



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE GRADO

Grado en Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE EMPRESA PARA LA APERTURA DE UN BOX CROSSFIT

Autor: Jaime Duart Aguilar

Director: Carlos Vicente García Gallego



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Resumen y motivación	8
1.2 Objetivos	9
1.3 Metodología	9
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
2.1 Factores políticos	13
2.2 Factores económicos	15
2.3 Factores socio-culturales	24
2.4 Factores tecnológicos	26
2.5 Factores ecológicas o medioambientales	28
2.6 Factores legales	28
3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	30
3.1 Introducción al sector	31
3.2 5 Fuerzas de Porter	38
3.3 Análisis de la competencia directa	43
3.4 Análisis DAFO Y CAME	59
4. PLAN DE OPERACIONES	65
4.1 Localización del local	66
4.2 Distribución en planta	72
4.3 Operaciones y procesos	74
5. PLAN DE MARKETING	81
5.1 Segmentación y público objetivo	83
5.2 Marketing Mix	85
5.2.1 Producto	85
5.2.2 Precio	87
5.2.3 Comunicación	91



5.2.4 Distribución	93
6. PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS.....	95
6.1 Misión, visión y valores de la empresa	96
6.2 Forma jurídica, constitución y registro.....	98
6.3 Definición del puesto de trabajo y plan de contratación	103
7. PLAN FINANCIERO	109
7.1 Plan de inversión-financiación.....	110
7.2 Ingresos previsionales	120
7.3 Gastos previsionales	124
7.4 Balance según previsiones	127
7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias según previsiones.....	129
7.6 Análisis de ratios.....	132
7.7 Rentabilidad económica y financiera	133
7.8 Análisis de la inversión: VAN y TIR.....	135
CONCLUSIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	145



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución en España del Índice de los Precios al Consumo (en porcentaje).....	16
Figura 2: Evolución en España del Índice de los Precios al Consumo (en porcentaje).....	17
Figura 3: Variación del PIB en España (%).....	18
Figura 4: Tasa de desempleo.....	19
Figura 5: Evolución de la tasa de paro en España en las últimas décadas.....	20
Figura 6: Desempleo en España	21
Figura7: Desempleo en la Comunidad Valenciana (menores de 25 años).....	21
Figura 8: Desempleo en la Comunidad Valenciana (entre 25 y 45 años).....	22
Figura 9 : La tecnología en el deporte	27
Figura 10: Logo de la marca registrada CrossFit.....	29
Figura 11: Empleo medio anual vinculado al deporte (en miles)	31
Figura 12: Empleo medio anual vinculado al deporte respecto del empleo total según sexo, edad y estudios (en porcentaje).....	32
Figura 13: Empleo medio anual vinculado al deporte por situación profesional y tipo de jornada. 2016 (En porcentaje).....	33
Figura 14: Empresas vinculadas al deporte por tipo de actividad económica. 2016 (En porcentaje)	33
Figura 15: Gasto medio por hogar (en euros).....	34
Figura 16: Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipos de bienes y servicios.2015.....	35
Figura 17: Índice de precios de consumo de determinados bienes y servicios vinculados al deporte	36
Figura 18: Gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por la Administración Autónoma (En miles de euros)	36
Figura 19: Comercio exterior de artículos y equipamiento deportivo (en millones de euros)	37
Figura 20: 5 fuerzas de porter.....	39
Figura 21: Centros afiliados a CrossFit en todo el mundo	44
Figura 22: Centros afiliados a CrossFit en España.....	45
Figura 23: Vista satélite de la superficie y el aparcamiento disponible.....	68
Figura 24: Box afiliados a CrossFit cercanos a Almussafes.....	69
Figura 25: Poblaciones cercanas a Almussafes	71
Figura 26: Distribución en planta del Box CrossFit Almussafes.....	73
Figura 27 : Tablas salariales año 2014.....	108
Figura 28 : Detalles sobre el precio del suelo.....	111
Figura 29 : Accesorios con los que se practica el CrossFit.....	112
Figura 30 : Accesorios con los que se practica el CrossFit.....	112
Figura 31 : Accesorios con los que se practica el CrossFit.....	112
Figura 32 : Accesorios con los que se practica el CrossFit.....	113
Figura 33 : jaula de CrossFit	114



Figura 34: Jaula de CrossFit.....	115
Figura 35:Funcionamiento de mediación	118
Figura 36 : Ciclo de vida de un producto/ servicio.....	121
Figura 37 : Fórmula del VAN	135
Figura 38 : Fórmula de la TIR.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución anual del PIB en España.....	18
Tabla 2: Evolución del paro en Almussafes.....	23
Tabla 3: Datos de interés de los centros CrossFit de Valencia.....	59
Tabla 4: Matriz DAFO.....	63
Tabla 5: Horario Box CrossFit Almussafes	76
Tabla 6: Tipos de formas jurídicas.....	99
Tabla 7: Tipos aplicables IRPF	100
Tabla 8: Equipo de música.....	116
Tabla 9 :Inversiones.....	116
Tabla 10: datos cuadro amortización	119
Tabla 11 : Cuadro de amortización del crédito	119
Tabla 12 : previsión de ventas para el año 2018.....	122
Tabla 13 : previsión de ventas para el año 2019.....	122
Tabla 14 : previsión de ventas para el año 2020.....	123
Tabla 15: Amortización acumulada del inmovilizado	125
Tabla 16: Tipos aplicables IRPF	126
Tabla 17 :Activo previsional.....	128
Tabla 18 : Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021.....	131
Tabla 19 : Evolución Rentabilidad Económica	134
Tabla 20 : Evolución Rentabilidad Económica	134
Tabla 21 : Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021 escenario optimista.....	145
Tabla 22: Balance previsional optimista.....	146
Tabla 23: Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021 escenario pesimista	147
Tabla 24:Balance previsional pesimista.....	148



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA





UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



1. INTRODUCCIÓN



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen y motivación

Este Trabajo de Final de Grado de la Universidad Politécnica de Valencia consiste en el estudio de viabilidad de la apertura de un box CrossFit en la localidad valenciana de Almussafes. Un box CrossFit es el lugar donde se practica el CrossFit, es decir, un sistema de entrenamiento de acondicionamiento y fuerza específico basado en ejercicios funcionales y variados practicados a una alta intensidad. El objetivo de esta actividad deportiva es el desarrollo de capacidades físicas como la fuerza, la resistencia, la potencia o la flexibilidad para llegar a conseguir un atleta lo más completo posible a través de movimientos de gimnasia, calistenia o halterofilia (entre otras disciplinas).

El origen del CrossFit se encuentra en el año 1995 cuando Greg Glassman abrió el primer centro para la práctica deportiva de lo que él denominó CrossFit en la ciudad estadounidense de Santa Cruz, California. Pero la difusión y promoción de este deporte comenzó en el año 2000 con la creación junto con su esposa Lauren Jenai (ella vendió en el año 2012 su parte a Glassman por 16 millones de dólares) de la marca comercial CrossFit que hoy en día obtiene alrededor de 100 millones de euros anuales y tiene una valoración en el mercado sobre los 4.000 millones de euros.

La posición cronológica de la evolución del CrossFit gira entorno al crecimiento de la marca CrossFit la cual ha pasado de tener 18 box CrossFit afiliados en 2005 a 1700 en 2010, 8.000 afiliados en 2013 y, en la actualidad, unos 13.732 box CrossFit están afiliados en todo el mundo según muestra CrossFit en el mapa de su página web que se mostrará en el capítulo tres sobre el análisis del microentorno, en concreto, en el apartado de la competencia directa. En cuanto a nuestro país, España tenía 6 box CrossFit en 2011, 100 en 2014 y actualmente hay alrededor de unos 330 box CrossFit afiliados.

Para la apertura de un box CrossFit no se necesita una inversión tan elevada como para la de un gimnasio por ejemplo ya que no se necesitan sus máquinas tan costosas. Su práctica consiste en la ejecución en el menor tiempo posible de una serie de ejercicios variados con anillas, balones medicinales, cuerdas, cajones para saltar, levantamientos de halterofilia, etc.

En conclusión, el buen momento en auge de esta disciplina deportiva innovadora sumado al hecho de poseer un local propio no debiendo de pagar así un alquiler por ejemplo, el entorno que nos rodea con



aparentemente poca competencia la cual será analizada en el tercer capítulo y su inversión no muy elevada que cuantificaremos en el séptimo capítulo referente al análisis financiero han llevado a la motivación por la realización de este estudio de viabilidad para la apertura de un box CrossFit en Almussafes con la finalidad de ofrecer en un entorno adecuado esta modalidad deportiva que cada día más que un simple deporte está convirtiéndose en un estilo de vida.

1.2 Objetivos

En primer lugar, se analizará el macroentorno y microentorno a través de factores que influyen en la empresa para determinar la estrategia a seguir. Se buscará la competencia directa y se analizarán sus ofertas y sistemas de negocio. Además, se elaborará el Plan de Marketing Mix analizando desglosadamente el producto, precio, promoción y distribución. En el cuarto capítulo, se justificará la localización de la empresa, la distribución en planta y los procesos mediante el Plan de Operaciones. El organigrama, el coste salarial y la forma jurídica de la empresa formarán parte de nuestro Plan Organizativo. Y, para finalizar, se elaborará un Plan financiero en el que a través de una inversión inicial y el plan de ventas se analice la viabilidad económica del proyecto.

1.3 Metodología

Para la realización del presente Plan de Empresa han sido útiles todas las asignaturas cursadas durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas. A continuación, se justificará la relación de las asignaturas según el capítulo del TFG:

- **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Asignaturas relacionadas: Microeconomía I, Microeconomía II, Macroeconomía I, Macroeconomía II, Dirección comercial, Introducción a la administración y dirección de empresas, Estrategia y diseño de la organización, Economía española, Economía mundial, Investigación Comercial, Introducción a la estadística y Dirección estratégica.



Justificación: estas asignaturas han servido para el estudio del análisis del macroentorno mediante la técnica PESTEL, para la interpretación de los resultados obtenidos en fuentes como el INE sobre el PIB, desempleo, medidas fiscales y otros indicadores en cuanto a la situación económica.

- **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Asignaturas relacionadas: Microeconomía I, Microeconomía II, Macroeconomía I, Macroeconomía II, Introducción a la estadística, Dirección Estratégica, Estrategia y Diseño de Organizaciones y Investigación Comercial.

Justificación: las anteriores asignaturas nombradas han sido de gran utilidad para la interpretación de los datos publicados en el Instituto Nacional de Estadística (INE) así como de otros estudios oficiales como el Anuario de Estadísticas Deportivas 2017 para el análisis del sector y la competencia directa que afecta a la empresa. Y, también, estas asignaturas han aportado los conocimientos suficientes para el análisis de la competencia directa, el análisis DAFO y el análisis CAME.

- **CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES**

Asignaturas relacionadas: Introducción a la Dirección de Producción y Operaciones e Investigación Comercial.

Justificación: la consulta de los apuntes de dichas asignaturas han sido de gran importancia para la confección de las decisiones de localización de las instalaciones de la empresa, la distribución en planta y las operaciones y procesos necesarios para el desarrollo de su actividad.

- **CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING**

Asignaturas relacionadas: Marketing en Empresas y Servicios Industriales, Investigación Comercial y Dirección Comercial y Introducción a la Dirección de Producción y Operaciones.



Justificación: las anteriores asignaturas han aportado los conocimientos esenciales para la confección del plan de marketing, desde la determinación del público objetivo hasta las decisiones sobre el servicio, los precios, la comunicación y la distribución.

- **CAPÍTULO 6: PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS**

Asignaturas relacionadas: Dirección de Recursos Humanos, Derecho de la Empresa, Derecho del Trabajo y Dirección Estratégica.

Justificación: Dirección Estratégica aportan los fundamentos para establecer la misión, visión y valores de la empresa. Todo lo relacionado con el entorno legal respecto a normativas europeas, españolas y valencianas que nos puedan afectar y la forma jurídica de la empresa han sido establecidos a partir de los conocimientos aportados por Derecho de la Empresa y Derecho del Trabajo. Y, por último, la definición del puesto de trabajo y el plan de contratación han sido establecidos a partir de las pautas dadas en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.

- **CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO**

Asignaturas relacionadas: Introducción a la Contabilidad, Contabilidad Financiera y de Sociedades, Contabilidad de Costes, Economía Financiera, Introducción a las finanzas y Análisis y Consolidación Contable.

Justificación: para la gestión y clasificación de los gastos de la empresa y el estudio de la viabilidad económico financiera del presente plan de empresa se ha necesitado de los conocimientos de las anteriores asignaturas, además también ha sido necesaria la ayuda de profesionales del sector como gestores de entidades deportivas.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO



2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

En este apartado se va a tratar de describir el impacto que tendrá el macro entorno actual y futuro en la empresa a través de la técnica de análisis estratégico llamada Pestel.

Se va a llevar a cabo el siguiente análisis mediante variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas o medioambientales y legales que permitan determinar el contexto en que se encuentra la empresa y diseñar sus estrategias. Estas variables son ajenas a la empresa y representan para la empresa oportunidades o amenazas.

2.1 Factores políticos

Actualmente, tanto en el plano internacional como nacional predomina la incertidumbre política caracterizada por las dificultades económicas, las discrepancias entre las filosofías de los distintos partidos gobernantes, la corrupción y el terrorismo.

En primer lugar, las dificultades que está teniendo Angela Merkel para formar gobierno después de no conseguir la mayoría absoluta en las pasadas elecciones del 24 de septiembre están retrasando proyectos clave para la Unión Europea (UE) como la mejora de la unión bancaria o la política migratoria.

En algunos países europeos (Hungría, Dinamarca, Francia, Italia, Holanda o Austria entre otros) está creciendo el deseo de realizar votaciones populares para abandonar la Unión Europea tras los resultados en Gran Bretaña en la que ganó el Brexit (abreviatura en inglés de Britain y Exit), así como el crecimiento de movimientos independentistas como el de Cataluña en España. Con la salida del Reino Unido, la UE pasaría a ser un socio comercial menos atractivo a nivel mundial, el tráfico comercial con el Reino Unido disminuiría considerablemente al no verse beneficiado de las ventajas arancelarias del mercado único, se perdería la visión transatlántica de la UE ya que Gran Bretaña posee intereses derivados de la Commonwealth (organización compuesta por 52 países soberanos independientes y semiindependientes como Canadá, Australia o la India con los que representa y transmite posiciones) y según el Informe de Política Economía “Las consecuencias del Brexit: una decisión impositiva” publicado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en 3 años el PIB británico se reduciría en tres puntos, reduciendo así un punto porcentual el PIB de la UE.



Respecto a la situación del terrorismo, como se dice en el informe sobre terrorismo analizando el impacto que ha tenido en Europa desde 1970 hasta mediados de 2016 publicado por el CSIS (Center for Strategic and International Studies), el terrorismo ha sido una de las mayores amenazas que ha sufrido y sufre actualmente Europa desde hace décadas. Destacan los períodos de crecimiento en los años 70; en 1991 por los ataques terroristas en los Balcanes, el terrorismo palestino y el terrorismo derivado de la desaparición de la Unión Soviética; y debido la mayoría de casos al yihadismo, desde el 1 de enero al 16 de julio de 2016 en Europa hubieron 46 atentados terroristas que causaron 685 víctimas mortales. Tras la derrota en 2017 del autodenominado Estado islámico en Raqqa, considerada por los terroristas la capital del Califato, internet ha supuesto una mayor importancia para dirigirse a su público sin la necesidad de intermediarios que puedan desvirtuar su mensaje. A esta nueva manera de actuar del terrorismo se le ha llamado el Califato virtual debido a que significa para ellos la extensión en el ciberespacio del proyecto político-religioso que Daesh ha intentado crear desde Siria e Irak. Según la base de datos de terrorismo global de la Universidad de Maryland, en Estados Unidos, desde el 2004 hasta el mes de agosto de 2017 se han producido en Europa Occidental 47 atentados que han acabado con la vida de 618 personas, la mayoría eran de Francia (251) , seguidas de España (206), Reino Unido (90), Bélgica (39), Alemania (15), Suecia (6), Dinamarca (3) e Italia(2).

En segundo lugar, respecto a la situación política española, las elecciones generales de diciembre de 2015 significaron el final de la era bipartidista entre Partido Popular (PP) con posiciones de centro-derecha/ derecha y Partido Socialista Obrero Español (PSOE) con posiciones de centro-izquierda) y el crecimiento de Podemos con posiciones de izquierda y Ciudadanos con posiciones de centro/ centro-derecha. También supuso un período de inestabilidad de 314 días sin gobierno debido a las dificultades en las negociaciones para la formación del pacto para un nuevo gobierno. Durante este período debido a la incapacidad de formar gobierno por parte de los partidos mayoritarios, el rey Felipe VI convocó nuevas elecciones para el 26 de junio de 2016 en las cuales no cambiaron muchos los resultados tras la victoria del PP. Tras la abstención de gran parte de los diputados del PSOE, Rajoy recibió la confianza de la cámara en la investidura a presidente del gobierno del 29 de octubre de 2016 gracias al voto favorable de PP, Ciudadanos, Coalición Canaria, UPN y Foro Asturias.

En el ámbito político más reciente, predomina la incertidumbre a causa de la inestabilidad provocada por Cataluña donde el proceso independentista está provocando división entre la sociedad e inseguridad jurídica. Fruto de esta situación de inestabilidad en cuanto a la protección de los intereses de los accionistas, clientes y empleados, según el Colegio de Registradores, 3208 compañías han iniciado los trámites para cambiar su sede social de Cataluña a otras regiones de España desde el referéndum del pasado 1 de Octubre hasta finales de 2017. A finales de enero de este mismo año se confirmó que ya son 2536 las empresas que ya



han completado sus trámites. Entre estas compañías se encuentran 6 de las 7 compañías catalanas que cotizan en el Ibex 35 (Banco Sabadell, Gas Natural, CaixaBank, Abertis, Cellnex y Colonial).

En cuanto a la corrupción, los numerosos y escandalosos casos que se destapan día a día en España han provocado la pérdida de confianza con los políticos. Algunos de los casos más importantes son: Caso Gürtel (PP de Valencia y Madrid), Caso Palma Arena (PP de Baleares), Caso Noos (PP de Baleares y Valencia), Caso Palau de la Música (Convergencia Democrática de Cataluña), Caso de los ERE (PSOE de Sevilla), Caso Bárcenas (PP nacional). La Comunidad Valenciana junto con Andalucía son las comunidades autónomas con más casos de corrupción.

En el ámbito deportivo, la corrupción ha salpicado últimamente en entidades tan importantes como la FIFA (Federación Internacional de la Asociación de Fútbol) o la RFEF (Real Federación Española de Fútbol). Los países del tercer mundo son los más perjudicados perdiendo sedes de eventos deportivos a cambio de dinero.

Respecto al terrorismo en nuestro país, entre 1970 y 2016 hubo 3245 incidentes, la mayoría a manos de la banda terrorista ETA y otros grupos separatistas. El pasado 17 de agosto de 2017 un ataque yihadista dejó 13 personas muertas en Barcelona y Cambrils y, en cuanto a la actuación para detener estos sucesos, 2017 ha sido un año de récords de actuaciones de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Según las cifras del Ministerio del Interior, 77 ha sido el número de detenidos en relación con el yihadismo y 53 el número de operaciones, ambos datos bastante superiores respecto los últimos años. Como señala Manuel R. Torres Soriano (profesor de la Universidad Pablo Olavide y experto en terrorismo) en la conferencia organizada por el Instituto de Seguridad y Cultura que impartió en Córdoba “Internet: el nuevo campo de batalla para el yihadismo”, debido a la contemplación en el discurso yihadista de Al Andalus como una herida abierta que debe de ser reparada, España presenta una mayor exposición a las amenazas yihadistas que otros países.

En conclusión, el predominio de la incertidumbre política en la actualidad no representa relativamente una situación favorable.

2.2 Factores económicos

En este apartado se va a tratar de analizar la evolución de la situación económica mediante indicadores macroeconómicos para definir el entorno económico en que se verá expuesta la empresa.



Pese a las inestabilidades políticas anteriormente comentadas, Europa sigue presentando desde finales de 2013, tras seis años de recesión, indicadores económicos propios de una economía en crecimiento. El superávit por cuenta corriente de la Eurozona fue de 129.000 millones de euros en el tercer trimestre de 2017, superior a los 94.000 millones del mismo trimestre de 2016. El índice de la balanza por cuenta corriente mide los ingresos y pagos al exterior por intercambio de mercancías, servicios, rentas y transferencias (exportaciones menos importaciones). El aumento de las exportaciones señala el crecimiento en la zona euro y el aumento de las importaciones señala crecimiento de la demanda interna.

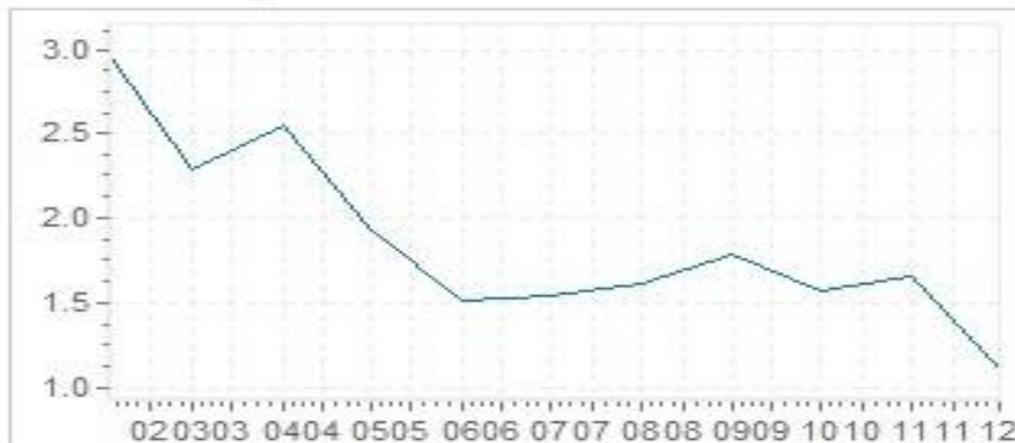
Además, el BCE mantiene la previsión de la inflación del 1,5% para 2017 y prevé un aumento de un 1,4% para 2018 en la Eurozona y no prevé ningún aumento de interés. Según Mario Roberto Draghi, presidente del Banco Central Europeo, la evolución de los precios siguen mostrando cierta desconexión respecto al resto de indicadores como por ejemplo el PIB que sigue creciendo trimestre a trimestre. La inflación se mide a través del IPC (Índice de precios al Consumo) el cual representa la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población de un país o una región. El IPC es una estimación estadística, es decir se construye con los precios de una muestra “cesta de la compra” de artículos relacionados con la alimentación, el transporte, la educación, prendas de vestir, etc., cuyos precios se recogen periódicamente.

