,95	1805,28	33199,33	22989,08
Materiales	n.d.	105,22	120,58	1317,72	654,8	100,07
Gastos de personal	61062,84	158881,59	280766,02	179599,03	233103,24	266980,36
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	2784,36	3127,31	3620,01	4104,8	5277,55	5853,97
Gastos financieros y gastos asimilados	873,03	2604,89	3725,36	2481,3	2692,48	3084,28
Cash flow	5127,03	2416,02	6823,96	5910,08	38476,88	28843,05
Valor agregado	68130,09	163777,98	292464,22	185663,379	285386,009	304725,2
EBIT	4281,54	1764,4	8076,48	1959,55	47005,12	31888,01
EBITDA	7065,9	4891,71	11696,49	6064,35	52282,67	37741,979

Fuente: Base Sabi

ANEXO IV: MULTISPORT S.L.

Tabla 15: Datos financieros:

AÑOS	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	188239,67	265976,53	324819,52	302543,54	269825,53
Result. ordinarios antes Impuestos	-26349,32	-3518,45	4780,94	2868,73	5825,13
Resultado del Ejercicio	-19761,99	-3518,45	3820,53	2868,73	5825,13
Total Activo	71290,99	133526,54	125229,02	105009,29	112387,04
Fondos propios	10969,44	30731,43	47099,88	-15571,35	40410,62
Rentabilidad económica (%)	-36,96	-2,635	3,817	2,731	5,183
Rentabilidad financiera (%)	-240,206	-11,449	10,15	-18,423	14,414
Liquidez general	0,953	1,21	2,004	0,658	0,991
Endeudamiento (%)	274,97	167,25	82,94	-387,19	89,05
Número empleados	23	9	22	21	13

Fuente: Base Sabi

Tabla 16: Balance de situación:

AÑOS	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	19.778	47.276	51.769	37.385	41.879
Inmovilizado inmaterial	3.248	3.644	94	329	827
Inmovilizado material	5.872	39.161	45.767	29.425	36.111
Otros activos fijos	10.659	4.471	5.907	7.631	4.941
Activo circulante	51.513	86.251	73.460	67.624	70.508
Existencias	39.780	7.480	6.168	14.380	17.450
Deudores	5.831	27.184	25.699	46.283	44.724
Otros activos líquidos	5.902	51.586	41.593	6.961	8.333
Tesorería	n.d.	33.304	26.403	5.441	3.246
Total activo	71.291	133.527	125.229	105.009	112.387
Fondos propios	10.969	30.731	47.100	-15.571	40.411
Capital suscrito	3.008	3.008	3.008	3.008	3.008
Otros fondos propios	7.961	27.723	44.092	-18.579	37.403
Pasivo fijo	6.300	31.523	41.487	17.838	836
Acreedores a L. P.	6.300	31.523	41.487	17.838	836
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	54.022	71.273	36.642	102.742	71.140
Deudas financieras	376	6.747	n.d.	10.881	n.d.
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	122	102
Otros pasivos líquidos	53.646	64.526	36.642	91.739	71.039
Total pasivo y capital propio	71.291	133.527	125.229	105.009	112.387
Fondo de maniobra	45.611	34.664	31.868	60.541	62.073
Número empleados	23	9	22	21	13

Fuente: Base Sabi

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	188.240	265.977	324.820	302.544	269.826
Importe neto Cifra de Ventas	188.240	265.977	324.820	302.544	269.826
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-23.880	274	8.773	6.505	12.675
Ingresos financieros	24	3	4	3	3
Gastos financieros	2.493	3.795	3.995	3.639	6.853
Resultado financiero	-2.469	-3.792	-3.992	-3.636	-6.850
Result. ordinarios antes Impuestos	-26.349	-3.518	4.781	2.869	5.825
Impuestos sobre sociedades	-6.587	n.d.	960	n.d.	n.d.
Resultado Actividades Ordinarias	-19.762	-3.518	3.821	2.869	5.825
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-19.762	-3.518	3.821	2.869	5.825
Materiales	-31.442	801	9.937	10.820	50.122
Gastos de personal	196.545	197.121	217.697	196.475	105.973
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	5.073	10.722	13.900	22.634	10.230
Gastos financieros y gastos asimilados	2.493	3.795	3.995	3.639	6.853
Cash flow	-14.689	7.204	17.720	25.502	16.055
Valor agregado	177.761	208.120	240.373	225.616	128.881
EBIT	-23.880	274	8.773	6.505	12.675
EBITDA	-18.808	10.996	22.672	29.139	22.905

Fuente: Base Sabi

ANEXO V: JALON GESTION DEPORTIVA S.L.

Tabla 18: Datos financieros:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	15.417	7.245	19.124	26.734	41.488	47.567
Result. ordinarios antes Impuestos	5.947	10207	3.535	4878	11.430	14.875
Resultado del Ejercicio	5.947	7145	2.475	3.415	8.001	11.156
Total Activo	652.277	649.436	649.553	652.348	643.430	651.076
Fondos propios	151.009	145.062	152.206	149.732	146.317	138.316
Rentabilidad económica (%)	0,91	-1,57	0,54	0,75	1,78	2,28
Rentabilidad financiera (%)	3,94	-7,04	2,32	3,26	7,81	10,75
Liquidez general	1,82	1,9	2,11	2,29	2,46	2,43
Endeudamiento (%)	165,97	173,85	163,38	167,84	169,88	185,36
Número empleados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Base Sabi