Figura 1: Evolución en España del Índice de los Precios al Consumo (en porcentaje)

Periodo			Variación %
Diciembre 2016	a	Diciembre 2017	1,1
Noviembre 2016	a	Noviembre 2017	1,7
Octubre 2016	a	Octubre 2017	1,6
Septiembre 2016	a	Septiembre 2017	1,8
Agosto 2016	a	Agosto 2017	1,6
Julio 2016	a	Julio 2017	1,5
Junio 2016	a	Junio 2017	1,5
Mayo 2016	a	Mayo 2017	1,9
Abril 2016	a	Abril 2017	2,6
Marzo 2016	a	Marzo 2017	2,3
Febrero 2016	a	Febrero 2017	3,0
Enero 2016	a	Enero 2017	3,0
Diciembre 2015	a	Diciembre 2016	1,6

Fuente: INE

Figura 2: Evolución en España del Índice de los Precios al Consumo (en porcentaje)



Fuente: INE

Como se observa en el gráfico anterior a partir de los datos de la tabla publicada en el INE, el IPC cerró el 2017 en España en el 1,1% debido a la menor subida de los carburantes y la luz. Fue la tasa más baja del 2017, este año se ha caracterizado por el aumento de los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, las bebidas alcohólicas y el tabaco, el transporte y los hoteles, cafés y restaurantes y la bajada de los precios relacionados con el menaje y el ocio y la cultura. Por este motivo, los funcionarios pierden un 1% de poder adquisitivo y las pensiones se infravaloran un 0,25% pese al incremento salarial pactado en noviembre (1,43%).

En cuanto al PIB (Producto Interior Bruto), representa el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año. Su fórmula es $PIB = C+I+G+(X-M)$, donde: C = Consumo, I = Inversión, G = Gasto público, X = Exportaciones, M = Importaciones.

En el entorno internacional, el BCE ha elevado las previsiones de crecimiento del PIB de la eurozona hasta el 2'4% para 2017, 2'3% para 2018, 1'9% para 2019 y 1'7% para 2020.

En España, pese a la inestabilidad de Cataluña por su desaceleración económica debido al proceso independentista el cual está provocando sus primeros efectos negativos sobre la economía catalana en cuanto la reducción del gasto privado interno y el turismo, el BCE prevé un crecimiento del 2,2% en 2018 impulsado por el consumo privado y las exportaciones según el Informe Trimestral del Banco de España. Los efectos negativos de la situación de incertidumbre de Cataluña los cuantifica el Gobierno de España según su previsión en una pérdida de 5.000 millones de euros para 2018. El Banco de España señala en su último Informe de Estabilidad Financiera que si la crisis política de Cataluña empeora podría tener un impacto negativo sobre las

perspectivas económicas y la estabilidad financiera en España de una reducción del 60% del crecimiento de la economía en los próximos dos años.

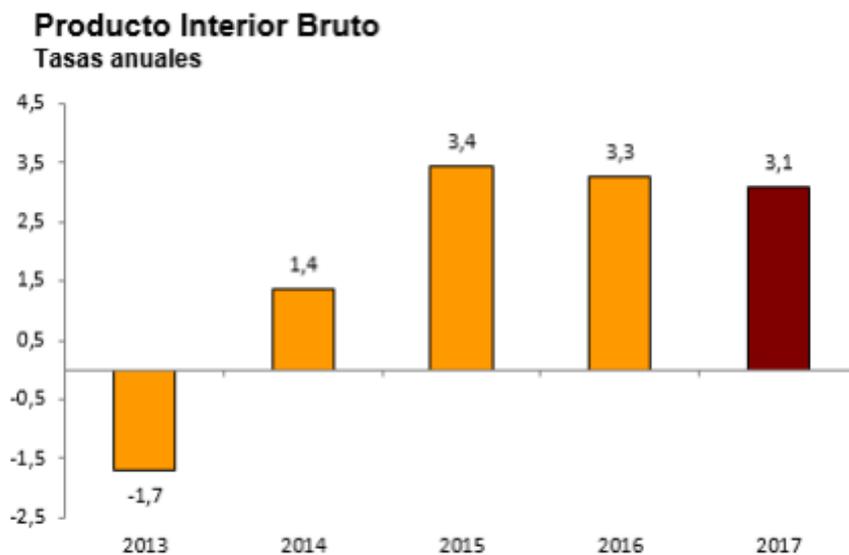
En las siguientes figuras se muestran al evolución del PIB en España durante los últimos años:

Tabla 1: Evolución anual del PIB en España

Fecha	PIB Mill. €	Var. PIB (%)
2016	1.118.522M.€	3,3%
2015	1.079.998M.€	3,4%
2014	1.037.820M.€	1,4%
2013	1.025.693M.€	-1,7%
2012	1.039.815M.€	-2,9%
2011	1.070.449M.€	-1,0%
2010	1.080.935M.€	0,0%

Fuente: datos macro

Figura 3: Variación del PIB en España (%)



Fuente: Nota de prensa del INE a fecha del 30 de enero de 2018



Como se detalla en la tabla y el gráfico anterior, el PIB nacional muestra una tendencia de crecimiento desde el año 2014. Este último año el crecimiento en volumen del PIB respecto al 2016 se estima en un 3,1%.

En el ámbito del desempleo, se define la tasa de paro como un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos.

Figura 4: Tasa de desempleo

$$tasadedesempleo = \frac{N^{\circ}dedesempleados}{PooblaciónActiva} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Se considera población activa aquellas personas de 16 o más años que suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios o están disponibles y en condiciones de incorporarse a dicha producción. Se subdividen en ocupados y parados.

Según la Oficina Internacional de Trabajo (OIT), se entiende como desempleado o parado aquellas personas que no tienen empleo asalariado o empleo independiente, están actualmente buscando empleo y están disponibles para trabajar.

La EPA (Encuesta de Población Activa) entiende como persona ocupada toda aquella de 16 o más años que durante la semana de referencia han estado trabajando durante al menos una hora a cambio de una retribución en dinero o especie o quienes teniendo trabajo han estado temporalmente ausentes del mismo por enfermedad, vacaciones, etc.

En la siguiente figura se muestra la evolución de paro en España en las últimas décadas:

Figura 5: Evolución de la tasa de paro en España en las últimas décadas

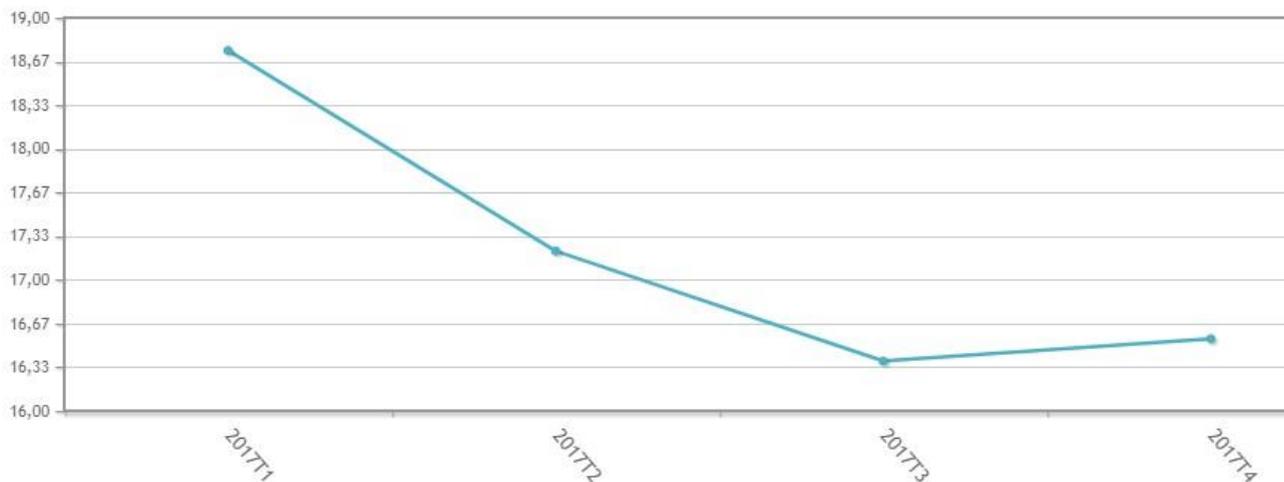


Fuente: periódico El País a partir de los datos publicados por la EPA (Encuesta de Población Activa) en el INE

Como podemos ver en la gráfica anterior, la tasa de paro a cierre del 2017 (16,55%) se encuentra en su nivel más bajo desde 2008. El aumento de contratos temporales, la disminución del nivel de vida y el aumento de las desigualdades son en parte causa de la disminución del paro estos últimos años.

Pese a esta buena situación de la tasa de paro en nuestro país, la tasa de paro de España duplica a la de la Unión Europea la cual se encuentra en el 7% donde los países con menos paro son: República Checa (2,9%), Alemania (3,6%) y Malta (4,2%). España es el segundo país de la UE con más paro después de Grecia (21,2%). Respecto a las previsiones, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala en su reciente informe “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, Tendencias 2018” que el empleo crecerá en toda Europa, especialmente en Grecia y España donde el desempleo disminuirá hasta el 15,4%.

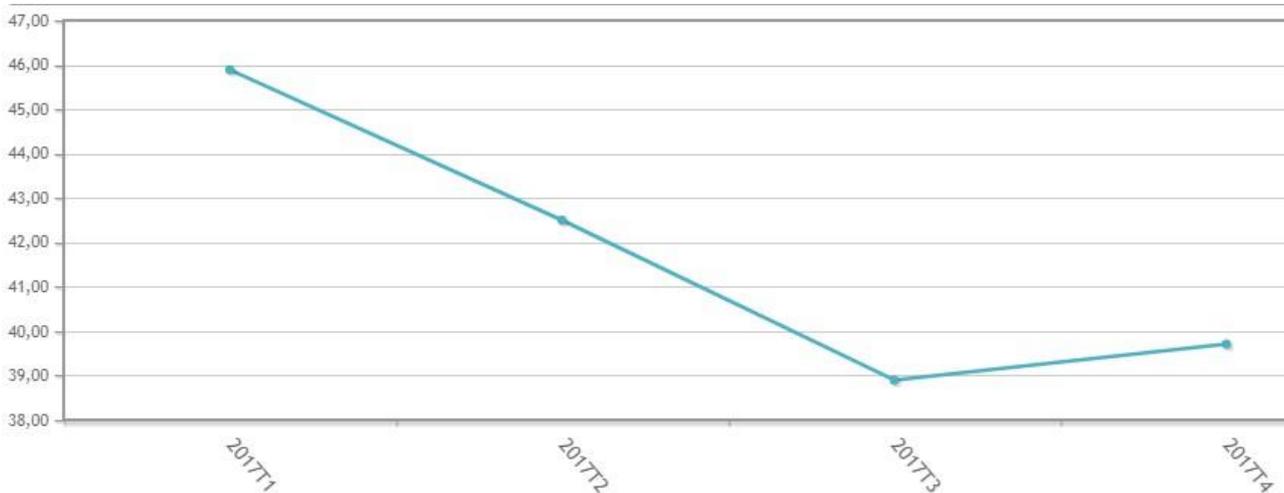
Figura 6: Desempleo en España



Fuente: INE

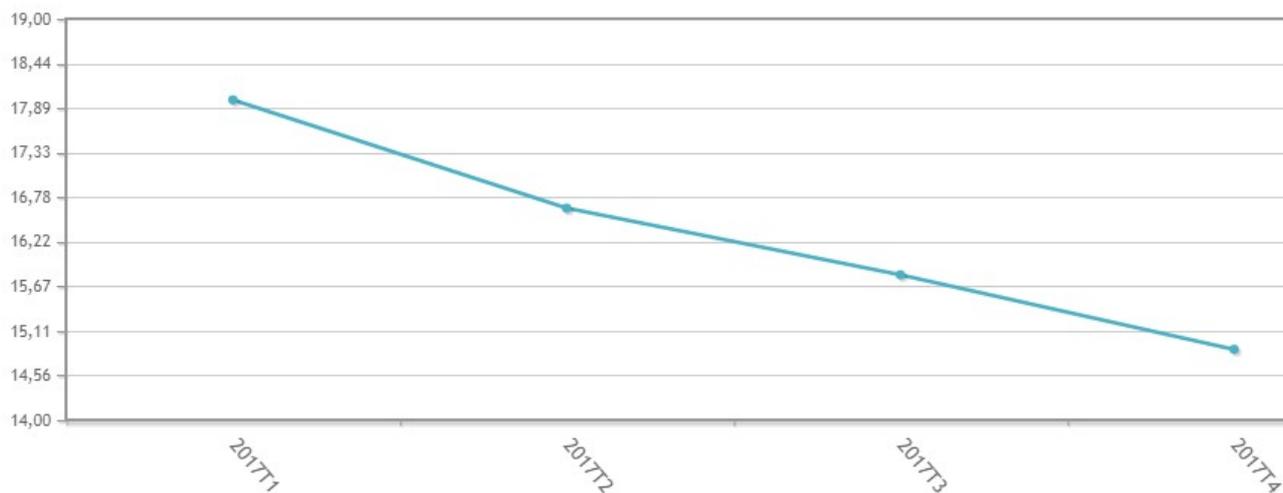
Como se representa en la gráfica anterior la tasa de paro por trimestres en España también sigue disminuyendo este último año hasta llegar a la cifra de 16,55% en el pasado mes de diciembre, después de empezar el año en un 18,75% según los datos publicados por la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE). En total, en este pasado año 2017, el número de parados ha disminuido en 471.100 personas, menos que en 2016 cuando disminuyó en 541.700 personas y el empleo ha crecido en 490.300 ocupados, más que en 2016 cuando se crearon 413.900 puestos de trabajo.

Figura7: Desempleo en la Comunidad Valenciana (menores de 25 años)



Fuente: INE

Figura 8: Desempleo en la Comunidad Valenciana (entre 25 y 45 años)



Fuente: INE

Regionalmente, se ve en los anteriores gráficos como la Comunidad Valenciana en el pasado 2017 ha seguido la tendencia de España en cuanto a la disminución de la tasa de paro. Respecto a la tasa de paro en los menores de 25 años, está ha decrecido desde el 45,89% al 39,71% y, en cuanto a los comprendidos ente los 25 y 54 años, la tasa de paro ha bajado del 17,99% al 14,88%.

Se ha tenido en cuenta en estas dos últimos gráficos a las personas paradas entre 16 y 25 años y entre 25 y 54 años porque se entiende que son las edades comprendidas en lo que se refiere a la creación de la empresa, es decir, las edades idóneas para la práctica de un deporte con las características del CrossFit. Esto no quiere decir que una persona que no tiene esas edades no puede realizar tal esfuerzo físico. La marca CrossFit promueve que cualquier persona que quiera mejorar su estilo de vida poniéndose en forma puede hacer CrossFit.

Tabla 2: Evolución del paro en Almussafes

Evolución del Paro Almussafes (Valencia)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Diciembre 2017	10,60%		448	8.914
2016	12,09%		505	8.869
2015	13,31%		547	8.759
2014	15,15%		625	8.744
2013	16,19%		642	8.567
2012	17,57%		689	8.523
2011	18,85%		745	8.408
2010	15,00%		594	8.358
2009	15,11%		594	8.300
2008	12,42%		486	8.189
2007	6,02%		214	7.967
2006	5,73%		221	7.836

Fuente: datos macro

En cuanto al ámbito local, Almussafes es el pueblo donde se ubicará la empresa. Como se detalla en la tabla anterior tan sólo tiene 10,6% de paro, 448 de sus 8914 habitantes. Observamos una tendencia a la baja desde el año 2012, pero este 10'6% de paro aún se sitúa lejos del 5'73% que tuvo en el año 2006. La principal razón de esta tasa de paro tan reducida, en relación a la tasa de paro de España, es el hecho de poseer la factoría automovilística Ford. Por ello, alrededor de unas 9.000 personas tienen empleo en la factoría y esta crea unos 30.000 puestos indirectos en el Polígono Industrial Juan Carlos I de Almussafes. En el capítulo cuatro que trata sobre el plan de operaciones, en concreto en el apartado de localización del local se detallarán más datos de interés sobre la localidad donde se ejercerá la actividad.

En conclusión, indicadores económicos como el aumento del PIB o la tendencia de disminución del desempleo muestran datos alentadores de crecimiento en la economía. Por tanto, se puede decir que la empresa se encuentra en un entorno económicamente favorable para desarrollar su actividad.



2.3 Factores socio-culturales

Si nos fijamos a nuestro alrededor, casi todos tenemos un vínculo con el deporte que nos incide sobre nuestra conducta ya sea como practicante, como seguidor o formando parte de alguna entidad deportiva, es parte de nuestra sociedad.

La unión entre el medio social y el deporte está presente en todos los aspectos de la sociedad. Se podría definir el deporte como la metáfora de la sociedad. Destaca su acción unificadora a través de valores como la igualdad, la solidaridad y la lealtad, eliminando así barreras sociales mediante el encuentro y el diálogo.

El deporte “refleja las tendencias sociales del momento histórico en cual se enmarca, configurándose y funcionando como un sistema social completo” dijo Mauss. Como ejemplo, vemos el efecto de la globalización en el ámbito del deporte donde este se ha convertido en la mayor institución de masas sociales, como dijo Gunther Luschen “el fenómeno social de las multitudes”. En el campo del CrossFit la masa social es cada vez más grande como se ha comentado anteriormente, la marca CrossFit, Ink. pasó de tener 18 box CrossFit afiliados en 2005 hasta un total alrededor de los 13.732 actualmente. España tenía 6 box crossfit en 2011 y actualmente alrededor de 330. En ellos, el sentimiento de comunidad está muy arraigado, se fomenta mucho la familiaridad entre compañeros compitiendo entre centros y organizando quedadas fuera del horario de realización de la actividad física.

El deporte es hoy en día un elemento mediático, de mercado, de espectáculo, sólo tenemos que fijarnos como ejemplo en las cifras de la pasada final de la Super Bowl (evento deportivo de la NFL estadounidense) donde se registraron 111,3 millones de espectadores, los spots publicitarios de 30 segundos costaron alrededor de 5 millones de dólares, los precios de las entradas oscilaron entre los 5.216 y los 70.000 dólares y se movieron unos 14.700 millones de dólares en apuestas. En los Reebok Crossfit Games 2017 (una especie de olimpiadas de los centros afiliados a CrossFit Ink en todo el mundo) participaron 380.000 atletas donde el ganador y la ganadora se llevaron de premio 285,000 dólares. Según Forbes, la marca CrossFit posee un valor económico de unos 4.000 millones de dólares.

Estas grandes magnitudes conllevan a tensiones socio- comerciales entre marcas y eventos . La polémica entre Nike y Reebok en el mundo del Crossfit es debido a que Reebok tiene desde 2010 hasta 2020 el contrato de patrocinio para comercializar en exclusiva sus productos oficiales como por ejemplo los Crossfit Games donde Reebok le restringió en 2015 a Nike su presencia.

Este potencial que tiene el deporte actualmente es el origen de una enorme y global industria donde el atleta llega a ser visto cada vez más como una máquina eficiente. La industria de cosmética y nutrición en



nuestra cultura de la “corporeidad” son fruto de los problemas en la sociedad a raíz de estereotipos lejos de la realidad que las marcas exponen en sus anuncios.

Respecto al deporte como institución social, Emile Durkheim planteaba que se pone como ejemplos de instituciones sociales el matrimonio, la educación o la familia debido al mayor reconocimiento en la sociedad. Otros autores como John Loy, Barry Mc Pearsons y Gerald Kenyon impulsaron desde los años 60 y 70 la consideración del deporte como institución social.

En primer lugar, desde el punto de vista macro social el deporte se caracteriza por sus valores, su sistema de relaciones de su práctica con sus estructuras de juego (modelos, espacios, estrategias, etc.), los efectos positivos en la salud y su presencia masiva en la sociedad.

En segundo lugar, desde el punto de vista micro social el deporte está presente en normativas deportivas, productos deportivos de carácter cultural y subsectores sociales como la escuela.

A través de los puntos de vista micro y macro de lo social de los ejemplos nombrados anteriormente se puede medir la presencia del deporte en aspectos importantes de nuestra sociedad.

El deporte es utilizado como cauce de despolitización. Mediante eventos deportivos se entretiene a la sociedad desviando la atención sobre problemas políticos o sociales convirtiendo el deporte así en el “ opio de los pueblos” como dijo Marx sobre la religión. Por ejemplo, los títulos ganados por la selección española y otras entidades o deportistas españoles alrededor del año 2010 sirvieron a los políticos en ocasiones para calmar a una sociedad triste y con ánimos de revolución debido a la crisis.

Pero, actualmente, estamos viendo lo contrario. En Cataluña se ha utilizado el deporte como cauce de politización mediante su club con más seguidores (FC Barcelona) a través de acciones reivindicativas hacia determinados políticos. “Es el deporte mismo de nuestro tiempo el que se rebasa a sí mismo. Son los intereses económicos, las tensiones socio-comerciales, los aprovechamientos políticos, etc los que estructuran el deporte de hoy.” señalaba José María Cagigal.

El deporte también juega un papel catártico en nuestra sociedad en aquellos que acuden a eventos deportivos para evadirse o liberar tensiones.

Es una fuente formación de identidad. Ser, por ejemplo, jugador, seguidor o directivo de un club se asocia a respectivos colores y todo lo relacionado con él. Hobsbawm fue uno de los primeros en señalar la



fuerte importancia del deporte en la construcción “desde abajo” de los nacionalismos.

Como conclusión, se podría decir que el deporte a parte de ser la principal vía de escape de la rutina y del estrés en nuestra sociedad moderna debido a que su práctica favorece el desarrollo personal y la mejora de la calidad de vida, representa los valores de la sociedad y de la cultura en que se desarrolla, al mismo tiempo que contribuye a su modificación.

2.4 Factores tecnológicos

La tecnología avanza día a día a pasos agigantados y su repercusión en la sociedad actual es cada vez mayor. Su influencia en el mundo del deporte está ligado al desarrollo de este. El desarrollo del deporte está en total dependencia con los avances tecnológicos.

Los avances tecnológicos aportan a la industria del fitness:

- Maquinaria y sistemas de entrenamiento innovadores.
- Nuevos métodos para el desarrollo de sustancias farmacológicas para la preparación de los deportistas.
- Tecnología punta para la detección de sustancias prohibidas.
- Aplicaciones para medir la frecuencia cardíaca, calorías y otros aspectos del entrenamiento personal como la configuración de rutinas de ejercicios.
- Sistemas de dirección y gestión flexibles a través de páginas web (reservas, bonos, alquileres, stocks, actividades, etc).
- Innovadores sistemas de control de accesos mediante tarjetas o huella dactilar.
- Nuevas redes sociales con las que llegar más fácilmente a la sociedad haciendo un buen uso de ellas como instrumento de comunicación.
- Avances en nuevos materiales para la ropa los cuales mejoran el rendimiento del atleta.

Figura 9 : La tecnología en el deporte



Fuente: ICNFNT

Algunas de las ferias donde se pueden encontrar estas innovaciones en España son:

- FITNESS, el Salón Monográfico de la Industria del Gimnasio (Madrid).
- TECNODEPORTE, el Salón Técnico Internacional de Instalaciones Deportivas (Zaragoza).
- FIBO, la Feria de Fitness, Aerobic e Body Building (Madrid).
- GYM FACTORY, la Feria del FITNESS e Instalaciones deportivas (Madrid).
- Arnold Clasic Europe, el evento multideportivo más grande de Europa sobre nutrición, equipamiento deportivo, salud y belleza (Barcelona).
- Expodeporte Tenerife Bluetrail (Santa Cruz de Tenerife).

En conclusión, el deporte está cada vez más ligado a los avances en la tecnología y, con ello, el importante peso que tiene en la economía actual hoy en día.

A causa de esta dependencia económica que tiene el deporte hoy en día, los países del tercer mundo, pese a tener los mismos derechos jurídicos de competir en los grandes eventos y organizar grandes eventos, no disponen de las mismas posibilidades en el mundo del deporte.



2.5 Factores ecológicas o medioambientales

Los factores medioambientales son factores externos que no pueden ser controlados y que influyen en el rendimiento de los atletas.

Respecto a la contaminación, se trata de uno de los mayores problemas que tiene la sociedad actual. Las condiciones óptimas para los deportistas son aquellos lugares exentos de humos y combustiones, es decir, deben evitar las grandes ciudades y buscar los pueblos. La contaminación acústica afecta negativamente el rendimiento de los deportistas al provocar la elevación de los niveles de presión arterial y de frecuencia cardíaca.

Otro factor a tener en cuenta en toda práctica deportiva son los niveles de polen y la pureza del aire ya que personas con alergias o problemas respiratorios pueden ver afectado su rendimiento en zonas con estas condiciones.

La temperatura y la altitud son otros factores medioambientales a tener en cuenta a la hora de la práctica deportiva. Por una parte, en zonas frías es importante un buen calentamiento para evitar sufrir lesiones y llevar ropa adecuada con tal de conservar la temperatura corporal y en zonas cálidas como en nuestro país es importante hidratarse a menudo. Por otra parte, una gran altitud limita el rendimiento ya que la concentración de oxígeno es menor que al nivel del mar. Según la encuesta de “Hábitos Deportivos de los Españoles” del 2015 realizada por el CIS para el Consejo Superior de Deportes, en las comunidades autónomas más cálidas y con acceso al mar se practica deporte con más frecuencia. Entre ellas se encuentran: Baleares, Comunidad Valenciana, Andalucía o Canarias.

En conclusión, los factores ecológicos o medioambientales son factores externos no controlables pero si se tienen en cuenta se puede disminuir su influencia sobre el rendimiento.

2.6 Factores legales

Entre los factores legales para ejercer la actividad se distingue a continuación entre la forma jurídica y los factores legales relacionados con la afiliación a CrossFit Ink.



En primer lugar, se analizará cuál es la forma jurídica más adecuada para su desarrollo y como se detalla en el capítulo 6 sobre el Plan organizativo y los Recursos Humanos en el apartado de la forma jurídica se decide ser empresario individual debido a la posición de un único socio, la escasa financiación, una tributación progresiva, una menor cuota a la Seguridad Social, un período de constitución corto y unos gastos en contabilidad bajos debido a su relativa contabilidad sencilla.

Y, en segundo lugar, para poder ejercer la actividad como CrossFit Almussafes, pasando así a formar parte de la comunidad Crossfit donde los centros de todo el mundo comparten métodos, dudas y realizan pruebas entre distintos centros cercanos entre sí, se deberá enviar de la solicitud de aprobación a CrossFit Ink. para el nuevo centro asociado CrossFit. Una vez aprobada se deberá pagar una cuota de afiliación anual de 2.700 euros. Además, es imprescindible para llevar a cabo la actividad que se realice por un entrenador de primer nivel como mínimo. CrossFit ha creado un sistema de licencias para entrenadores de cuatro niveles donde conseguir el primer nivel tiene un coste de 1.000 euros.

Figura 10: Logo de la marca registrada CrossFit



CrossFit®

Fuente: crossfitlyncburg.com



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

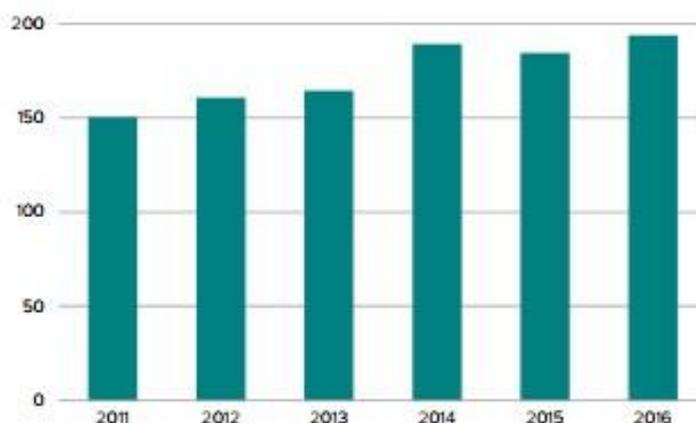
En el presente capítulo se realizará una introducción al sector deportivo, el análisis del microentorno de la empresa mediante la técnica de análisis de las 5 fuerzas, un estudio sobre la competencia directa y la realización de las matrices DAFO y CAME.

3.1 Introducción al sector

A continuación, en este apartado se analizará la situación del sector deportivo en España y su evolución a través de los datos publicados en el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Anuario de Estadísticas Deportivas 2017 por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) junto al Consejo Superior de Deportes (CSD).

Respecto al empleo, las actividades deportivas (gestión de instalaciones, las actividades de los clubes y gimnasios entre otros centros, la fabricación de artículos de deporte y las ocupaciones de deportistas, entrenadores o instructores deportivos) presentan una evolución positiva en estos últimos años pasando de un volumen medio anual de 150 mil personas empleadas en 2011 a 194 mil en el año 2016 como se representa en la gráfica siguiente, lo que representa el 1% del empleo total en la media del período anual. Se produjo un incremento del 5,09% respecto al 2015 cuando fueron 184.600 los empleados vinculados al deporte. Por ello, España es el tercer país de Europa en cuanto a número de personas empleadas vinculadas al deporte por detrás de Reino Unido y Alemania y por delante de países como Francia e Italia

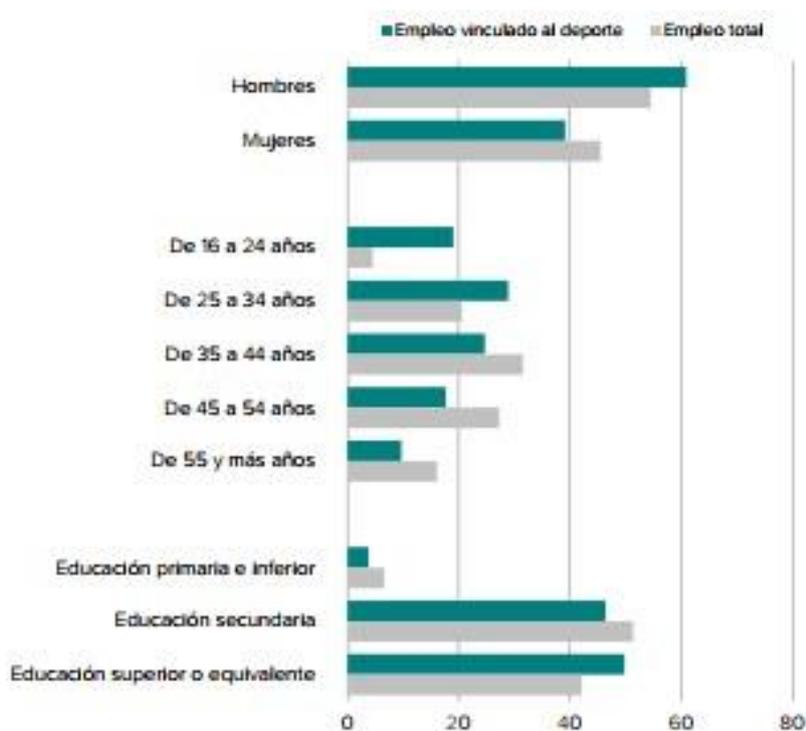
Figura 11: Empleo medio anual vinculado al deporte (en miles)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

En cuanto a la siguiente gráfica sobre el empleo total registrado por tramos de edad, destaca la mayor proporción del empleo vinculado al deporte en las edades comprendidas entre 16 y 24 años (19%, frente al 4,5% del empleo total) y entre 25 y 34 años (28,9% frente al 20,6% observado en el total. Además, destaca una mayor proporción de hombres con empleo vinculado al deporte y la mayor formación académica del empleo vinculado al deporte superior respecto al empleo total.

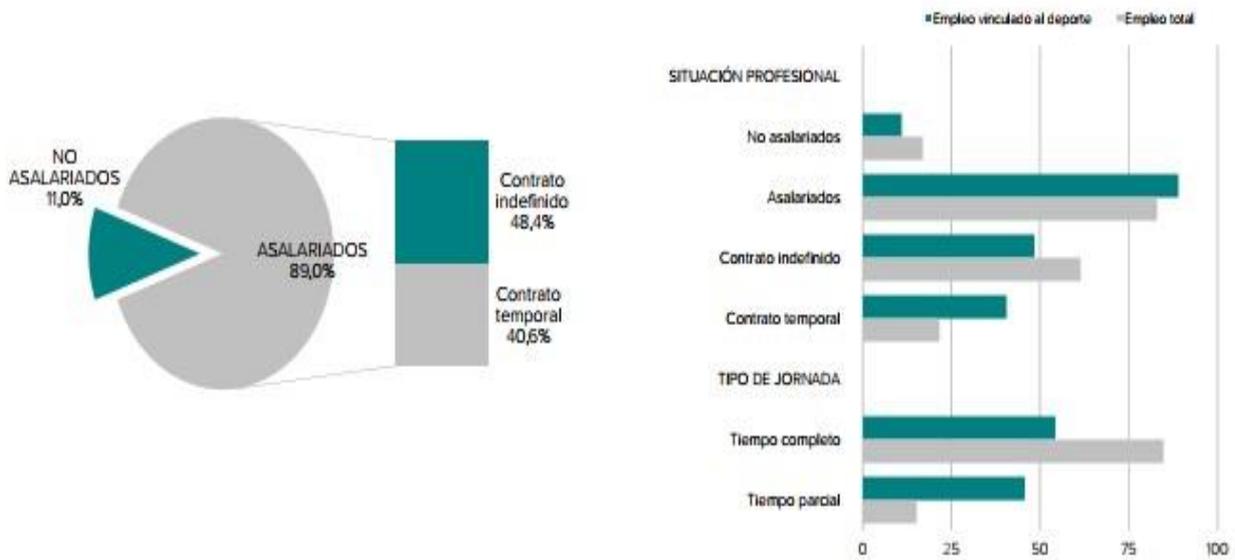
Figura 12: Empleo medio anual vinculado al deporte respecto del empleo total según sexo, edad y estudios (en porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

El deporte vinculado al deporte también se caracteriza respecto al empleo total por su mayor proporción en contratos temporales y asalariados y con un tipo de jornada a tiempo parcial como se puede apreciar en las siguientes gráficas.

Figura 13: Empleo medio anual vinculado al deporte por situación profesional y tipo de jornada. 2016 (En porcentaje)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

El número de empresas que componían el sector deportivo a principios del año 2016 según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) era de 33.071 (1% sobre el total de empresas). Esto supone la confirmación de la tendencia creciente con el aumento del 6,2% respecto al 2015 cuando el número de empresas vinculadas al deporte fue de 31.139. La mayor parte de ellas (79,2%) pertenecen a la gestión de instalaciones y actividades de clubes deportivos o gimnasios, un 20,2% al comercio al por menor de artículos deportivos en locales especializados y un 0,6% a la fabricación de artículos de deporte como se detalla en la siguiente gráfica.

Figura 14: Empresas vinculadas al deporte por tipo de actividad económica. 2016 (En porcentaje)

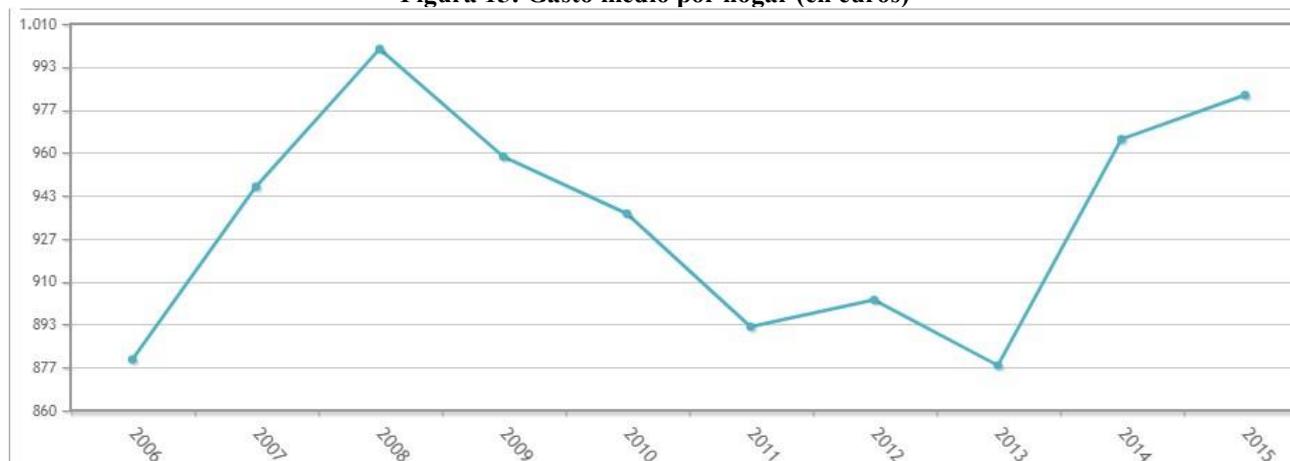


Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

En cuanto al tamaño de las empresas vinculadas al deporte, el 42,2% (13.954) son empresas sin asalariados, el 43,1% (14.256) son empresas pequeñas (entre 1 y 5 trabajadores), el 13,6% (4.508) son empresas medianas (entre 6 y 49 empleados) y el 1,1% (353) son empresas grandes (50 empleados o más) y las comunidades autónomas donde más empresas hay son: Andalucía (14,9%), Cataluña (17,3%), Comunitat Valenciana (10,3%) y la Comunidad de Madrid (15,2%), lo mismo que ocurre con el total de empresas.

La creciente preocupación por la salud y el bienestar en la sociedad esos últimos años ha provocado que el gasto medio en salud por hogar en España, según la gráfica siguiente con los datos del INE, se haya incrementado en la última década (2006-2015) un 3,4% pasando de 879,77 euros a 982,36 euros. La partida de salud junto con la de comunicaciones son las únicas que se han visto incrementadas en esta última década según destaca el informe de Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos publicado por el Consejo Económico y Social (CES).

Figura 15: Gasto medio por hogar (en euros)



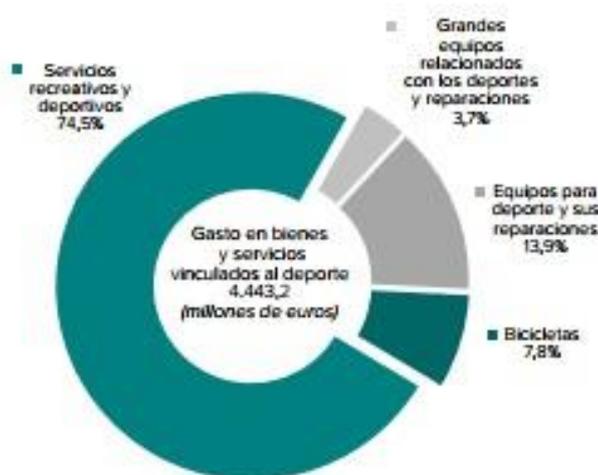
Fuente:INE

Como se muestra en la gráfica siguiente a partir de los datos publicados en la Encuesta de Presupuestos Familiares Base 2006 (INE), el gasto de los hogares en bienes y servicios deportivos en España en el año 2015 fue de 4.443,2 millones de euros representando un 5,5% más que el año anterior que estuvo en 4.211,4 millones de euros. El gasto medio por hogar creció un 5,08% de los 230,1 euros en 2014 hasta los 241,8 euros en 2015. El gasto medio por persona 96,7 euros, también aumentó respecto a los 91,6 euros de 2014 hasta los 96,7 euros en el año 2015. Las comunidades autónomas por encima de la media nacional del gasto medio por persona son: Aragón (130,6€), Asturias (100,6€), Islas Baleares (119,1€), Canarias (103,5€), Cataluña (98,6€), Comunidad Foral de Navarra (172,3€), País Vasco (145,1€) y La Rioja (122,5€)

Respecto al tipo de bienes y servicios del gasto en los hogares vinculado al deporte destacan los servicios recreativos y deportivos con un 74,5%, 6 décimas porcentuales menor al 74,9% del año anterior 2014. Este incremento en el gasto de los hogares en bienes y servicios deportivos es a causa de la especialización reciente del mundo del fitness a causa de la mayor preocupación por la vida sana de la sociedad. En el ámbito de la moda, las marcas de ropa están saliendo beneficiadas, por ello, Zara, Cortefiel, Mango, H&M y las principales cadenas de moda están incorporando su línea de sportswear, una línea con complementos deportivos.

La gente ya no hace deporte con lo puesto, se arregla cada vez más. Esto también pasa con los accesorios y aplicaciones deportivas que controlan tu nivel de rendimiento y otros aspectos de la actividad deportiva y que son cada vez más frecuentes en gimnasios y centros deportivos y no sólo en deportistas de élite como ocurría hace pocos años. Otra causa del incremento del gasto es el mayor cuidado con la nutrición, cada vez se ofertan más suplementos con los que las empresas deportivas aumentan su volumen de negocio. Y, por último, otra razón de este incremento del gasto medio de los hogares en bienes y servicios deportivos ha sido la especialización, es decir, nuevos métodos de entrenamiento como el CrossFit que son más caros que los gimnasios habituales.

Figura 16: Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipos de bienes y servicios.2015



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

Por lo que se refiere a la evolución de los precios de consumo en determinados bienes y servicios vinculados al deporte según los resultados obtenidos de la estadística Índice de Precios de Consumo Base 2016, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, se observa en la siguiente tabla como el índice de precios de consumo de los servicios recreativos y deportivos ha aumentado en 1 punto y los grandes equipos

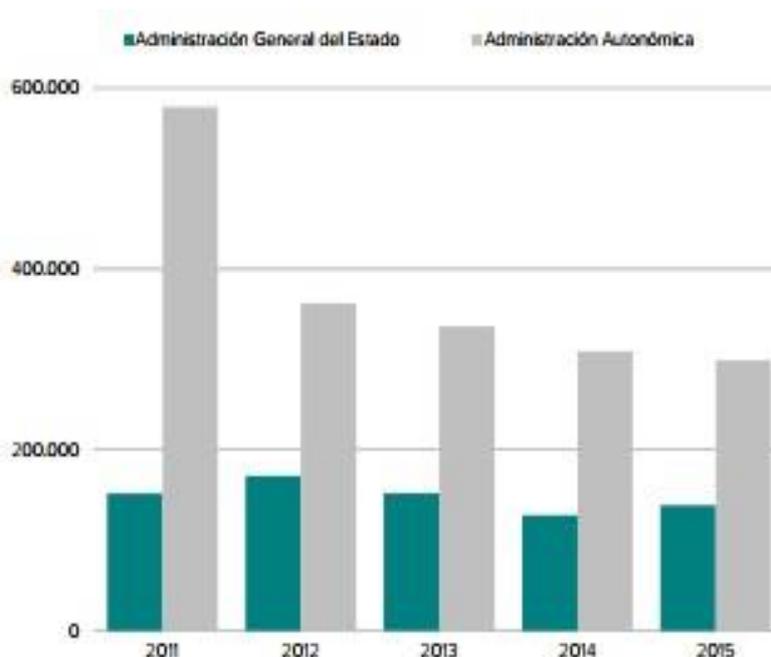
deportivos han disminuido en 0,4 puntos en relación a 2015, siendo el descenso de 0,2 puntos en el Índice General Nacional.

Figura 17: Índice de precios de consumo de determinados bienes y servicios vinculados al deporte

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ÍNDICE NACIONAL (Media anual)								
Servicios recreativos y deportivos	96,4	97,4	98,9	100,6	100,9	100,1	99,0	100,0
Grandes bienes duraderos para ocio en interiores	93,7	93,4	95,2	98,4	102,6	101,2	100,4	100,0
<i>Índice general nacional</i>	92,4	94,1	97,1	99,5	100,9	100,7	100,2	100,0

Fuente: INE. Índices de Precios de Consumo. Base 2016

Figura 18: Gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por la Administración Autónoma (En miles de euros)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

En cuanto al gasto público vinculado al deporte se refiere a la posición financiadora y no de receptora. Como se representa en la anterior gráfica, el gasto liquidado en deporte por la Administración General del

Estado en el año 2015 creció hasta la cifra de 138.791 millones de euros (0,01% del PIB) y la partida del gasto liquidado por la administración autonómica volvió a decrecer hasta los 299.232 millones de euros (0,03% del PIB) a causa de las políticas fiscales proteccionistas de recorte del gasto público por parte del gobierno. El gasto liquidado por la administración local volvió a crecer por tercer año consecutivo hasta alcanzar la cifra de los 2.115.192 millones de euros (0,2% del PIB).