Tabla 19: Balance de situación:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	187536	182455	171845	153180	145668	147779
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	57777	70092	62274	56658	48944	49163
Otros activos fijos	129759	112363	109571	96522	96724	98616
Activo circulante	464741	466981	477707	499168	497763	503297
Existencias	458970	458970	458970	477802	477802	477802
Deudores	1755	1473	2955	6221	5237	1994
Otros activos líquidos	4016	6538	15781	15145	14724	23501
Tesorería	1363	1548	2900	11263	10842	23405
Total activo	652277	649436	649553	652348	643430	651076
Fondos propios	151009	145062	152206	149732	146317	138316
Capital suscrito	60200	60200	60200	60200	60200	60200
Otros fondos propios	90809	84861	92006	89531	86117	78116
Pasivo fijo	245778	258218	271363	284805	295158	305682
Acreedores a L. P.	245778	258218	271363	284805	295158	305682
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	255491	246156	225984	217811	201956	207079
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	255491	246156	225984	217811	201956	207079
Total pasivo y capital propio	652277	649436	649553	652348	643430	651076
Fondo de maniobra	460725	460443	461926	484023	483039	479796
Número empleados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Base Sabi

Tabla 20: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	15417	7245	19124	26734	41488	47567
Importe neto Cifra de Ventas	4923	n.d.	n.d.	1600	11200	17500
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-1443	-10590	3934	13610	18459	22916
Ingresos financieros	10923	4409	4416	706	227	1
Gastos financieros	3532	4026	4815	9437	7255	8043
Resultado financiero	7391	383	-399	-8732	-7029	-8041
Result. ordinarios antes Impuestos	5947	-10207	3535	4878	11430	14875
Impuestos sobre sociedades	n.d.	-3062	1061	1463	3429	3719
Resultado Actividades Ordinarias	5947	-7145	2475	3415	8001	11156
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	5947	-7145	2475	3415	8001	11156
Materiales	n.d.	n.d.	272	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos de personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	6113	6131	5055	1920	2112	7485
Gastos financieros y gastos asimilados	3532	4026	4815	8061	7255	8043
Cash flow	12061	-1014	7530	5335	10113	18642
Valor agregado	15593	-50	13405	14860	20797	30403
EBIT	-1443	-10590	3934	13610	18459	22916
EBITDA	4670	-4458	8989	15530	20571	30402

Fuente: Base Sabi

ANEXO VI: OCEANO OCIO Y GESTION DEPORTIVA S.L.

Tabla 21: Datos financieros:

AÑOS	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Ingresos de explotación	445.478	451.304	361.262	292.283	292.036	278.564
Result. ordinarios antes Impuestos	55.844	38175	-18.945	-48640	20.096	18.323
Resultado del Ejercicio	50.190	38175	-18.945	-52.802	18.270	18.323
Total Activo	177.704	163.185	145.896	151.406	174.274	162.960
Fondos propios	53.410	3.220	-34.955	-16.010	36.792	20.172
Rentabilidad económica (%)	31,43	23,39	-12,99	-32,13	11,53	11,24
Rentabilidad financiera (%)	104,56	1185,59	54,2	303,82	54,62	90,84
Liquidez general	1,25	0,86	0,13	0,46	2,01	2,48
Endeudamiento (%)	116,36	2483,93	-258,69	-522,85	186,84	353,93
Número empleados	6	8	6	5	6	6

Fuente: Base Sabi

Tabla 22: Balance de situación:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Inmovilizado	146142	146744	141847	142255	141716	142372
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	737	1351
Inmovilizado material	7211	7877	3406	25	28	69
Otros activos fijos	138931	138867	138441	142227	140952	140952
Activo circulante	31562	16441	4049	9151	32558	20588
Existencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Deudores	15790	6757	1077	3074	11509	1728
Otros activos líquidos	15772	9684	2972	6078	21049	18860
Tesorería	15772	9684	2972	6078	21049	3196
Total activo	177704	163185	145896	151406	174274	162960
Fondos propios	53410	3220	-34955	-16010	36792	20172
Capital suscrito	3010	3010	3010	3010	3010	3010
Otros fondos propios	50400	210	-37965	-19020	33782	17162
Pasivo fijo	99003	140882	150379	147422	121279	134503
Acreedores a L. P.	99003	140882	150379	147422	121279	134503
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	25291	19083	30471	19994	16203	8286
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	561	981	7006	1760	996	850
Otros pasivos líquidos	24730	18102	23466	18234	15207	7436
Total pasivo y capital propio	177704	163185	145896	151406	174274	162960
Fondo de maniobra	15229	5776	-5929	1314	10513	879
Número empleados	6	8	6	5	6	6

Fuente: Base Sabi

Tabla 23: Cuenta de pérdidas y ganancias:

AÑOS	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Ingresos de explotación	445478	451304	361262	292283	292036	278564
Importe neto Cifra de Ventas	445478	449684	361192	279056	278836	265364
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	56091	38905	-17440	-47270	22741	23925
Ingresos financieros	0	0	0	0	444	1151
Gastos financieros	247	730	1505	1370	3089	6753
Resultado financiero	-247	-730	-1505	-1370	-2645	-5601
Result. ordinarios antes Impuestos	55844	38175	-18945	-48640	20096	18323
Impuestos sobre sociedades	5654	n.d.	n.d.	4161	1826	n.d.
Resultado Actividades Ordinarias	50190	38175	-18945	-52802	18270	18323
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	50190	38175	-18945	-52802	18270	18323
Materiales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos de personal	221928	253512	231448	208015	177494	167120
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	2648	1272	239	737	656	2639
Gastos financieros y gastos asimilados	247	730	1505	1370	3089	6753
Cash flow	52838	39447	-18706	-52064	18926	20962
Valor agregado	280667	293690	214247	161482	201335	194835
EBIT	56091	38905	-17440	-47270	22741	23925
EBITDA	58740	40177	-17201	-46534	23397	26564

Fuente: Base Sabi