Según la naturaleza económica del gasto la mayor parte de esta fue destinada a gastos corrientes (gastos de personal, gastos corrientes de bienes y servicios, gastos financieros y transferencias corrientes) y, en menor medida, a gastos de capital (inversiones reales y transferencias de capital) y en activos y pasivos financieros.

Figura 19: Comercio exterior de artículos y equipamiento deportivo (en millones de euros)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2017

Respecto al comercio exterior de bienes vinculados al deporte, el valor de las exportaciones en 2016 bajó respecto al año anterior de 828,5 millones de euros en 2015 a 802,6 millones en 2016 a causa del decrecimiento de la partida relacionada con los yates y demás barcos y embarcaciones de recreo o deporte. Las partidas de artículos (el 62% del total) y equipamiento deportivo y de ropa y calzado para ocio y deporte siguieron la tendencia creciente de los últimos años.

El saldo exterior de los bienes vinculados al deporte continua siendo negativo debido a la mayor cifra de las importaciones las cuales con 1.757,5 millones siguen la tendencia creciente desde 2013 a causa del incremento de la demanda interna. Pese a ello, el déficit de la balanza comercial se redujo un 13,2% pasando



de un saldo negativo de 381,9 millones de euros en 2015 a un saldo negativo de 363,2 millones de euros en 2016.

Por área geográfica, la Unión Europea fue el mayor destino de las exportaciones españolas de los productos vinculados al deporte, un 79,2%, y China y la Unión Europea fueron los orígenes de la mayor parte de importaciones, un 29,2% y un 50,7%, respectivamente.

En conclusión, pese al elevado decrecimiento del gasto público liquidado en deporte por la administración autonómica, se muestran indicadores económicos vinculados al deporte alentadores del crecimiento del sector deportivo en estos últimos años tales como el crecimiento del empleo, el aumento del número de empresas, un mayor gasto medio por hogar, la reducción del déficit de la balanza comercial y el aumento del gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por las administraciones locales.

3.2 5 Fuerzas de Porter

Tras haber analizado anteriormente el macroentorno en el que se encontrará la empresa, a continuación, mediante la técnica de análisis Porter se estudiará el microentorno de la empresa. Michael Porter, ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, estableció en 1979 el siguiente modelo de las 5 fuerzas con la finalidad de estudiar los factores competitivos que influyen de forma directa en la empresa en cuanto a competencia y rivalidad para determinar el nivel de atracción del sector con el objetivo de determinar sus oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter son:

Figura 20: 5 fuerzas de porter



Fuente: www.5fuerzasporter.com

Amenazas de los nuevos entrantes.

La amenaza de los nuevos entrantes en el sector se trata de las dificultades que encontraría un nuevo competidor para entrar en el sector, es decir, las barreras de entrada.

La localización del local es una de las barreras de entrada existentes ya que para su práctica se necesita un local de grandes dimensiones. La práctica del CrossFit se suele llevar a cabo en naves industriales o locales bastante espaciosos con el objetivo de dar un buen servicio a los clientes ya que sus clases y ejercicios requieren de espacio amplio. Por ello, la inversión de capital necesaria sería el principal inconveniente debido al coste de alquiler del local donde ejercer la actividad si no es que se posee de uno propio.

La inversión necesaria en cuanto a equipamiento no se considera gran amenaza ya que en el caso de un centro de CrossFit la inversión de material necesaria no es tan elevada como para otros centros de actividad física como por ejemplo un gimnasio. Para la apertura de un gimnasio se necesita una gran inversión de capital debido al alto coste de sus máquinas.

Otra amenaza de entrada sería la identificación de la marca. Crossfit Almussafes será afiliado a la marca Crossfit, Ink la cual es la marca de mayor prestigio en el entorno de esta práctica deportiva. Así, un nuevo competidor para ser afiliado a esta comunidad debería pagar una cuota anual de 3.000 euros y las clases se deberían impartir por un entrenador cualificado por la marca como mínimo de primer nivel.



Como ventajas, se encontrarían la política gubernamental, los canales de comercialización y el acceso a los canales de distribución del equipamiento deportivo.

Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es aquella derivada de aquellos productos o servicios que si bien son diferentes entre ellos, pueden satisfacer la misma necesidad del cliente.

Los gimnasios habituales no se consideran servicios sustitutos de nuestro centro CrossFit. Esto es debido a que los practicantes de esta especialidad buscan este tipo de practica innovadora y específica y no otros tipos de deportes del mismo entorno como podría ser la musculación. Los servicios sustitutos a los centros CrossFit afiliados a la marca CrossFit serían aquellos centros no afiliados que sin poder utilizar el nombre “CrossFit” ejercen la misma actividad física en sus centros. Estos centros, cada vez más habituales, donde cualquiera puede dar las clases ofrecen un servicio de bajas garantías no impartido por un entrenador cualificado por la marca CrossFit.

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es uno de los factores más importantes de toda industria ya que afecta al entorno competitivo para el proveedor e influye en su rentabilidad. Un bajo poder de negociación por parte del cliente significará una industria más atractiva y mayores ganancias para el proveedor mientras un alto poder de negociación del cliente será sinónimo de una industria menos atractiva donde el vendedor disminuye sus ganancias.

Los factores determinantes para el nivel de poder de negociación de los clientes son:

- **La concentración de clientes**

Si el número de clientes es reducido en comparación el de proveedores entonces existirá un alto poder de los clientes. En nuestro caso el poder de negociación de los clientes será bajo debido a que son muchos los clientes y existen pocos box CrossFit por la zona.

- **El coste de cambiar de servicio de un proveedor al otro**

Si el coste de cambiar el servicio o producto de un proveedor al otro es bajo el cliente tendrá más poder de negociación. Por ello, una de las maneras de restarle poder de negociación a los clientes ante el cambio a



competidores es el cobro de una matrícula para empezar las clases o descuentos en el pago de cuotas trimestrales, semestrales o anuales, de esta manera ante la aparición de un nuevo competidor el cliente estaría ligado con la empresa durante un tiempo. Aparentemente, el poder de negociación en cuanto al cambio a otros competidores por parte de nuestros clientes será bajo debido a la inexistencia de centros CrossFit cercanos a nuestra ubicación, pero sí en localidades no muy lejanas.

- **La integración**

Si existe la posibilidad de integrar hacia atrás, es decir, de empezar a producir el producto por los clientes estos tendrán mayor poder de negociación. En nuestro caso no existe esta posibilidad por lo que los clientes tendrían un bajo poder de negociación.

- **La sensibilidad al precio**

Si el cliente es sensible al precio el poder de compra es alto. La mayoría de centros afiliados a CrossFit ofrecen precios similares por lo que el poder de compra del cliente es bajo. A medida que se oferte un precio más elevado el cliente tendrá más poder de compra al pedir que se ofrezcan mejores condiciones.

- **Volúmenes de compras**

Los clientes tienen mayor poder de negociación a medida que sus compras de servicios o productos sean mayores. En este caso el cliente pedirá mejores condiciones ya sea en el precio u otros aspectos de la compra como son los descuentos.

- **Estandarización/Diferenciación**

A través de la diferenciación del producto, es decir, de su valor añadido a través de su diseño, marca, calidad y otros aspectos característicos que le diferencien de los demás se resta poder de negociación al cliente. Por tanto, al contrario, en productos o servicios más estandarizados mayor poder de negociación tendrá el cliente.

- **Servicios sustitutos**

La presencia de servicios sustitutos dan al cliente poder de negociación. Por ello, a través de la afiliación a CrossFit se tratará de diferenciarse de estos ofreciendo así un servicio mejor cualificado y servicios complementarios como competiciones entre otros centros afiliados.



Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son aquellos que se encargan de abastecer de bienes o servicios a las organizaciones para que estas luego ofrezcan un producto o servicio al cliente.

Dependiendo del tipo de industria los proveedores poseen un papel más o menos dominante en el funcionamiento de la distribución, influyendo así en los precios. A medida que una industria tenga menos proveedores mas poder de negociación tendrán estos en la industria, por ejemplo, en oligopolios o monopolios los proveedores tienen un poder de negociación bastante elevado en cuanto a aspectos como la fijación de precios, formas de pago o en la entrega de los productos o servicios.

En el caso del funcionamiento de un box CrossFit, el poder de negociación de los proveedores después de la venta del equipamiento para el montaje de todo el material necesario con el que empezar la actividad sería bajo. Tan sólo se limitaría a las necesidades de mantenimiento o si se quisiera realizar una ampliación de material futura.

Respecto al proveedor del propio servicio, se trataría del profesor que impartiría las sesiones de CrossFit. Como ya se ha comentado anteriormente tendría que ser una persona la cual posea el título de primer nivel certificado por la marca CrossFit. El poder de negociación que este tendría sobre la empresa sería el conocimiento por parte de él del salario que otros profesores cualificados están percibiendo por sus mismos servicios en otros centros, así, el podría decidir si el salario que recibe es mejor o peor para quedarse o irse a otra empresa. Además, más adelante se tratarán aspectos para un menor poder de negociación de este a través de incentivos en su salario que puedan hacerle más ligado a la empresa.

Rivalidad entre las empresas competidoras.

A modo de conclusión respecto a las cuatro fuerzas anteriormente analizadas sobre la competencia en el sector, se podría decir que las empresas competidoras son aquellas que ofrecen un servicio igual o parecido a través de empresas de servicios sustitutos o empresas de competencia directa (estas empresas serán analizadas en el siguiente apartado).

En este sector del CrossFit todavía en auge, cada vez es mayor la rivalidad entre las empresas competidoras debido a la oportunidad de negocio ante la demanda existente por parte de la sociedad de este tipo de práctica deportiva específica. Pese a que el número de centros CrossFit sigue en aumento debido a las



bajas barreras de entrada, la rivalidad entre las empresas de nuestro entorno no afectará de una manera significativa a la organización a causa del bajo poder de negociación de los clientes y bajo poder de negociación de los proveedores analizados anteriormente. Por tanto, se puede observar una baja rivalidad de nuestro sector en el entorno de la empresa y, por ello, una oportunidad de negocio atractiva que gracias al estudio de las 5 fuerzas de Porter se tendrán en cuenta diseñar nuevas estrategias para ser más competitivos en el sector.

3.3 Análisis de la competencia directa

A continuación, siguiendo con el análisis del microentorno de la empresa se analizará la competencia directa. La competencia directa estará formada por los centros afiliados a CrossFit más cercanos a nuestra ubicación la cual estará en la localidad de Almussafes. Para un análisis detallado se detallaran aspectos de la competencia directa como:

- Distancia
- Horarios
- Precios
- Descuentos
- Servicios complementarios

Para este análisis, la web oficial de CrossFit a través de su apartado del mapa de centros afiliados nos ha aportado bastante ayuda sobre la competencia directa ya que en dicho apartado se hayan localizados cada centro afiliado de todo el mundo.

Figura 21: Centros afiliados a CrossFit en todo el mundo



Fuente: www.crossfit.com

Como se observa en la imagen anterior, la rivalidad entre competidores no es muy elevada si se tiene en cuenta el número de box CrossFit afiliados actualmente el cual asciende a la cifra de unos 13.732 aproximadamente en todo el mundo. Pero esta rivalidad tiene una tendencia creciente que si que se tendría que tener en cuenta. La velocidad en que el número de afiliados está creciendo en todo el mundo debido a la anteriormente citada oportunidad de negocio viene acompañada por el aumento de la demanda por práctica esta modalidad deportiva. En 2005 habían 18 box afiliados en todo el mundo y hoy casi 14.000.

Figura 22: Centros afiliados a CrossFit en España



Fuente: www.crossfit.com

En el caso de España, como vemos en la imagen superior, la rivalidad tampoco es excesiva en cuanto al número de centros CrossFit afiliados pero hay que tener en cuenta el aumento de esta rivalidad. La tendencia creciente del número de box afiliados ha tenido una evolución en España de tener 6 en 2011 a llegar a la cifra actual de los 330.

Esta evolución del fenómeno CrossFit en España viene provocado por las mismas causas que ocurrieron anteriormente en Estados Unidos. Lo que surgió como un nuevo servicio que muchos analistas aseguraron que sería otra moda pasajera que no tardaría mucho en irse ha acabado atrayendo clientes de gimnasios y otras prácticas deportivas tradicionales con el objetivo por parte de estos de ser partícipes del innovador entrenamiento físico en el mundo. Todo ello forma parte del gran modelo empresarial de la marca CrossFit que no para de crecer y de mostrar resultados medibles a corto plazo con la práctica deportiva de esta modalidad.

Figura 22: Centros afiliados a CrossFit alrededor de Almussafes



Fuente: www.crossfit.com

La imagen anterior muestra los centros afiliados a CrossFit más cercanos a la ubicación que tendrá nuestro box CrossFit Almussafes ubicado en la localidad de Almussafes.

En primer lugar, hay dos centros hacia el sur uno en Alberic y otro en Alzira y, en segundo lugar, hay 11 centros hacia el norte, 8 de ellos en la ciudad de Valencia.

A continuación, se analizarán los aspectos más importantes de estos centros los cuales significan la competencia directa de la empresa a crear:



- **CrossFit la ribera**

Este centro se encuentra situado en Alberic. una localidad de la comarca de la Ribera Alta, tiene 10 mil habitantes y se encuentra a unos **25 minutos** de Almussafes. En activo este centro afiliado desde 2015, destaca por su amplia nave en el polígono industrial de Alberic.

Su **horario** de apertura es:

- Lunes a Jueves: 9:30 a 12:30 y de 16:00 a 21:45

Viernes: 9:30 a 12:30 y 16:30 a 21:00

Sábados: 9:30 a 12:30

Si un nuevo cliente desea inscribirse en sus clases es necesario el pago antes que cualquier cosa de una **matrícula de 20 euros** la cual incluye una camiseta y una cuerda de regalo.

Por otra parte, en cuanto a las **tarifas mensuales** ofrecen 4 modalidades:

- 45€ por 8 sesiones/mes

- 53€ por 12 sesiones/mes

- 61€ por 16 sesiones/mes

- 69€ sesiones ilimitadas/mes

Y, también, ofrecen **otros tipos de tarifas** más específicas como:

- bonos de 5 sesiones por 40€ o 10 sesiones 70€

- clases personales por 25€

- sesión suelta (drop in) por 10€

- acceso libre por 7€

Como **servicio deportivo complementario** tienen:

- Halterofilia: 1 sesión 15€, bonos de 5 sesiones por 60€ y de 10 sesiones por 100€.

Y, en cuanto a **descuentos**:

- 10% a familiares (padre, madre, hijos, hermanos), parejas, bomberos y cuerpos de seguridad

- 10% por el pago trimestral y 15% semestral.



- **CrossFit Alzira**

CrossFit Alzira o CrossFit OnSport Alzira está situado en Alzira, la capital de la ribera alta. Esta localidad tiene 44 mil habitantes y está situada a 25 minutos de Almussafes. En concreto, están ubicados en una nave industrial del polígono industrial de esta ciudad.

El horario de apertura es:

- **Lunes a Viernes: de 09:00 a 22:00**

Sábados: de 10:00 a 13:00

Es necesario el pago de una **matrícula de 25€** la cual incluye un curso de iniciación para principiantes o 35€ con una camiseta y una cuerda.

Las **tarifas mensuales** ofertadas son las siguientes:

- 25€ (1 sesión/semana)
- 40€ (2 sesiones/semana)
- 45€ (3 sesiones/semana)
- 50€ (4 sesiones/semana)
- 58€ sesiones ilimitadas/mes.

Otras tarifas ofertadas:

- 1 sesión por 9€
- bonos de 5 sesiones a 35€ o 10 sesiones por 70€
- clases personales por 25€.

Descuentos:

- 10% a estudiantes, desempleados, parejas, si traes a otro usuario, bomberos y cuerpos de seguridad y clientes.
- 15% por el pago trimestral y 20% por el pago de 6 meses o más.

- **Mi Box CrossFit**

Mi Box CrossFit es el centro afiliado más cercano a Almussafes. Está en el polígono industrial de Sedaví, un municipio cercano a Valencia, situado a tan sólo **15 minutos** de Almussafes, y se caracteriza por un amplio horario ofrecido a sus clientes.



Su **horario** es:

- Lunes a viernes: 8:00 a 21:00
- Sábados: 9:00 a 13:00

La **matrícula** son **20 euros** e incluye mochila, un mezclador de batidos y una cuerda.

Las **tarifas mensuales** que podemos encontrar en este box son:

- 50€ (2 sesiones/semana)
- 65€ (3 sesiones/semana)
- 75€ (4 sesiones/semana)
- 85€ sesiones ilimitadas/mes

Los **descuentos** que tienen son:

- 10% para cuerpos de seguridad y parejas
- 5% por el pago trimestral y 10% por el pago semestral.

- **CrossFit Northwest Paterna**

CrossFit Northwest Paterna está situado en una nave industrial del parque empresarial Táctica de Paterna. Paterna es un municipio de la periferia de Valencia (5 km) con 68 mil habitantes. Su distancia hasta Almussafes es de **25 minutos**. Y se caracteriza por los numerosos descuentos que ofrece a sus clientes y la posibilidad de realizar una clase de prueba gratuita.

El **horario** que tiene este box es:

- Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 (lunes, miércoles y viernes abren a las 7) y de 14:00 a 21:00 (martes y jueves hasta las 21:30). Y sábados de 9:00 a 12:00.

La **matrícula** son **40€**

Hay 3 tipos de **tarifas mensuales**:

- 69€ (2 sesiones/semana)



- 85€ (3 sesiones/semana)
- 99€ sesiones ilimitadas

Otras tarifas que se ofertan en este box pueden ser:

- 1 sesión 10€
- bono 10 sesiones 80€

Descuentos por:

- 10% por el pago trimestral, 15% semestral, 20% anual
- 5% a bomberos, fuerzas y cuerpos de seguridad y Fuerzas Armadas, estudiantes y deportistas profesionales.
- familiares: 10% (2 familiares), 15% (3 familiares), 20% (4 familiares)
- permanencia: 10% por 6 meses, 15% por 12 meses

Otros servicios:

Team building (actividades de la vida cotidiana en un entorno diferente), Herowoo (Crossfit más duro), mobility (mejora de la movilidad articular y musculotendinosa), Gymnastics (desarrollo de actividad gimnásticas) y halterofilia

- **Crossfit VLC**

CrossFit VLC está situado en el barrio de Campanar en Valencia, a **25 minutos** de Almussafes. Fue creado en 2015 y desde entonces no ha dejado de crecer y hacerse un hueco entre el top de box afiliados en la capital del Túria. Mucha culpa de ello la tienen sus 1.500 metros cuadrados de box 100% climatizados que hacen que sus clases puedan albergar más clientes dando a la vez un buen servicio. Por ello, dado la cantidad de clientes que tienen no ven necesario utilizar grandes tipos de descuentos para captar clientela y estos tipos de descuentos no están a la vista ni en su web ni sus redes sociales, sólo puedes informarte de estos contactando con ellos. También destaca entre sus ventajas su amplio horario ofrecido a sus clientes.

Horarios de apertura:

- Lunes a Viernes de 7:00 a 9:30
- Sábados de 9:00 a 13:00



La **matrícula** de **30 euros** incluye mochila, camiseta y toalla

Las **tarifas mensuales** que se pueden elegir son:

- 59€ (9 sesiones/mes)
- 69€ (12 sesiones/mes)
- 79€ (15 sesiones/mes)
- 89€ sesiones ilimitadas/ mes

Otras tarifas:

- Bono 5 sesiones 40€ o 10 sesiones 70€
- acceso libre 7€, bono 5 accesos 30€, 10 accesos 50€
- sesiones sueltas a 10€

Descuentos (consultados telefónicamente):

- Fuerzas del estado y salud: en torno al 5% en las cuotas mensuales (cifras acaban en cinco)
- pago semestral: en torno al 10% en las cuotas mensuales (cifras acaban en cero)

Otros servicios:

asesoramiento nutricional

- **CV CrossFit**

CV CrossFit se encuentra en una nave industrial en la localidad de Manises, al noroeste de Valencia. La distancia que hay hasta Almussafes es de **22 minutos**. CV CrossFit se presenta a sí mismo como con más experiencia de toda Valencia y con mejor equipo técnico en cuanto a formación académica y experiencia en el mundo del deporte debido a que son el primer box afiliado a CrossFit de Valencia y uno de los primeros de toda España ya que se creó en 2012. Se puede destacar de este centro la ausencia de descuentos fijos durante el año, la poca variedad de tarifas mensuales y la posibilidad de realizar una clase de prueba gratuita.

Horarios:

Lunes a Viernes: 8:00 a 13:00, 13:30 a 15:30, 17:00 a 22:00

Sábados de 10:00 a 13:00



El precio de la **matrícula** es de **30 euros** e incluye un curso de iniciación.

Sólo hay dos tipos de **tarifas mensuales**:

- 36€ (1 sesión/semana)
- 60€ sesiones ilimitadas/mes

Otras tarifas que se ofertan:

- 1 sesión 10€
- bono 5 sesiones 45€ o 10 sesiones 80€
- acceso libre 7€/ hora

Otros servicios:

- halterofilia, preparación para oposiciones y clases con niños

- **CrossFit Ruzafa**

CrossFit Ruzafa se encuentra situado en el céntrico barrio valenciano de Ruzafa a **34 minutos** de Almussafes. Como ventaja tiene su buena localización en el centro de la ciudad de Valencia pero como inconvenientes la dificultad para aparcar para alguien que sea de fuera, el tamaño de su instalación la cual no es muy grande debido a la dificultad de encontrar instalaciones grandes a un precio económico en el centro de la ciudad y su reducido horario.

Horarios:

- Lunes a Viernes: 8:00 a 10:00 y de 17:00 a 22:00
- Lunes y miércoles abren a las 7:00
- Martes y jueves de 14:00 a 16:00 también está abierto
- Sábados de 10:00 a 14:00



La **matrícula** cuesta 35€ e incluye una camiseta

Los precios de las **tarifas mensuales** son:

- 69€ (3 sesiones/semana)
- 79€ (4 sesiones/semana)
- 89€ sesiones ilimitadas/mes

Otras tarifas ofertadas diferentes:

- 1 sesión 12€
- bono 10 sesiones 99€
- clases personales 1 por 40€, 5 por 185€ y 10 por 350€.

Tipos de **descuentos**:

En torno al 5% por el pago trimestral, 10% semestral y 15% anual

- **CrossFit Valencia**

CrossFit Valencia es un box muy cercano a la Estación del Norte de Valencia, a **24 minutos** de Almussafes. Al igual que CrossFit Ruzafa, tiene como ventaja el amplio horario, su céntrica ubicación en Valencia ciudad y como inconvenientes sus dimensiones y la dificultad para aparcar para aquellos clientes de fuera.

Su **horario** es:

- Lunes a Viernes: 7:00 a 21:00

Los precios de las **tarifas mensuales** son:

- 55€ (2 sesiones/semana)
- 65€ (3 sesiones/semana)
- 75€ (4 sesiones/semana)
- 85€ sesiones ilimitadas/mes

Otras tarifas:

- 1 sesión 10€/día
- bono 5 sesiones 45€, 10 sesiones 90€
- clase personal por 30€ la sesión



Descuentos por:

- 10% por el pago trimestral o semestral, 15% anual
- 5% a bomberos, fuerzas y cuerpos de seguridad y Fuerzas Armadas

- **CrossFit Grau**

CrossFit Grau está situado en la zona del Grau en Valencia a unos **29 minutos** de Almussafes. Este box se caracteriza por la gran variedad en sus tarifas, bonos y descuentos por los que se pueden beneficiar sus clientes y, sobretodo, por su amplio horario.

El **horario** de apertura de este box es:

- Lunes a Viernes: 7:00 a 22:00
- Sábados: 10:00 a 13:00 y de 17:30 a 19:00

Tarifas mensuales:

- 50€ (2 sesiones/semana)
- 65€ (3 sesiones/semana)
- 75€ (4 sesiones/semana)
- 85€ sesiones ilimitadas/mes

Otras tarifas:

- Bonos de 5 sesiones a 40€, 10 sesiones 70€, 20 sesiones 135€, 30 sesiones 200€
- clases personales 1 por 35€, 4 por 120€, 8 por 230€, 12 por 320€
- Sesiones para niños a 5€ la sesión y 5 sesiones por 21€/mes

Descuentos:

- Cuerpos de seguridad 57€/ mes ilimitado
- 5% por el pago trimestral, 10% semestral, 15% anual
- Contrato de 6 meses con 5€ de descuento/ mes + 1 mes gratis



- **Full CrossFit Benimaclet**

Full CrossFit Benimaclet se encuentra en la zona universitaria de Valencia, a **33 minutos** de Almussafes. Destacan la variedad de servicios complementarios ofertados, los descuentos, la posibilidad de hacer una clase de prueba gratis, y, sobre todo, su ubicación en la zona universitaria donde residen miles de universitarios entre los que más está de moda hoy en día el fenómeno del CrossFit.

Su **horario** es el siguiente:

Lunes a Viernes: de 7:00 a 22:00 (cerrado de 14:00 a 15:00, martes y viernes de 11:00 a 14:00 y viernes de 21:00 a 22:00)

Sábados cerrado

La **matrícula** son **25€**

Se oferta un curso iniciación por 35€ o un Pack curso + matrícula por 50€

Tarifas mensuales:

- 68€ (3 sesiones/semana)
- 95€ (sesiones ilimitadas/mes)
- acceso libre ilimitado 65€

Otras tarifas:

- 1 sesión 10€, 10 sesiones 85€
- 10 sesiones acceso libre 50€

Descuentos:

- 10% por el pago trimestral, 25% anual
- 10% para cuerpos de seguridad y estudiantes y 15% para estudiantes y desempleados

Otros servicios:

- Halterofilia, Cafetería, tienda deportiva, fisioterapia, área para entretenimiento de niños

- **Full CrossFit La Patacona**

Full CrossFit la Patacona está situado cerca de la playa valenciana de la Patacona, a unos **34 minutos** de



Almussafes. Ofrece los mismos servicios que Full CrossFit Benimaclet pero en un recinto más grande.

Sus **horarios** son:

- Lunes a Viernes: de 7:00 a 22:00 (cerrado martes y jueves de 12:00 a 15:00)
- Lunes de 14:00 a 16:00, miércoles de 14:00 a 17:00 y viernes de 13:00 a 16:00
- Sábados de 9:00 a 13:00

La **matrícula** tiene un precio de **25€**

Se ofrece un curso de iniciación por 35€ o un Pack curso + matrícula por 50€

Tarifas mensuales:

- 68€ (3 sesiones/semana)
- 95€ (sesiones ilimitadas/mes)
- acceso libre ilimitado por 65€

Otras tarifas:

- 1 sesión 10€, 10 sesiones 85€
- 10 sesiones acceso libre 50€

Descuentos:

- 10% por el pago trimestral, 25% anual
- 10% para cuerpos de seguridad y estudiantes y 15% para estudiantes y desempleados

Otros servicios:

- Halterofilia, Cafetería, tienda deportiva, fisioterapia, área para entretenimiento de niños

- **Nexo CrossFit**

Nexo CrossFit también se encuentra en la ciudad de Valencia, por la zona del barrio del Carmen. La distancia hasta Almussafes es de unos **29 minutos**. Como inconveniente destaca su horario interrumpido y como ventajas, la variedad de tarifas y descuentos, la gran dimensión de su box y la novedad de su equipamiento.



Horarios:

- Lunes a viernes de 7:00 a 21:00 (cerrado de 8 a 10:30, 11:30 a 12:30, 16:00 a 17:00)
- Miércoles horario reducido de 5 horas)
- Sábados de 10:30 a 13:30

Tarifas mensuales:

- 60€ (2 sesiones/semana)
- 75€ (3 sesiones/ semana)
- 90€ sesiones ilimitadas/ semana)
- 70€ acceso libre ilimitado

Otras tarifas:

- 200€ por 3 meses (3 sesiones /semana)
- 240€ (sesiones ilimitadas/3 meses)
- 465€ (sesiones ilimitadas/ 6 meses)
- 870€ (sesiones ilimitadas/ 1 año)
- 1 sesión 12€, bono 10 sesiones 100€ para 3 meses
- Clase personal 35€, bono 5 clases personales 160€, 10 sesiones 280€
- Bono 10 clases al aire libre (40€ 3 meses)

Otros servicios:

- Asesoramiento en nutrición

- **CrossFit 980**

CrossFit 980 es el box más lejano a nuestra ubicación ya que se encuentra en San Antonio de Benagéver, a unos **32 minutos** de Almussafes. Fue creado en noviembre de 2015 y se caracteriza por estar situado en una nave industrial bastante espaciosa con facilidad para aparcar para sus clientes alrededor.

Su **horario** es el siguiente:

- Lunes a Viernes: 7:00 a 21.00 (cerrado martes y jueves de 7:00 a 9:00)
- Sábado: 9:30 a 13:00



El precio de la **matrícula** son **30€**

Tipos de tarifas mensuales:

- 45€ (2 sesiones/semana)
- 60€ (3 sesiones/semana)
- 85€ (sesiones ilimitadas)

Otras tarifas:

- 1 sesión 10€, 250€ bono 10 sesiones de clase personal.

Descuentos:

- 5% por pago trimestral, 10% semestral
- 10% fuerzas y cuerpos de seguridad

Seguidamente, se muestra una tabla a modo de resumen de la investigación sobre la competencia directa. En ella se puede ver como los centros de competencia directa están bastante alejados de nuestro centro, 27 minutos de media es la distancia que un cliente tendría que desplazarse para acudir a uno de ellos. Por otra parte destaca la facilidad para aparcar de los centros ubicados en polígonos industriales y la dificultad en aquellos ubicados dentro de la ciudad. Hay centros que optan por ofrecer gran variedad de tarifas y otros pocas tarifas destacando así la tarifa ilimitada mensual. Además la mayoría de box ofrece un amplio horario, incluyen el pago de una matrícula fidelizando así a los clientes a los que la mitad de centros optan por ofrecerles otros servicios complementarios ya sea deportivos o sobre nutrición. En cuanto a los precios, estos son la mayoría elevados debido al auge actual de esta modalidad deportiva.

Tabla 3: Datos de interés de los centros CrossFit de Valencia

CrossFit	Distancia (min.)	Difucultad aparcar	Horario	Tarifas y descuentos	Matrícula	Precios	Otros servicios
La ribera	25	Fácil	Amplio	Mucha variedad	SI	Reducidos	SI
Alzira	25	Fácil	Amplio	Mucha variedad	SI	Reducidos	NO
Mi box	15	Fácil	Amplio	Poca variedad	SI	Asequibles	NO
Northwest Paterna	25	Fácil	Amplio	Poca variedad	SI	Elevados	SI
VLC	25	Moderada	Amplio	Mucha variedad	SI	Asequibles	SI
CV	22	Difícil	Reducido	Poca variedad	SI	Asequibles	SI
Ruzafa	26	Difícil	Reducido	Poca variedad	SI	Elevados	NO
Valencia	24	Difícil	Amplio	Mucha variedad	NO	Asequibles	NO
Grau	29	Moderada	Amplio	Mucha variedad	NO	Asequibles	NO
Benimaclet	33	Difícil	Reducido	Poca variedad	SI	Elevados	SI
La Patacona	34	Moderada	Reducido	Poca variedad	SI	Elevados	SI
Nexo	29	Difícil	Reducido	Mucha variedad	NO	Elevados	SI
980	32	Fácil	Amplio	Poca variedad	SI	Reducidos	NO

Fuente: elaboración propia

3.4 Análisis DAFO Y CAME

Después de haber analizado el macroentorno de la empresa en el capítulo 2 mediante la técnica PESTEL y el microentorno en este tercer capítulo a través del método de las 5 fuerzas de Porter y la investigación sobre la competencia directa, en este apartado se va a realizar el análisis DAFO para determinar los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos a la empresa y posteriormente, a partir de dicho análisis, se realizará un análisis CAME para detallar las acciones más adecuadas que se deban tomar.



La técnica de análisis DAFO fue creada a principios de los años 70 y es una herramienta de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado a través del análisis interno y externo de la empresa. El objetivo de la realización de la matriz DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa analizada y la estrategia a llevar a cabo por la empresa que mas le convenga en función de sus características y las de su mercado.

En cuanto al análisis externo, en el análisis DAFO se distingue entre amenazas y oportunidades. Las amenazas son aquellas circunstancias que puedan afectar negativamente en la empresa sobre aspectos como aumentar los riesgos, bajar los ingresos, frenar la evolución, etc. Y las oportunidades son aquellos aspectos del entorno que puedan afectar positivamente en la empresa.

Y, en cuanto al análisis interno, el análisis DAFO, muestra las debilidades y fortalezas mediante aspectos negativos y positivos de la empresa que pueden ser controlables por la misma empresa. Las debilidades limitan el desarrollo efectivo de la empresa y las fortalezas son ventajas competitivas que permiten alcanzar los objetivos.

Debilidades

- Para llevar a cabo el proyecto, como se detalla en el capítulo 7 sobre el plan financiero, los recursos propios no son suficientes y será necesario para la **inversión inicial** pedir un crédito bancario.
- Debido a que seremos una **empresa de nueva creación**, al principio como detallaremos en el capítulo 5 sobre el plan de marketing, se dedicarán gran cantidad de tiempo, recursos y conocimientos a la captación de nuevos clientes.

Amenazas

- Debido a las **débiles barreras de entrada al sector**, es una amenaza la entrada de productos entrantes, es decir, competidores que abrieran otro centro CrossFit afiliado en nuestra zona.



- **Amenaza de productos sustitutos.** A causa del crecimiento del CrossFit, como en todos los productos o servicios surgen productos sustitutos. En el caso de los centros CrossFit son centros donde se realiza la misma actividad deportiva pero donde cualquiera puede dar las clases y se ofrecen un servicio de bajas garantías impartido por un entrenador no cualificado por la marca CrossFit.

Fortalezas

- **Localización.** La localidad donde se desarrollará la actividad será el punto fuerte más importante ya que posee un entorno con apenas competencia directa alrededor. Además, se explicará en el siguiente capítulo sobre localización, como Almussafes se caracteriza por poseer unas condiciones favorables en cuanto a empleo y entorno deportivo.

- Las **instalaciones.** Una nave de 500 metros cuadrados será nuestro segundo punto fuerte. Estas instalaciones gracias a su gran dimensión podrán dar un servicio garantizado de muy buena calidad a nuestros clientes.

- **Facilidad para aparcar** debido a un solar cerca el cual se utiliza como aparcamiento.

- La **identidad de la marca** será una de las grandes fortalezas de la empresa aportándole la diferenciación necesaria respecto a otros servicios sustitutos. El box se caracterizará por pertenecer a la mayor red empresarial de esta práctica deportiva llamada CrossFit donde las clases serán impartidas por un entrenador cualificado como mínimo de primer nivel.

Oportunidades

- **Bajo poder de negociación de los clientes** debido a la poca oferta del servicio en la zona y la concentración de clientes.

- El tipo de industria que se trata en que a partir de la inversión inicial en equipamiento y la contratación del entrenador ya no sea la empresa muy dependiente de los proveedores, tan sólo para el mantenimiento o compra de más equipamiento, esto hace que haya un **bajo poder de negociación de los proveedores.**



- Un **entorno económico favorable** en el que el PIB sigue una tendencia creciente y el desempleo una tendencia decreciente.
- El **crecimiento del sector deportivo** durante estos últimos años en que a pesar del decrecimiento del gasto público liquidado en deporte por la administración autonómica debido a las políticas proteccionistas de recorte del gasto público; el crecimiento del empleo, el aumento del número de empresas, un mayor gasto medio por hogar, la reducción del déficit de la balanza comercial y el aumento del gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por las administraciones locales muestran la buena situación del sector.
- El **entorno social deportivo positivo** donde a parte de ver el deporte como una vía de escape a la vida cotidiana ganando salud y condición física, el entorno de CrossFit es mucho más, trata de compartir momentos en una comunidad unida mediante redes sociales, eventos deportivos o eventos de la vida cotidiana como comidas por ejemplo.
- La **tendencia creciente del uso de las redes sociales** donde se utiliza cada vez más este tipo de comunicación como marketing entre las empresas debido a su precio económico y su magnitud de visualizaciones por los posibles clientes cada vez mayor a través de diferentes redes sociales. Son muchos los centros deportivos que comparten sus sesiones por las redes sociales con la finalidad de atraer nuevos clientes y promocionar así la empresa.
- También se tienen en cuenta como oportunidades los **competidores** ya que en el caso de CrossFit, sus centros afiliados organizan competiciones entre ellos y el hecho de tener CrossFit relativamente cercanos nos puede dar la posibilidad de participar en estas competiciones.

A modo de conclusión del análisis DAFO anterior donde se ha analizado tanto aspectos internos como externos de la empresa, se va a resumir la información en la siguiente tabla:

Tabla 4: Matriz DAFO

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> - Débiles barreras de entrada en el sector - Productos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico favorable - Crecimiento del sector deportivo - Entorno social deportivo positivo - Competidores afiliados - Tendencia creciente del uso de las redes sociales - Bajo poder de negociación de los clientes - Bajo poder de negociación de los proveedores
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial - Empresa de nueva creación 	<ul style="list-style-type: none"> - Localización - Instalaciones - Facilidad para aparcar - Identidad de la marca

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla, se observa en la parte superior el análisis externo a través de las amenazas a la izquierda y las oportunidades a la derecha y en la parte inferior el análisis interno donde las debilidades se muestran a la izquierda y las fortalezas a la derecha, es decir, en la parte izquierda las características negativas y en la parte derecha las positivas.

A continuación, a través del conocimiento del análisis DAFO se va a llevar a cabo la herramienta CAME. La herramienta de análisis CAME consiste en detallar la forma en que se corrija las debilidades, se afronte las amenazas, se mejore y mantenga las fortalezas y se exploten las oportunidades.

Debilidades

Para superar las debilidades en el caso de la inversión inicial a través del crédito y la búsqueda de ayudas o subvenciones se aumentarán las posibilidades de realizar un buen proyecto y en el caso del problema de que sea la empresa nueva y se tenga que atraer a nuevos clientes en el próximo capítulo 5 sobre el plan de



marketing se detallaran las acciones a emprender.

Amenazas

Se debe prevenir que existen débiles barreras de entrada en el sector y la existencia de productos sustitutos y afrontar estas amenazas a través de fortalezas de la empresa como la localización o la identidad de la marca en el caso de los productos sustitutos.

Fortalezas

La buena localización con apenas competencia directa alrededor de Almussafes se debe aprovechar publicitando las fortalezas por las que se caracterizará la empresa. Estas son: la facilidad para aparcar, las instalaciones espaciosas donde poner en práctica cómodamente el CrossFit y, la más importante, la identidad de la marca. Recalcar que es un centro afiliado a CrossFit donde se imparte un servicio garantizado y se pasa a formar parte de un sentimiento de comunidad cada día más grande entre los clientes.

Oportunidades

Se deben explotar las oportunidades aprovechar para emprender este proyecto en este momento de crecimiento del sector deportivo, un entorno económico favorable y un entorno social deportivo positivo. Además aspectos de comunidad entre competidores a causa de la pertenencia de estos a CrossFit a través de su afiliación se debe aprovechar realizando competiciones entre sí y quedadas para fomentar el sentimiento de comunidad entre competidores y clientes.

Por otra parte la citada tendencia creciente del uso de las redes sociales se debe aprovechar mediante la realización de perfiles de la empresa en las redes sociales más utilizadas (Intagram, Twiter y Facebook) con la finalidad de llegar más fácil al público para captar nuevos clientes. También se realizará una página web.

El bajo poder de negociación de los clientes y los proveedores también se aprovecharán mediante la estrategia de precios que se detallara en el próximo capítulo 5 sobre el plan de marketing.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



4. PLAN DE OPERACIONES



4 PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se va a analizar las principales cuestiones que afectan a la decisiones de localización de las instalaciones de una empresa, la distribución en planta y las operaciones y procesos necesarios para el desarrollo de su actividad.

4.1 Localización del local

Las decisiones de localización forman parte del proceso de formulación estratégica de la empresa. Una correcta selección puede conllevar al cumplimiento de los objetivos de la empresa de forma eficiente y competitiva, mientras una incorrecta tendrá como resultado importantes limitaciones al desarrollo correcto de la empresa. El tipo de instalaciones se decide en función del producto (a fabricar, a almacenar o a vender en ella) o del servicio a ofrecer, así como del proceso productivo o la tecnología a emplear.

En cuanto al tamaño de las instalaciones se tendrá que tener en cuenta la cantidad de producto o servicio que se espera obtener, es decir, de la capacidad necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.

Se trata de una decisión infrecuente ya que algunas empresas sólo la toman una vez en su historia pero es una decisión de gran importancia debido a:

- La decisión de la localización de una empresa en cualquier lugar supone la inmovilización considerable de recursos financieros a largo plazo. La inversión en la compra de un terreno y su construcción suponen una inversión económica además del tiempo y esfuerzo empleados. Por ello, otras empresas deciden restarle rigidez a esta inversión alquilando las instalaciones necesarias.
- Todas las áreas de la empresa se verán afectadas por la decisión de localización ya que afecta a la capacidad competitiva de la empresa. En empresas fabriles será conveniente estar ubicados cerca de los proveedores para reducir los costes, mientras en empresas de servicios será importante situarse próximos a los clientes.

La mayor parte de los factores de localización permanecen inalterables con el tiempo pero los cambios en el entorno están provocando que se tengan que tomar más decisiones de localización en la actualidad. Algunos



d estos cambios son:

- La creciente internacionalización de la economía intensifica la presión de la competencia obligando a las empresas a reexaminar la localización de sus instalaciones para no perder competitividad.
- La automatización de los procesos está provocando la pérdida de importancia del factor coste de la mano de obra de países con bajo nivel salarial y ganando importancia la cualificación, la flexibilidad y la movilidad de la mano de obra.
- La mejora de los transportes y el desarrollo de las tecnologías informáticas de telecomunicaciones aportan mayor diversidad geográfica en las decisiones de localización.

Los factores importantes de la decisión de localización de la empresa en el municipio de Almussafes en cuanto a su impacto sobre los costes, los ingresos o la posición estratégica de la empresa son:

1. Coste del suelo

Este factor es uno de los más importantes debido a la colocación considerable de recursos financieros a largo plazo que supone la compra de una instalación. Para ejercer la actividad CrossFit Almussafes se necesita un local de grandes dimensiones donde ofrecer un servicio de calidad. Para ello se dispone de una superficie de 414 metros cuadrados que únicamente se tendría que hacer una reforma inicial en torno a los 10.000 euros según la media de diferentes presupuestos solicitados a varias empresas constructoras. La disponibilidad de esta gran superficie supone una gran ventaja competitiva la cual de no tenerla resultaría una gran inversión inicial o el pago obligado mensual de un alquiler en el caso de encontrar un local con las dimensiones necesarias para la práctica de esta modalidad deportiva. Estos locales son difíciles de encontrar en ciudades donde los pocos que quedan tienen un elevado coste de alquiler. La disponibilidad de la superficie no supone la propiedad de la misma, por ello, en el balance del capítulo 7 no se contabilizará.

2. Aparcamiento para clientes

Una de las ventajas competitivas que la empresa desea promocionar es la facilidad de aparcamiento que hay alrededor de el box donde a escasos metros se encuentra una superficie donde los clientes podrán aparcar fácilmente como se observa en la siguiente figura.

Figura 23: Vista satélite de la superficie y el aparcamiento disponible



Fuente: Google Maps

3. Entorno competitivo

Como se ha analizado en el apartado de la competencia directa, localizándose en Almusafes, la empresa presenta un entorno competitivo favorable debido a que no se encuentran centros CrossFit próximos. Desde Almusafes hay una media de 27 minutos de distancia a los 13 box más cercanos donde el más próximo está a 15 minutos en Sedaví y el más lejano está a 34 minutos en la zona de la paya de la Patacona, Valencia.

En la siguiente figura se pueden ver los centros afiliados a CrossFit más cercanos a Almusafes.

Figura 24: Box afiliados a CrossFit cercanos a Almussafes



Fuente: CrossFit

4. Otros servicios

La empresa desea ofrecer en un futuro servicios adicionales complementarios. Las grandes dimensiones de la instalación facilitarán al desarrollo de esta estrategia. Dependiendo de la demanda se planteará la introducción de servicios como halterofilia o calistenia.

5. Entorno social deportivo

Los ingresos obtenidos gracias a los impuestos de Ford permite a Almussafes disponer de un presupuesto bastante elevado (15,3 millones de euros para 2018) con el que año tras año se apuesta fuertemente por el deporte a través de servicios, subvenciones y ayudas. Esta apuesta por el deporte pone a Almussafes en el mapa deportivo debido a sus excelentes y los éxitos deportivos de sus vecinos, 10 de los cuales son deportistas de élite.



En cuanto a la evolución, según los Presupuestos Municipales se observa en la dotación para el programa de administración del deporte un crecimiento para este año 2018 del 18,58% en comparación al presupuesto de 2017, el cual decreció un 3,69% respecto 2016. La dotación de promoción y fomento del deporte aumenta un 11,63% en el presupuesto de 2018 respecto al de 2017, el cual decreció un 3,85% respecto al 2016. Y, por último, para instalaciones deportivas se destinará en 2018 un 5,48% menos que en 2017 cuando se destinó un 1,32% menos que en 2016. Por tanto, pese a que la dotación total en deportes decrece este 2018 un 0,15% a causa de la menor dotación a las instalaciones deportivas, destaca en los Presupuestos municipales de 2018 el aumento del 11,63% de la partida de promoción y fomento del deporte la cual está compuesta por subvenciones a entidades, material y eventos deportivos.

6. Entorno ocupacional

La llegada de la factoría automovilística Ford en 1976 a Almussafes es la principal causa por la que la población tiene una escasa tasa de desocupación y sea la única población de la Ribera donde la variación de población siga una tendencia creciente desde el año 2001.

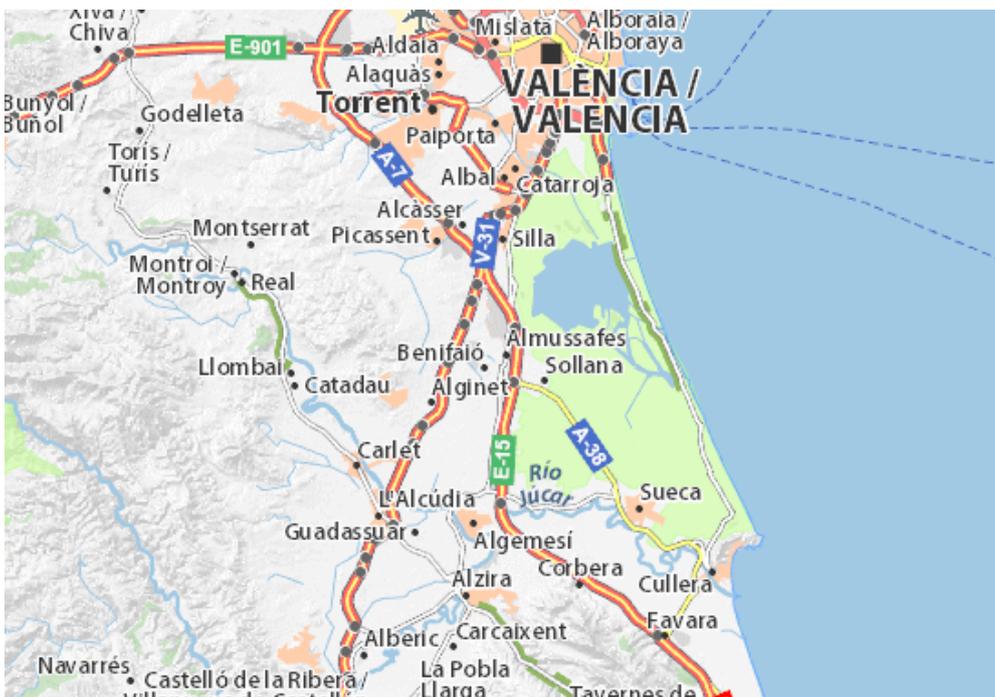
El ayuntamiento de Almussafes tiene una serie de medidas orientadas a facilitar la creación de empleo, por ello, subvenciona a personas emprendedoras del municipio debido a las dificultades en cuanto a financiación para iniciar o mantener una actividad empresarial.

La cuantía de la subvención del plan de empleo 2016-2020 será de un máximo de 3.000 € para un período máximo de 10 meses. La subvención se aplicará durante un período mínimo de 6 meses desde el alta del trabajador autónomo en el RETA (o equivalente) hasta un máximo de 3.000€ (10 meses). La ayuda máxima se percibirá si se mantiene el alta durante diez meses consecutivos. En caso de que la actividad y alta se mantenga por 6 o más meses y menos de 10, la ayuda se prorrateará por una cuantía de 300 euros mensuales. La subvención podrá destinarse a sufragar los gastos corrientes (Gastos de Seguridad Social, Alquiler, luz, agua, teléfono, asesoría, etc, aportando la correspondiente documentación justificativa), no se aceptarán facturas correspondientes a gastos de material inventariable.

7. Cercanía a los mercados

Como se trata de una empresa de servicios, un factor importante es la proximidad a los clientes. A continuación, se muestra en la siguiente figura el mapa de la proximidad de Almussafes a una gran población de municipios sin centros CrossFit como Benifaió, Sollana, El romaní, Alginet, Algemesí, Catadau, Llombai, Silla, Picasent, Albal, Catarroja, Torrent, Alcácer, Beniparrell, Massanassa, Benetúser, etc.

Figura 25: Poblaciones cercanas a Almussafes



Fuente: Via Michelin

En conclusión, el hecho de poseer de una superficie del tamaño idóneo para la creación de un centro CrossFit y otros servicios complementarios, la presencia de una zona de aparcamiento próximo para los clientes, un entorno competitivo con aparentemente poca competencia directa y mucha población alrededor, un entorno ocupacional favorable con subvenciones para emprendedores en Almussafes, municipio que se caracteriza por la escasa tasa de paro, el crecimiento continuado de la población y el apoyo al deporte de manera significativa, conlleva a decidir que la localización de nuestro centro CrossFit en Almussafes será una gran ventaja competitiva por parte de la empresa que le llevará a conseguir lograr sus objetivos.



4.2 Distribución en planta

El objetivo principal de la planificación de la distribución en planta es que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficacia. Algunos de los principios que se tienen que tener en cuenta para una correcta distribución en planta son:

- Disminución de la congestión
- Supresión de áreas ocupadas innecesariamente
- Reducción del trabajo administrativo e indirecta
- Mejora de la supervisión y el control
- Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones
- Mayor y mejor utilización de los servicios
- Disminución del riesgo para el material o su calidad
- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Elevación de la moral y la satisfacción del personal.

Estos objetivos hacen referencia a las empresas tanto de fabricación como de servicios pero, es evidente, que en las empresas de servicios al tener un trato más directo con el cliente se tengan en cuenta en la distribución en planta objetivos más específicos como la comodidad durante el servicio y la apariencia atractiva de las áreas que están en contacto directo con los clientes.

La práctica del CrossFit requiere de espacio amplio para el desarrollo de sus ejercicios, todo el contrario que un gimnasio donde las máquinas ocupan su superficie, por ello, CrossFit Almussafes dispondrá de una gran zona sin elementos arquitectónicos que puedan molestar, estilo “loft” y además el centro estará compuesto de las siguientes zonas descritas en la figura y los párrafos siguientes:

- Un despacho.

Estará situado a la derecha de la entrada y en él habrá una mesa con un ordenador desde el cual se hagan todas las tareas de administración de la empresa además de servir como recepción donde se ofrezca la información necesaria a nuevos clientes y se controle el acceso a los clientes ya habituales.

- Vestuarios.



Estarán situados al fondo del box y se distinguirán entre masculinos y femeninos.

- Equipo de música

Por todo el local habrá instalado un equipo de música motivacional para la práctica deportiva.

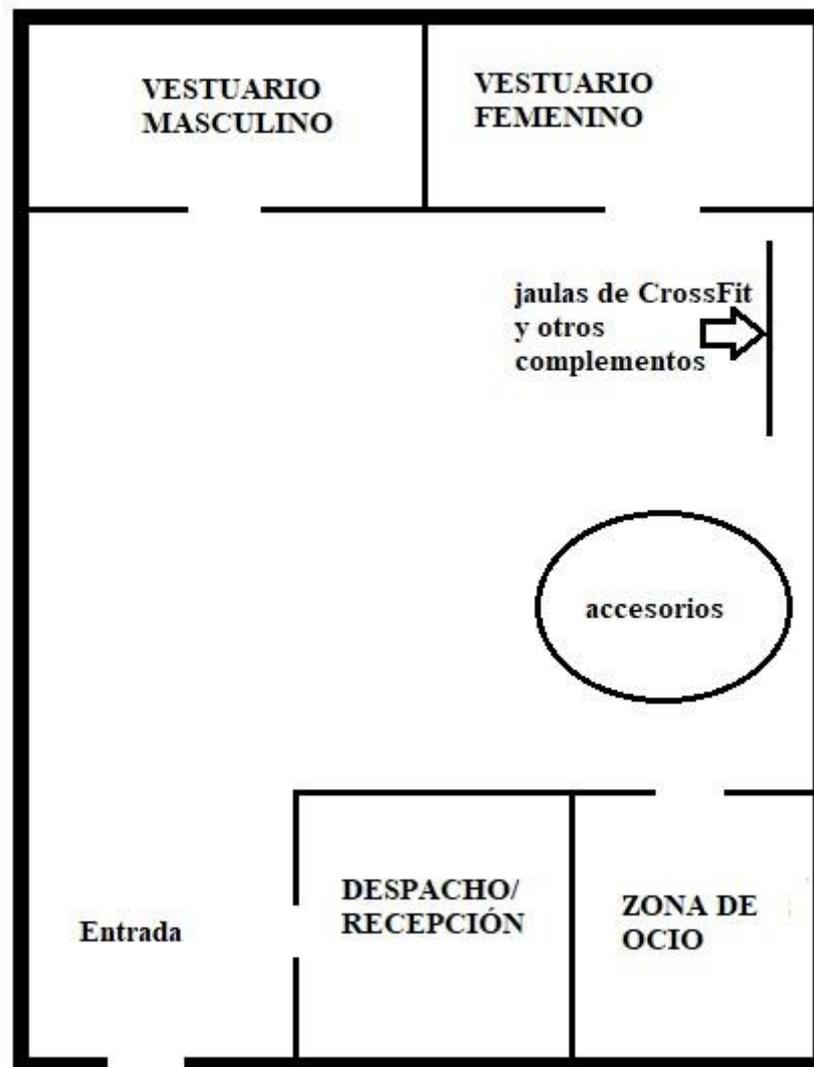
- Jaulas de crossfit

En la pared derecha estarán fijadas las jaulas de CrossFit y otros complementos esenciales para su práctica.

- Accesorios para la práctica como cuerdas, mancuernas, barras, discos, etc. estarán ubicados a la parte derecha ordenados pero con movilidad continua para su uso.
- Zona de ocio.

Estará situada al lado del despacho y en ella se contará de un microondas, máquinas de vending de comida saludable y complementos nutricionales, bebidas, revistas deportivas, sofás y mesas.

Figura 26: Distribución en planta del Box CrossFit Almussafes



Fuente: Elaboración propia

4.3 Operaciones y procesos

El diseño del proceso marca la manera en que se dará el servicio a los clientes, guiando la selección de las tecnologías de la empresa y dictando el momento y los recursos a emplear para el correcto funcionamiento de la organización.



Los principales factores condicionantes del diseño del proceso, tanto en entidades fabriles como de servicios son:

- **La intensidad de capital.**

La intensidad del capital hace referencia a la combinación de equipos y medios humanos del proceso productivo. Cada vez que se diseña o rediseña un proceso, el responsable de Operaciones ha de seleccionar las tareas que se desarrollarán manualmente y aquellas que se llevarán a cabo mecánicamente; las nuevas tecnologías amplían el abanico de opciones disponibles. Cuanto mayor sea el conjunto de operaciones mecanizadas o automatizadas frente al de las manuales, mayor será la intensidad de capital necesaria. En nuestro caso la intensidad de capital necesaria será elevada debido a que el sistema de asistencia a sesiones de CrossFit se realizará mecánicamente a través de la página web del box. Esto será así debido a la mayor facilitación de reserva a través de la web con la finalidad de que en cada clase no haya un número excesivo de asistentes y dar así un servicio de calidad. A través de la web el cliente se reservará la clase que desea asistir y podrá ver las plazas que quedan libres en las distintas sesiones. Además otro proceso automatizado será el del pago de las mensualidades y diferentes tarifas el cual se deberá realizar por transferencia bancaria.

- **Flexibilidad**

De la flexibilidad de la organización dependerá la facilidad con la que la gerencia, trabajadores y clientes puedan manejar una amplia variedad de servicios. Hasta hace relativamente poco tiempo, la relación entre intensidad de capital y flexibilidad era inversa, es decir, la repetitividad de la producción tenía que ser alta (flexibilidad baja) para lograr economías de escala pero, en la actualidad las nuevas tecnologías son intensivas de capital y ofrecen una flexibilidad superior a la de los entornos convencionales. En nuestro box la intensidad de capital anteriormente citada se traducirá en la flexibilidad en el horario para los clientes con su efecto absorción de posibles picos de capacidad ociosa.

Respecto al horario, será un amplio horario de lunes a viernes de 7:00 a 10:00 y sábados de 9:00 a 13:00, excepto de 14:00 a 15:00 cuando permanecerá cerrado.

Este horario ha sido pensado en relación al horario académico de los jóvenes y al horario laboral de la gran cantidad de público objetivo que trabaja en Ford y su polígono industrial donde existen 3 turnos: de 22:00 a



6:00, de 6:00 a 14:00 y de 14:00 a 22:00. De esta forma cualquier persona con el turno de trabajo que tenga o con horario de clases por la mañana o por la tarde igualmente puede asistir todos los días bien a clases de CrossFit o bien a Open Box, es decir, al uso libre de las instalaciones y sus accesorios. Como se observa a continuación, CrossFit Almussafes ofrece 8 horas de CrossFit diarias de lunes a viernes. Lunes, miércoles y viernes de 7:00 a 11:00 y de 17:00 a 22:00 y martes y jueves de 10.00 a 14:00 y de 15:00 a 19:00.

La siguiente tabla muestra el horario que tendrá CrossFit Almussafes.

Tabla 5: Horario Box CrossFit Almussafes

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
7:00	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	-
8:00	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	-
9:00	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box
10:00	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	Open Box
11:00	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	Open Box
12:00	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	Open Box
13:00	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	Open Box
14:00	-	-	-	-	-	-
15:00	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	-
16:00	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	-
17:00	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	-
18:00	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	-
19:00	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	-
20:00	CrossFit	Open Box	CrossFit	Open Box	CrossFit	-
21:00	Open Box	Open Box	Open Box	Open Box	Open Box	-

Fuente: elaboración propia



- **Integración vertical**

Todas las empresas compran recursos (materia prima, accesorios, energía...) a otros productores. En cuanto al grado de integración vertical, cuanto mayor sea la cantidad de procesos de la cadena de suministros que realiza la empresa mayor será el grado de integración vertical.

La integración vertical puede ser hacia atrás (sustituimos a nuestros proveedores) o hacia delante (sustituimos a nuestros distribuidores). El fenómeno contrario de la integración vertical se llama Outsourcing y está siendo cada vez más habitual su uso cuando la tecnología utilizada tiene un nivel alto de complejidad tal que el esfuerzo para conseguirla no se ve compensado por los beneficios obtenidos y es más interesante que una empresa independiente acumule estos esfuerzos.

En CrossFit Almussafes el grado de integración vertical es elevado ya que la totalidad de procesos de la entrega del servicio los realiza la propia empresa y no intervienen empresas independientes desde el inicio del interés del cliente potencial hasta que el mismo cliente recibe el servicio en las instalaciones.

- **Participación del cliente en el proceso**

La participación del cliente refleja en qué medida y de qué modo éste forma parte del proceso productivo. En los servicios, el contacto con los clientes es una variable decisiva. Los servicios que implican mayor contacto con el cliente suelen requerir una menor intensidad de capital y una mayor flexibilidad de los recursos que aquellos que apenas necesitan la participación de sus receptores como es el caso de CrossFit Almussafes donde la participación del cliente puede analizarse desde dos puntos de vista: el autoservicio o la selección de servicios y el tiempo y la ubicación.

En cuanto a la selección de los servicios las empresas que compiten mediante la flexibilidad en productos o servicios suelen permitir que sus clientes efectúen la selección de estos es el caso de nuestra empresa en la que nuestros clientes podrán asistir a cualquier sesión de CrossFit reservándola ellos mismos a través de la web, esta flexibilidad de los servicios hace que los mismos clientes sean los que elijan la sesión que desean a la hora que quieran.



En cuanto al tiempo y la ubicación, son factores críticos de la prestación de un servicio cuando la presencia del cliente sea imprescindible, pudiéndose dar diferentes casos. En algunas ocasiones la concertación previa de cuándo y dónde se se prestara el servicio no se puede realizar con anterioridad (por ejemplo bomberos, ambulancias, etc.) y como es en nuestro caso la empresa puede concertar con anterioridad con los clientes cuándo y dónde se prestará el servicio, es decir, la hora que el cliente solicite realizar la sesión de CrossFit en nuestro box.

Naturaleza de la demanda

Los procesos productivos han de reunir la capacidad necesaria para atender la demanda de los bienes y servicios que se van a ofertar. La estacionalidad, la tendencia y otras características como los precios condicionarán la capacidad necesaria a lo largo del tiempo. En el CrossFit la tendencia es creciente y en cuanto a los precios, bajos precios atraerán más cantidad de clientes y, por ello, se necesitará mayor capacidad para ofertar el servicio. En cuanto a la estacionalidad destacan los períodos de septiembre y enero cuando el inicio de un nuevo año o una nueva temporada después del verano incrementan las contrataciones de servicio de deporte y musculación.

Algunos procesos se pueden ampliar y contraer con más facilidad que otros y la selección definitiva estará condicionada por la demanda estimada. En nuestro caso detallado anteriormente, el horario será bastante amplio y a medida que avanzaran las sesiones y se viera en que franjas de horarios acuden más clientes, entonces se analizaría ampliar o contraer el horario según la demanda estimada.

- **Nivel de calidad del bien o servicio**

La calidad se ha convertido en una importante arma competitiva en el entorno empresarial y el nivel que se quiera ofrecer afectará directamente a la selección del proceso. Por ello, una de las principales ventajas de nuestro box será la identidad de la marca CrossFit, un servicio de alta calidad impartido por un entrenados como mínimo de primer nivel obligado por la marca CrossFit. Además la calidad del servicio ofertado estará ligado a la automatización de la selección del servicio en la hora que el cliente prefiera a través de la web. Así



la empresa CrossFit Almussafes se caracterizará por ofrecer un servicio de calidad y flexible.

- **Planificación y evaluación financiera.**

Cada tipo de proceso plantea diferentes necesidades de capital, por lo que la disponibilidad de recursos financieros y el coste de los mismo podrían determinar decisivamente la selección del proceso.

En nuestro servicio basado en que el cliente se limita a recibir el servicio ofertado a través del entrenador, tras la inversión de los recursos financieros necesarios para las inversiones iniciales de la reforma de las instalaciones y la compra del equipamiento, el proceso requiere necesidades de capital en cuanto a recursos humanos, es decir, el entrenador que de el servicio de CrossFit a los clientes.

En conclusión, el proceso productivo que tendría CrossFit Almussafes tendría las siguientes fases:

- 1. Interés del posible cliente y consulta de nuestros servicios.**

El cliente entraría en contacto con nuestros servicios a través de nuestros medios de comunicación como redes sociales, página web, teléfono o directamente presentándose en nuestras instalaciones. Se tratará en todo momento de dar una buena imagen de calidad del servicio ya que será el primer contacto que tenga el cliente con la empresa. La oferta de los servicios tratará de resultar lo más atractiva posible a través del plan de marketing que se detallará en el próximo capítulo 5. En esta primera fase la empresa muestra aspectos importantes de sus servicios como: el personal, las instalaciones, tipos de tarifas, variedad de descuentos, horarios, etc.

- 2. Interés por inscribirse y sesión de prueba gratuita.**

Si el cliente lo desea podrá optar a la asistencia de una clase de prueba gratis. Esta consistirá en la elección por parte del cliente de la sesión a la que quiera asistir dentro del horario ofertado por la empresa. Su duración será de una hora y podrá disfrutar de una sesión juntos con los otros clientes inscritos, además se le mostrará al posible cliente las normas del box y las reglas básicas de la comunidad CrossFit.

- 3. Decisión positiva en cuanto a matricularse y proceso de inscripción.**



El proceso de elección y pago del servicio lo realizará íntegramente el cliente a través de la web donde podrá observar los diferentes tipos de tarifas y horarios con una amplia flexibilidad que podrá optar para inscribirse.

4. Asistencia del cliente a la sesión.

La asistencia del cliente a la sesión inscrita consiste en la entrega del servicio por parte de la empresa al cliente. Es la fase más importante del proceso donde el entrenador impartirá a los clientes la sesión de CrossFit.

5. Control y gestión.

Una vez realizada la prestación del servicio, se debe cuantificar la satisfacción del cliente mediante métodos como encuestas.

Además la empresa debe de realizar aspectos de gestión como las fichas de los clientes en las que se lleve la contabilidad de los pagos de cada uno.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



5. PLAN DE MARKETING



5 PLAN DE MARQUETING

Tras haber realizado la investigación comercial del mercado en los anteriores capítulos donde se ha analizado en el capítulo 2 el macroentorno de la empresa a través de la técnica PESTEL y en el capítulo 3 el microentorno de la empresa mediante el método de las 5 fuerzas de PORTER, un análisis del sector deportivo, la investigación de la competencia directa y se ha realizado la matriz de análisis DAFO detallándose las ventajas e inconvenientes comerciales las cuales originan la matriz CAME donde se detallan las acciones que se deben tomar ante la situación del mercado para alcanzar los objetivos comerciales; se va a proceder a continuación a llevar a cabo los aspectos relacionados con la dirección comercial, es decir, el proceso de entrega de valor del servicio ofrecido, en este caso el CrossFit, a través de un plan comercial o de Marketing.

El concepto de marketing se define según la American Marketing Association (2004) como una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders).

El plan comercial es el documento escrito en el que se detallan de forma sistemática y estructurada las acciones de marketing a desarrollar para todos o alguno de los productos/servicios de una empresa en un determinado periodo de tiempo, generalmente con el horizonte de un año; en este caso el plan comercial tratará sobre las acciones de marketing a desarrollar para el servicio ofrecido en CrossFit Almussafes con el objetivo de la coordinación de esfuerzos en la empresa, la definición de objetivos y metas que lograr y prever posibles escenarios y actuación ante ellos.

En primer lugar se realizará la estrategia de marketing donde se analice el segmento de la población al que va dirigido el servicio, es decir, el público objetivo y, a continuación, se detallará la creación, comunicación y entrega del valor mediante las variables del marketing mix (Producto, Precio, Comunicación y Distribución).

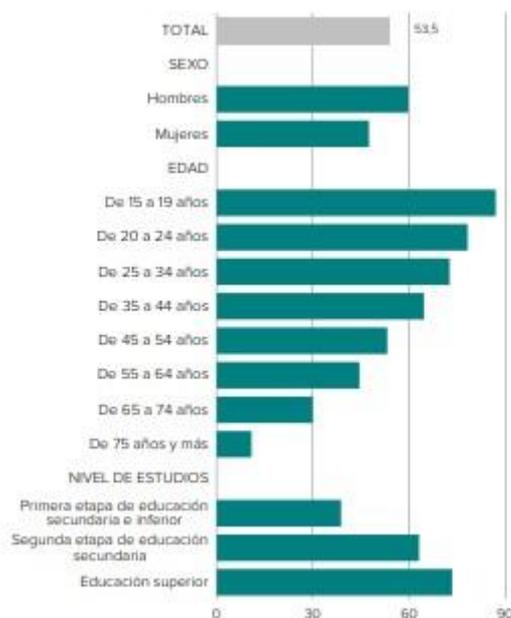
5.1 Segmentación y público objetivo

El proceso de entrega de valor del servicio de la empresa comienza con la definición del segmento de población al que va dirigido el servicio.

La segmentación es la división del mercado en grupos homogéneos dependiendo de la necesidad de cada grupo formado.

Con el objetivo de establecer el público objetivo de la empresa CrossFit Almussafes se van analizar distintos segmentos de la población según las variables siguientes:

Figura 27 : Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios. 2015 (en %)



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas

- **Variables demográficas**

Como se muestra en el gráfico anterior, los segmentos de la población que practican deporte son mayoritariamente las personas de entre 15 y 44 años, segmentos donde más del 60% de los encuestados



practicaron deporte en el último año.

Pese al resultado de estos hábitos, hay que decir que el CrossFit es una practica deportiva accesible para todos los públicos desde desde los más pequeños hasta los más mayores. Cada vez es más habitual los centros CrossFit que añaden a su horario sesiones para niños llamadas CrossFit Kids. En un principio nuestro centro no contará con dichas sesiones pero no se descarta incorporarlas en un futuro dependiendo de la demanda.

Respecto al sexo, las clases de CrossFit son mixtas no hay diferencia en los entrenamientos de hombres respecto a mujeres, las únicas diferencias en los entrenamientos giran entorno a la cantidad de peso y al número de repeticiones.

- **Variables geográficas**

Como se ha citado en el capítulo 4 sobre el Plan de Operaciones, las instalaciones estarán ubicadas en Almussafes y el ámbito de actuación sera el mismo municipio y los municipios de las comarcas valencianas de alrededor como la ribera Baixa, la Ribera Alta, la Horta Oest y la Horta Sud.

- **Variables socioeconómicas**

Como se observa en la anterior figura 27, según el nivel de estudios las personas que practican deporte son aquellas mayoritariamente con niveles secundarios o superiores. Pese a ello, cabe destacar que el nivel de estudios no será determinante en el establecimiento del público objetivo.

Respecto a la renta, CrossFit Almussafes estará orientado a personas con un nivel adquisitivo medio ofreciendo tarifas variadas y numerosos descuentos.

Tras el análisis de los anteriores segmentos del mercado, se podría decir que el público objetivo de CrossFit Almussafes serán mujeres y hombres de entre 15 y 44 años con un nivel medio adquisitivo y pertenecientes a Almussafes y los municipios de alrededor.



5.2 Marqueting Mix

En este apartado se va a llevar a cabo el posicionamiento adecuado del servicio de acuerdo a las características del público objetivo. Para ello, se continuará con el proceso de entrega de valor del servicio mediante el programa comercial o marketing mix.

Se define el marketing mix como el conjunto de decisiones sobre las variables comerciales referidas a un producto, a un servicio en este caso, que permiten lograr los objetivos comerciales.

Estas variables comerciales son el producto o servicio, el precio, la comunicación y la distribución, también son asociadas como las 4 P's debido a su traducción en inglés: product, price, promotion, place. Se caracterizan por ser variables controladas por la empresa que influyen en sus resultados y se dividen entre: variables estratégicas y variables tácticas.

Las variables estratégicas son el producto o servicio y su distribución sobre las que se suelen tomar decisiones meditadas enfocadas a largo plazo. Y las variables tácticas son la comunicación y el precio del servicio que se pueden modificar más fácilmente a corto plazo. A continuación, se realizará el análisis de cada una de ellas:

5.2.1 Producto

El producto o servicio es la variable más importante del marketing mix donde las demás variables facilitan el intercambio y apoyan el posicionamiento del mismo en su público o mercado objetivo.

Se distinguen dos enfoques posibles sobre la variable producto o servicio que son:

- Miopía comercial.

Este enfoque está centrado en el producto o servicio, es decir, en sus atributos o características físicas.

- Estrategia de marketing.

Este enfoque está centrado en las necesidades del consumidor, es decir, los problemas del cliente que son satisfechos con el producto o servicio.



Además en un producto se pueden diferenciar 3 dimensiones.

- Producto esencial o fundamental: satisfacción, promesa de satisfacción o beneficios.
- Producto formal o real: es el producto tangible (calidad, diseño, marca, envase y embalaje).
- Producto ampliado o aumentado: es el producto formal más los servicios incorporados.

La actividad principal de la empresa será el servicio a los clientes de clases de CrossFit. Como se ha comentado anteriormente en el primer capítulo, el CrossFit es un sistema de entrenamiento de acondicionamiento y fuerza específico basado en ejercicios funcionales y variados practicados a una alta intensidad. El objetivo de esta actividad deportiva es el desarrollo de capacidades físicas como la fuerza, la resistencia, la potencia o la flexibilidad para llegar a conseguir un atleta lo más completo posible a través de movimientos de gimnasia, calistenia o halterofilia (entre otras disciplinas). Las sesiones son controladas mediante criterios como el tiempo, el número de repeticiones y la cantidad de peso utilizado.

Esta modalidad deportiva en auge y de reciente introducción satisface necesidades del cliente como:

- **Mayor competitividad.**

El trabajo en grupo unido con la motivación y el método de resultados medibles a través del número de repeticiones, la cantidad de peso y la intensidad de estas promueve a una mayor competitividad. El centro contará con pizarras donde estarán anotadas las marcas o récords de los clientes y promueven al afán de superación por parte de ellos.

- **Menor tiempo de necesitado.**

Sus sesiones no suelen superar la hora de duración, menor tiempo que las sesiones de gimnasio tradicional donde el tiempo estimado por sesión suele ser de hora y media.

- No sólo mejora el estado físico de las personas sino que también influye en la **calidad de vida y el bienestar** personal de los clientes.

- **Sentimiento de comunidad.**

El CrossFit se define también como un sistema social donde conocer cada día mejor a los compañeros y forjando cada día más el sentimiento de comunidad.



– **Obtención de resultados en menos tiempo.**

Debido al sistema de entrenamiento en que no se ejercitan músculos focalizados por día o sesión y ya no se trabajan hasta la semana siguiente como en el gimnasio sino que se trabaja todo el cuerpo de manera equilibrada en todos los entrenamientos, los resultados de mejora físicos son medibles en un corto plazo de tiempo.

Cabe destacar que la pertenencia de nuestro servicio a la marca CrossFit será nuestra mayor arma competitiva de identificación y diferenciación en el mercado. Las ventajas que nos aporta son la lealtad de un público fiel a la marca, la imagen corporativa que aporta un mayor poder de negociación con los clientes, la segmentación del mercado y protección legal (marca registrada), además de servicios complementarios como por ejemplo competiciones o eventos entre centros afiliados a la marca cercanos y el acceso a un foro de afiliados con los que compartir conocimientos y experiencias.

Las clases de CrossFit tendrán la duración de una hora, se darán 8 horas diarias de lunes a viernes y tendrán la garantía de ser impartidas por un entrenador de primer nivel como mínimo certificado por la marca ofreciendo así un servicio de alta calidad. Con ello se adquiere la diferenciación de centros donde se pueda ofrecer un servicio sustituto por una persona cualquiera sin apenas garantías de seguridad.

Además de las sesiones de CrossFit arriba detalladas, el centro ofrecerá el servicio libre (Open Box) del uso de sus accesorios en las horas que no se impartan clases de CrossFit dentro del horario de apertura especificado en el capítulo 4 donde se muestra en la tabla que el centro permanecerá abierto de lunes a viernes de 7:00 a 22:00.

A largo plazo, no se descarta añadir otros servicios como halterofilia, calistenia o CrossFit Kids para los más pequeños, pero a corto plazo la empresa se especializará en las sesiones únicamente de CrossFit.

5.2.2 Precio

El precio es la variable comercial con más influencia de la empresa ya que tendrá un rol importante en la decisión del consumidor de adquirir los servicios de la empresa.

Además de influir en la rentabilidad de la empresa, el precio crea imagen comercial en la empresa, es



decir, es decir, el precio es una variable que se utiliza para posicionar la empresa en el mercado.

Por tanto, el precio será el valor monetario que el cliente debe ofrecer a cambio de los servicios de la empresa para satisfacer sus deseos.

En el proceso de fijación de los precios se deben conocer los objetivos que se pretenden al fijar el precio y los factores que influyen en la fijación de la política de precios de la empresa.

CrossFit Almussafes será una empresa nueva en el mercado que tendrá como principal objetivo la captación de clientes. Por ello, la estrategia a seguir en la empresa será de penetración. A través precios atractivos y descuentos la empresa tratará de atraer gran cantidad de clientes para el crecimiento de la empresa y, posteriormente, la fidelización de ellos.

Para determinar los precios en toda empresa se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Costes de la empresa.
- La competencia.
- La demanda por parte de los clientes.

A causa de ser una empresa de nueva creación, se ha elegido la fijación de los precios basándose en la competencia.

Respecto a este tipo de método de fijación de precios basado en la competencia se distinguen los siguientes tipos o criterios:

- Mantener un nivel de precios similar, un nivel inferior o un nivel superior (guerra de precios).
- Decisión ayudada por la teoría de juegos.
- Incrementar la calidad.
- Incrementar el precio y mejorar la calidad.
- Lanzar un nuevo producto a mayor (menor) precio.
- No olvidar los objetivos de la empresa ni la fase del ciclo de vida del producto o servicio.

Debido a la escasa competencia de centros CrossFit afiliados alrededor, se podría optar por la fijación de precios a un nivel superior que la competencia pero finalmente se optará por mantener los precios, es decir, se



establecerán los precios de las tarifas en torno a la media de la competencia. Esto se decide realizar así teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida del servicio el cual se encontrará en su fase de introducción al ser una empresa nueva en el mercado que tenga como principal objetivo la atracción de nuevos clientes mediante cómodos métodos de pago.

La media de las principales tarifas de la competencia son :

- 1 sesiones por semana: 30,5€/mes
- 2 sesiones por semana: 51,75€/mes
- 3 sesiones por semana: 65,58€/mes
- 4 sesiones por semana: 69,16€/mes
- sesiones ilimitadas: 83,38/mes
- 1 sesión suelta (drop in): 10,3€
- bono 5 sesiones: 40,83€/mes
- bono 10 sesiones: 81,72€/mes
- matrícula: 28€
- 1 acceso libre: 7€/hora
- clase personal: 31,6€/ hora

Teniendo en cuenta los datos arriba citados en torno a los precios medios de las principales tarifas de los 13 centros CrossFit afiliados más cercanos al nuestro, es decir, de la competencia directa analizada en el capítulo 3, se establecen los siguientes precios para CrossFit Almussafes:

En cuanto a las tarifas mensuales, se dividen en función de las sesiones que se puedan realizar a la semana desde 1 sesión por semana hasta la tarifa de sesiones ilimitadas, en la cuál el cliente podrá asistir a todas las sesiones de CrossFit que quiera cuando quiera siempre que sean dentro del horario establecido. A continuación se detallan los siguientes precios:

- 1 sesiones por semana: 30€/mes
- 2 sesiones por semana: 50€/mes
- 3 sesiones por semana: 65€/mes
- 4 sesiones por semana: 70€/mes



- sesiones ilimitadas: 85/mes

Y respecto a otro tipo de tarifas más específicas como sesiones sueltas, bonos, clases personales o el acceso libre al box (open box) en las horas en que no se imparten las sesiones de CrossFit pudiendo hacer uso libre de las instalaciones y accesorios ofrecidos, las tarifas son las siguientes:

- 1 sesión suelta (drop in): 10€
- bono 5 sesiones: 40€/mes
- bono 10 sesiones: 80€/mes
- 1 acceso libre: 7€/hora
- clase personal: 30€/ hora

A continuación, con la intención de fidelizar a los clientes disminuyendo el poder de negociación de ellos, la empresa impondrá el pago de una matrícula inicial y descuentos en pagos trimestrales, semestrales y anuales con el objetivo de que en el caso de que el cliente quisiera cambiarse a la competencia su coste fuera mayor, los precios son:

- Matrícula: el precio de la matrícula será de 25€ e incluirá una mochila y una camiseta.
- 10% por el pago trimestral, 15% semestral, 20% anual

Y, por último, con el objetivo de atraer al mayor número de clientes en esta etapa de introducción de la empresa en el mercado, CrossFit Almussafes ofrecerá los siguientes tipos de descuentos a los colectivos que justifiquen la condición de:

- 5% a bomberos, fuerzas y cuerpos de seguridad, estudiantes y deportistas profesionales
- 5% a desempleados
- familiares: 5% por cada familiar directo (hermanos, hijos, padres o cónyuges) que pague una matrícula mensual.

En conclusión, CrossFit Almussafes ofrecerá una oferta variada de tarifas con precios aceptables en el sector del CrossFit y descuentos a través de los cuales atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.



5.2.3 Comunicación

Una vez analizadas las variables comerciales servicio y precio, no menos importante es la que vamos a analizar a continuación, la variable comercial comunicación.

Las decisiones comerciales sobre la variable comunicación consisten en la puesta en contacto de la empresa con el cliente. Para ello, la empresa debe informar, recordar y persuadir el mensaje o argumento de venta del servicio ofrecido mediante canales de comunicación que lleguen al público objetivo.

Se pueden diferenciar dos tipos de usos en la comunicación:

- Corto: está enfocado a influir en las ventas (recuperar inversiones, rentabilidad, incrementos puntuales, lograr liderazgo, etc.)
- Largo: se caracteriza por el uso de la comunicación para la mejora de la imagen comercial de la empresa y su competitividad.

Los principales factores a tener en cuenta en las decisiones sobre la variable comercial de comunicación son:

- El tipo de mercado.
- El tipo de servicio.
- El marco legal.
- Los objetivos y estrategias de la empresa.
- Los recursos disponibles.
- El ciclo de vida del servicio.
- El coste

Los distintos métodos o herramientas de comunicación se pueden dividir en 4 tipos: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

En cuanto a la publicidad, se trata de un instrumento de transmisión de información impersonal y



remunerada, a través de medios de comunicación de masas, mediante anuncios pagados por el vendedor, cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

CrossFit Almussafes tendrá una página web y creará perfiles de la empresa en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter. Las ventajas de estos medios de comunicación son:

- **Costes nulos:** la creación de perfiles en las redes sociales anteriormente citadas no tiene ningún coste. Y la creación de la página web no le supondría ningún coste a la empresa debido a la creación gratuita de la misma por parte de un familiar experimentado en la creación de webs que nos daría el servicio gratis.
- **Mayor cobertura.** Debido a la facilidad de contacto a través de las redes sociales y página web con mercados diversos geográficamente se puede llegar a transmitir el mensaje que la empresa quiere compartir a más gente
- **Gran número de impactos.** A causa de la posibilidad de repetición del mensaje por ejemplo con la subida de varios posts al día en las redes sociales compartiendo ofertas, imágenes sobre las instalaciones, vídeos de CrossFit, etc, se consigue llegar de una forma amplia a mayor número de personas, en este caso público objetivo que nos siga en nuestras redes sociales.

Respecto al instrumento de comunicación de la venta persona, se define como una forma de comunicación mediante la que se transmite de forma directa, personal e interactiva entre vendedor y comprador, y se recibe respuesta rápida.

CrossFit Almussafes tratará de transmitir a través del cara a cara y por teléfono los argumentos por los que el cliente decida decantarse por nuestros servicios. El cara a cara es una de las herramientas más valiosas en nuestra empresa ya que serán los clientes, el entrenador y el gerente los encargados de la misma. Por ello, se deberá de cuidar al máximo el trato con los clientes y darles un buen servicio para que posteriormente ellos compartan sus experiencias con la gente comunicando así el mensaje que la empresa pretende dar para la captación de nuevos clientes. Además, tanto el entrenador como el gerente también se encargarán de publicitar al máximo la empresa mediante el cara a cara. Por teléfono, el gerente se encargará de realizar llamadas periódicamente informando de nuevas promociones, descuentos, etc.

En cuanto a la herramienta de comunicación de la promoción de ventas, se caracteriza por la utilización de incentivos materiales o económicos que tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo.



CrossFit Almussafes utilizará incentivos económicos tanto en el monitor de las sesiones de CrossFit como en los clientes. El monitor con el objetivo de que promueva y le sea de motivación para la captación de clientes y fidelización de los ya existentes, recibirá a final de año una compensación de 500€ en el caso de que se superen los 100 clientes matriculados y 1.000€ en el caso de que se superen los 200 clientes. Además, como se ha citado anteriormente, los clientes recibirán incentivos económicos por el pago de cuotas trimestrales, semestrales y anuales. Así mismo, algunos colectivos tendrán descuentos al matricularse, algunos de estos colectivos son: desempleados, bomberos, estudiantes, deportistas profesionales, etc.

Y, por último, la herramienta de comunicación de las relaciones públicas, se define como el conjunto de actividades diseñadas con el fin de mejorar, mantener o proteger la imagen de la empresa o servicio. CrossFit Almussafes utilizará deportistas de élite de la población y alrededores con el objetivo de que estos publiciten la empresa y ofrezcan buena imagen a cambio ellos recibirán el servicio de las instalaciones gratuitamente, es decir, podrán entrenar en CrossFit Almussafes gratuitamente a cambio de ofrecer una buena imagen de la empresa en redes sociales por ejemplo.

En conclusión, CrossFit Almussafes contará con un variado sistema de comunicación entre empresa y consumidores con el que hacerles llegar las soluciones a sus necesidades a través de la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

5.2.4 Distribución

Las decisiones comerciales sobre la variable producción son las relacionadas con el tiempo (ofrecer el servicio cuando se desea), lugar (ofrecer el servicio donde se desea), forma (ofrecer el servicio como se desea) y posesión del servicio.

El canal de distribución de los servicios ofrecidos por la empresa será a través del monitor encargado de impartir las sesiones en el caso de las sesiones de CrossFit y en el caso de el uso libre de las instalaciones (Open Box) la longitud del canal será directa por los mismos clientes en las instalaciones que podrán hacer uso. La forma y tiempo de distribución del servicio será mediante las instrucciones del mismo entrenador en las sesiones dentro del horario establecido por la empresa. Y, por último, el lugar donde CrossFit Almussafes ofrecerá sus servicios será las instalaciones de la empresa ubicada en el municipio de Almussafes (Valencia).



En conclusión, se ofrecerá un servicio de calidad y diferenciado de CrossFit a un público objetivo de mujeres y hombres de entre 15 y 44 años con un nivel medio adquisitivo y pertenecientes a Almussafes y los municipios de alrededor. Se tratará de llegar a este público objetivo mediante canales de comunicación como la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas con los que transmitir los tipos de tarifas variadas, descuentos y promociones que ofrece el centro con la finalidad de captar a un mayor número de clientes en esta etapa de inicio de la actividad de la empresa.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



6. PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS



6 PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS

En el siguiente apartado se tratará de especificar cuales serán la misión, visión y valores de la empresa, así como la forma jurídica más adecuada a sus necesidades, el método de constitución y registro para el inicio de su actividad y, por último, la definición del puesto de trabajo requerido y su plan de contratación.

6.1 Misión, visión y valores de la empresa

Desarrollar una misión y visión estratégicas es un aspecto importante en cuanto a la dirección de la empresa.

Por una parte, una declaración de misión se centra en las operaciones actuales, es decir, quiénes somos y qué hacemos:

- Ofertas actuales de productos y servicios.
- Necesidades del cliente que se cubren.
- Capacidades tecnológicas y de negocios.

Por lo que la misión del Box CrossFit Almussafes será ofrecer como filial de la marca CrossFit un servicio de calidad en cuanto a la nueva filosofía de entrenamiento físico con beneficios para la salud a corto plazo a través de un entrenador certificado que impartirá las sesiones en unas instalaciones inmejorables con un entorno atractivo y competitivo.

Y, por otra parte, una visión estratégica aborda la trayectoria futura de negocios de la empresa, es decir, a dónde vamos:

- Los mercados que se buscan.
- Enfoque hacia la tecnología, productos y clientes futuros.
- El tipo de empresa que la dirección pretende crear.

Para una correcta definición de la misión y visión de la empresa se tienen que tener en cuenta estos tres



factores:

- Las necesidades del clientes, es decir, qué se satisface.
- Definir los grupos de clientes, es decir, quién es servido.
- Las tecnologías utilizadas y funciones desarrolladas, es decir, cómo se satisface las necesidades del cliente.

Por lo que la visión de CrossFit Almussafes será posicionarse como el centro de CrossFit de referencia de la zona de Valencia caracterizándose por atraer a clientes de otras prácticas deportivas y atletas profesionales debido a la amplia variedad de servicios que se impartirán en unas instalaciones mejoradas a través de entrenadores altamente cualificados apoyados por la organización en el desarrollo de los mismos.

En cuanto a los valores que aportan la misión y visión estratégicas en las empresas, estos cristalizan la dirección a largo plazo, reducen el riesgo en la toma de decisiones, contribuyen al sentido de la organización y su identidad, mantienen las acciones de la dirección y de los mandos intermedios en la misma dirección y ayudan a la dirección a prepararse para el futuro.

Los valores que marcan la cultura de CrossFit Almussafes, es decir, los pilares sobre los que se basa su actividad son:

1. Sentimiento de comunidad

A través de la afiliación a CrossFit la empresa facilita el compartimiento de métodos, rutinas, ejercicios, competiciones y todo el contacto posible con otros centros afiliados con la finalidad de apoyar el espíritu competitivo y familiar de la comunidad CrossFit.

2. Profesionalidad

Nuestro servicio se caracterizará en todo momento por la profesionalidad en el trato tanto por parte de la administración como por el servicio dado por nuestro entrenador el cual está certificado por CrossFit como entrenador de primer nivel. Ofrecemos a nuestros clientes un servicio de calidad y garantías caracterizado por un trato familiar y profesional.

3. Satisfacción de nuestros clientes

Día a día trabajamos para que nuestros clientes estén satisfechos y disfruten de nuestros servicios



aportando mejoras posibles en lo que al proceso productivo se refiere.

4. Responsabilidad social

Desde CrossFit Almussafes nos comprometemos al desarrollo sostenible de nuestro centro.

6.2 Forma jurídica, constitución y registro

La elección de la forma jurídica de la empresa es uno de los aspectos más importantes en la creación de una empresa pues de ella dependerá , entre otros aspectos, el tipo de fiscalidad que tendrá la empresa. En la tabla que se expone a continuación se pueden diferenciar las diferentes formas jurídicas según el número el número de socios necesarios, el capital mínimo, el tipo de responsabilidad y la fiscalidad.

Tabla 6: Tipos de formas jurídicas

Forma jurídica	Nº de socios	Capital mínimo	Responsabilidad	Fiscalidad
Empresario individual	1	No hay	ilimitada	IRPF
Sociedad civil	Mínimo 2	No hay	Ilimitada	IRPF
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No hay	Ilimitada	IRPF
Sociedad Limitada (S.L)	Mínimo 1	3.005,06€	Limitada	Imp. sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1	Entre 3.012€ y 120.202€	Limitada	Imp. sociedades
Sociedad Anónima (S.A)	Mínimo 1	60.000€	Limitada	Imp. sociedades
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Según estatutos o normativa	Limitada	Imp. sociedades (régimen especial)
Sociedad Laboral (S.L.L) o (S.A.L)	Mínimo 3	3.005,06€ (S.L.L) 60.000€ (S.A.L)	Limitada	Imp. sociedades
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No hay	Ilimitada	Imp. sociedades
Sociedad Comanditaria Simple o por acciones	Mínimo 2	S.C.Simple :No hay S.C. Por acciones: 60.000€	Socio colectivo: ilimitada Socio comanditario: limitada	Imp. sociedades
Sociedad de garantía recíproca	Mínimo 150 socios	1.803.036,30€	Limitada	Imp. sociedades
Sociedad de capital riesgo	Consejo Admón. al menos 3 miembros	1.200.000€ Fondo de capital riesgo: 1.650.000€	Limitada	Imp. sociedades
Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No hay	Ilimitada	Imp. sociedades
Sociedad limitada de formación sucesiva	Mínimo 1	No hay	Limitada	Imp. sociedades

Fuente: elaboración propia



La empresa contará con un único socio por lo que se descartan gran parte de los tipos de formas jurídicas quedando únicamente: Empresario individual, Sociedad Limitada (S.L), Sociedad Anónima (S.A), Sociedad Limitada Nueva Empresa y Sociedad Limitada de Formación Sucesiva.

Respecto al capital social, es decir, las aportaciones dinerarias o no dinerarias que los socios deben aportar en el momento de constitución de una empresa, debido a las dificultades financieras y necesidades de financiación externa para la creación de la empresa se descarta la posibilidad de la creación de una Sociedad Anónima debido al elevado capital mínimo necesario para su constitución. Para la creación de una S.A el capital social mínimo es de 60.000€ y deberá estar desembolsado un 25% (15.000€) en el momento de su constitución.

En cuanto a la fiscalidad, el empresario individual tributa a través del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) y la Sociedad Limitada (S.L), la Sociedad Limitada Nueva Empresa y la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva tributan a través del Impuesto de sociedades.

El Impuesto de Sociedades se mide a través de un tipo fijo del 25% sobre la base imponible. Y el IRPF, como se describe en la tabla que se muestra a continuación, es un tipo de tributación progresiva, es decir, a medida que se gane más se pagarán más impuestos.

Tabla 7: Tipos aplicables IRPF

Base imponible	Tipo aplicable
Hasta 12.450 €	19,00%
Entre 12.450 € y 20.200 €	24,00%
Entre 20.200 y 35.200 €	30,00%
Entre 35.200 € y 60.000 €	37,00%
Más de 60.000 €	45,00%

Fuente: TODO RENTA 2017



Por lo tanto, debido a que será una empresa de nueva creación en que la atracción de nuevos clientes será su principal objetivo y no se esperan elevados ingresos los primeros años se decide registrarse por el IRPF donde los primeros tramos el tipo aplicable es menor del 25% del Impuesto de Sociedades. En concreto como se observa en la tabla anterior hasta 12.450€ el tipo aplicable será del 19% y entre 12.450€ y 20.200€ será del 24%.

Si en un futuro se superara el segundo tramo se estudiaría la posibilidad de cambiar la empresa de forma jurídica.

En conclusión, debido las ventajas anteriormente citadas, sumadas a la contabilidad y trámites de constitución relativamente sencillos y un a menor cuota a la Seguridad Social se decide como forma jurídica ser empresario individual.

Como único inconveniente se debe citar el tipo de responsabilidad. El empresario individual responde frente a las deudas con terceros con todo su patrimonio, sin que se genere un patrimonio separado (Art 1911 del Código Civil).

No es obligado inscribirse en el Registro Mercantil para adquirir la condición de empresario individual, los requisitos para ser empresario mercantil individual son:

- Capacidad legal: ser mayor de edad y tener libre disposición de los bienes.
- Ejercicio habitual del comercio: el ejercicio profesional de una actividad considerada como "comercio".
- En nombre propio: el empresario actúa por si mismo o a través de sus empleados.

Una vez seleccionada la forma jurídica más adecuada, para la constitución y el registro de la empresa se deben de realizar los siguientes trámites:

1. En la Delegación Provincial de Hacienda:

- Declaración censal de alta. Modelo 036.
- Declaración de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Modelo 840.



Hay que darse de alta en el epígrafe correspondiente a la actividad de la empresa, en el caso de CrossFit Almussafes será el epígrafe 967.1 sobre Instalaciones deportivas.

- Darse de alta en el IVA.

2. En la Tesorería General de la Seguridad Social:

- Afiliación/Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Solicitud del número patronal.
- Afiliación/ Alta del trabajador en el Régimen de la Seguridad Social.

3. En el INEM:

- Registro del contrato del trabajador.

4. En el Ayuntamiento de Almussafes:

- Licencia de obras. Para la puesta en marcha de la empresa será necesario realizar obras en el local, por lo tanto, será preciso comunicar al Ayuntamiento de Almussafes la correspondiente licencia de obras. Su concesión supone el reconocimiento por parte del Ayuntamiento de la adecuación a la normativa urbanística y a la normativa sectorial que sea de aplicación de la actividad desarrollada.
- Alta de inicio de actividad.
- Licencia de rótulos y toldos.

5. En la Dirección provincial de Trabajo:

- Legalización de Libro de Visitas y comunicación de apertura de centro de trabajo.

6. En el Registro Mercantil:

- Registrar el nombre comercial, es decir, CrossFit Almussafes.
- Es optativa la inscripción del empresario individual.

7. Otros trámites administrativos:



- Obtención de la hoja de reclamaciones.

Otra opción es la que nos ofrece la Dirección General de Industria y de la PYME (DGIPYME), a través de su programa CIRCE permite la creación por internet de determinados tipos de empresas: Autónomos (empresarios individuales), Emprendedores de Responsabilidad Limitada (ERL), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), Sociedad Limitada de Formación Sucesiva (SLFS), Comunidad de Bienes y Sociedad Civil. Para ello, se deberá rellenar el Documento Único Electrónico (DUE). Este documento engloba multitud de formularios y su cumplimentación puede resultar difícil.

Por otra parte en cuanto a la afiliación de la empresa a la marca CrossFit, esta entidad establece los siguientes requisitos:

1. Certificado de capacitación de CrossFit.

Al menos uno de los integrantes del centro debe poseer antes de la solicitud el certificado de nivel 1, curso que ofrece la entidad varias veces al año. En este caso nuestro trabajador que detallaremos en el siguiente apartado del capítulo la definición del puesto de trabajo y el plan de contratación deberá cumplir este requisito.

2. Sitio web

La empresa deberá tener una web con el nombre de CrossFit incluido para así poder vincularlo a la comunidad CrossFit y promocionar el centro, pero no se realizará la web debido al hecho de que al ser una marca comercial autorizada su uso sin la solicitud de aprobación tras el pago de la cuota anual es ilegal.

3. Pago cuota anual.

Desde el 1 de enero de 2011 es obligatorio el pago de una cuota anual de 3.000 dólares, a día 22 de febrero de 2018 esto equivale a 2.444,39€.

6.3 Definición del puesto de trabajo y plan de contratación

Para el funcionamiento adecuado de las empresas es imprescindible el equilibrio de los recursos disponibles: materiales, técnicos, financieros y humanos.



Los recursos humanos pese a su visión tradicional relacionados como un coste, representan un recurso clave en las organizaciones para alcanzar el máximo rendimiento a sus habilidades y competencias con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible.

La definición de los puestos de trabajo necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa es un proceso de recopilación y análisis con la finalidad de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades requeridas de las personas que deberían de ocuparlos.

CrossFit Almussafes requiere dos puestos de trabajo, el propietario o director de la empresa que en este caso será el empresario individual el cual llevará el control total de la empresa y un monitor encargado de realizar las sesiones de CrossFit programadas.

Director o gerente

Por una parte se realizará la descripción del puesto de trabajo, es decir, la identificación del puesto, las obligaciones y responsabilidades, la autoridad para la toma de decisiones, las condiciones laborales y otros aspectos del puesto de trabajo en sí.

Y, por otra parte, se detallarán las especificaciones del puesto necesarias como las capacidades y conocimientos, las competencias y habilidades y la experiencia previa.

En cuanto a la descripción del puesto de trabajo, el director o gerente será el propietario de la empresa que a través del carácter de empresario individual ejercerá todo el control de la empresa, dirija su gestión y responda de las deudas con terceros con todos sus bienes. Por lo tanto, pertenecerá al área de dirección y ocupará el nivel jerárquico más alto

El gerente tendrá la responsabilidad total sobre su subordinado, el monitor encargado de las clases prácticas de CrossFit. Sobre él recaerán las responsabilidades de supervisión y autoridad para las decisiones que se tengan que tomar tales como los horarios que deba cumplir el monitor, las normas y principios de la empresa u otros aspectos que deban de suponer la aprobación por parte de la máxima autoridad de la empresa.



Deberá encargarse de las funciones de director de RRHH tales como: análisis y diseño de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, retribución, relaciones laborales, políticas de personal, cumplimiento de la legislación y apoyo a la estrategia.

Deberá cumplir con la obligatoriedad de llevar al día todo lo relacionado con la contabilidad y fiscalidad de la empresa como el libro de registro de las facturas emitidas, el libro de registro de facturas recibidas, el libro de registro de bienes de inversión y el libro de registro de gastos. La contabilidad es una de las obligaciones más importantes de la organización ya que a través de ella se podrá analizar la situación económico financiera de la empresa.

Además el gerente será el encargado de realizar las funciones de control de entrada al centro y de atención al cliente para mostrar a aquellos posibles clientes interesados que soliciten información sobre el centro todos los aspectos importantes que pudieran ser de interés tales como: instalaciones, tarifas, horarios, personal, valores, etc.

Así mismo, deberá realizar las funciones de comunicación como la gestión de la página web, es decir, supervisar el correcto funcionamiento de la misma en cuanto al sistema de pagos y reserva de clases y otras herramientas de comunicación como las redes sociales.

Los aspectos relacionados con el marketing de la empresa también serán llevados por el gerente de la empresa el cual se encargará de la publicidad para la captación de clientes y fidelización de los ya existentes y de aspectos comerciales como el precio, el producto y el público objetivo.

En cuanto a las especificaciones del puesto necesarias como las capacidades y conocimientos, las competencias y habilidades y la experiencia previa del puesto de gerente son necesarios los siguientes requisitos humanos:

- Experiencia previa en puestos de atención al cliente.
- Estudios relacionados con la economía: Grado en Administración y Dirección de Empresas, Economía, Marketing, etc.
- Competencias y habilidades en: comunicación, dirección y liderazgo, honradez, fuerza de motivación, confianza, etc.



Monitor

Respecto a la descripción del puesto de trabajo, el monitor o entrenador estará subordinado a las órdenes del gerente y su función principal será impartir las clases de CrossFit.

El monitor será el encargado de recibir a los clientes nuevos y presentarles tanto a sus compañeros como el funcionamiento de las sesiones. El centro dará la posibilidad de realizar una clase de prueba gratis que será dada por el monitor. Tendrá que explicarles las normas que se siguen en el centro y cual será el funcionamiento de las sesiones.

Además deberá informar al gerente del funcionamiento de las clases sobre aspectos como las asistencias, el ambiente con los clientes y las necesidades que pudieran surgir, es decir, si se necesitan más accesorios debido a la falta de ellos o bien por el daño o desgaste, el monitor será el encargado de comunicárselo al cliente.

Respecto a los requisitos humanos del puesto de monitor estos son:

- Nivel 1 de entrenador certificado por la marca CrossFit.
- Experiencia anterior de 2 años o más de entrenador en otros centros CrossFit.
- Conocimientos nutricionales y formación psicológica.
- Habilidades o cualidades: don de gentes, buena comunicación, espíritu motivacional, liderazgo, buena presencia, honestidad, optimismo, capacidad de reacción ante adversidades, etc.

Como se ha citado anteriormente, la función de contratación pertenece al gerente el cual tratará de plantear una oferta atractiva con los objetivos de:

1. Atraer buenos profesionales.
2. Retener a los empleados más valiosos.
3. Estimular el rendimiento organizativo, individual y colectivo a través de incentivos salariales por el cumplimiento de objetivos.
4. Fomentar la comunicación.
5. Difundir los valores de la empresa.
6. Favorecer la adquisición y desarrollo de competencias.



La retribución es la herramienta de gestión más potente por parte del gerente para dirigir el esfuerzo del monitor que estará empleado. El plan de contratación estará vinculado con la productividad y los resultados empresariales y se realizará con el apoyo del III convenio estatal de Instalaciones deportivas y gimnasios publicado en 2014:

- Forma del contrato: formalizado por escrito
- Características generales del contrato: contrato indefinido a jornada completa (8 horas al día, 40 horas semanales)
- El monitor tendrá derecho a dos pagas extra al año pudiéndose prorratear mensualmente, si así se acuerda entre empresa y trabajador o bien pagarse semestralmente.
- Dentro del convenio, como se muestra en la siguiente figura, se incluye al monitor dentro del grupo 3, nivel 1 por tratarse de un coordinador fitness. El salario base anual es de 12.384,77€ más, como viene descrito en el convenio, el IPC y un 0,5% por año. Por tanto, desde enero de 2015 hasta enero de 2018 el IPC se ha incrementado en un 3,3% según el INE. Si a este valor le sumamos 1,5% por los tres años transcurridos, se debería incrementar el salario base un 4,8%.

El salario base anual sería de 12.979,24€, es decir 1.081,60€ al mes y el salario total anual con 14 pagas es de 15.142,44€.

A continuación se muestra la tabla salarial según III convenio estatal de Instalaciones deportivas y gimnasios publicado en 2014:



Figura 27 : Tablas salariales año 2014

ANEXO I

Tablas salariales año 2014

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4.	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.	–	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.

cve: BOE-A-2014-5986

Fuente: III convenio estatal de Instalaciones deportivas y gimnasios publicado en 2014

- Incentivos salariales: si se superan los 100 alumnos matriculados el monitor recibirá una compensación de 500€ y si se superan los 200 clientes matriculados el monitor se verá compensado con 1.000€. Este incentivo ligado a objetivos de ventas de la organización promoverá y motivará al monitor a la captación de clientes y la fidelización de los ya existentes.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



7. PLAN FINANCIERO



7 PLAN FINANCIERO

En este apartado se tratará de estudiar la viabilidad económico financiera para así reducir al máximo las incertidumbres y decidir, por tanto, si se decide materializar el proyecto en una realidad. Para ello, se detallará las inversiones necesarias para el inicio de la actividad de la empresa y los métodos de financiación que se han tenido que utilizar para la adquisición de dichas inversiones.

A continuación, se realizarán previsiones de ingresos y gastos, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias según las previsiones.

Se finalizará el análisis mediante herramientas de análisis como el VAN y la TIR y análisis de ratios.

7.1 Plan de inversión-financiación

En primer lugar, se analizará la inversión que se debe realizar para, posteriormente, decidir las necesidades de financiación.

El plan de inversión se podría definir como la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con la finalidad de alcanzar un rendimiento económico futuro. A continuación, se detallarán el plan de inversión necesario:

1. Obras

Para el acondicionamiento del local se ha solicitado la opinión de varios expertos en construcción conocidos y se necesitaría realizar en el local una obra presupuestada en **10.000 €** para las instalaciones detalladas en el capítulo 4 (Plan de operaciones) en el apartado de la distribución en planta. Este presupuesto incluye la mejora del aislamiento, la construcción de vestuarios con servicios masculinos y femeninos, el despacho y la zona de ocio.

2. Maquinaria

Se necesitan 300 metros cuadrados de suelo especial adaptado y los accesorios que se utilizan para la práctica deportiva del CrossFit. Se han pedido presupuestos de dicho material a empresas proveedoras del



mercado deportivo y se ha elegido la propuesta planteada por la empresa Singular Wod por ser la que menor presupuesto y mejores condiciones ofertaba.

Seguidamente, se especifica en la siguientes 5 figuras el precio de los 300 metros cuadrados de suelo adaptado para la práctica deportiva y los accesorios necesarios. El importe del suelo es de 7.349,99€ y los gastos de envío 314,6€, es decir, un total de **7.664,59€**.

Figura 28 : Detalles sobre el precio del suelo

PRODUCTOS									
REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	UDS.	PRECIO UD.	DTO. VOL.	DTO. CLI.	DTO. ESP.	PRECIO	IVA	IMPORTE
SW-SOLF-1x1-20mm	Suelo SOLFLEX Monocapa 1x1, 20mm espesor. Maciza en color negro (m2)	300	20,2479				6.074,37	1.275,62	7.349,99
SUBTOTALES							Neto: 6.074,37 €	Imp. IVA: 1.275,62 €	Total: 7.349,99 €

LOGÍSTICA						
REF.	CONCEPTO.	PROVEEDOR.	NETO.	%IVA	IVA	TOTAL
	GASTOS DE ENVÍO	Otras Agencias	260,00	21%	54,60	314,60
SUBTOTALES			Neto: 260,00 €	Imp. IVA: 54,60 €	Total: 314,60 €	

NETO	IVA
6.334,37 €	1.330,22 €

Fuente: presupuesto Singular Wood



Figura 29 : Accesorios con los que se practica el CrossFit

DESCRIPCIÓN	UDS.	PRECIO UD.	DTO. VOL.	DTO. CLI.	DTO. ESP.	PRECIO	IVA	IMPORTE
Ab-mat Singular WOD	15	19,8347				297,52	62,48	360,00
Anillas de gimnasia	8	61,9835				495,87	104,13	600,00
Barra Olímpica 20 kg	10	231,405				2.314,05	485,95	2.800,00
Barra Olímpica 15 kg	5	206,6116				1.033,06	216,94	1.250,00
Cierre con Bloqueo (Par)	15	18,1818				272,73	57,27	330,00
Balón Medicinal de 8 lb (3,6 kg) Elite	4	41,3223				165,29	34,71	200,00
Balón Medicinal de 12 lb (5,4 kg) Elite	4	45,4545				181,82	38,18	220,00
Balón Medicinal de 16 lb (7,2 kg) Elite	4	50,4132				201,65	42,35	244,00
Balón Medicinal de 20 lb (9 kg) Elite	6	52,8926				317,36	66,64	384,00
Cajón pliométrico estándar	8	99,1736				793,39	166,61	960,00
Cuerda para trepar de 5 m	6	37,1901				223,14	46,86	270,00
Comba rápida Singular WOD	15	9,9174				148,76	31,24	180,00
Disco Training de 5 kg Negro	30	22,314				669,42	140,58	810,00
Disco Training de 10 kg Negro	30	33,0579				991,74	208,26	1.200,00
Disco Training de 15 kg Negro	16	45,4545				727,27	152,73	880,00
Disco Training de 20 kg Negro	30	61,9835				1.859,51	390,50	2.250,00
Disco Training de 25 kg Negro	8	70,2479				561,98	118,02	680,00
Kettlebell/Pesa rusa de 8 kg Rosa	4	28,9256				115,70	24,30	140,00

Fuente: presupuesto Singular Wod

Figura 30 : Accesorios con los que se practica el CrossFit

Banda elástica Morada 22 mm	6	9,0909				54,55	11,45	66,00
Banda elástica Verde 32 mm	4	16,5289				66,12	13,88	80,00
Banda elástica Azul 44 mm	4	20,6612				82,64	17,36	100,00
Banda elástica Naranja 65 mm	3	24,7934				74,38	15,62	90,00
Slam Ball de 5 kg	4	23,1405				92,56	19,44	112,00
Slam Ball de 10 kg	4	33,0579				132,23	27,77	160,00
Slam Ball de 15 kg	4	45,4545				181,82	38,18	220,00
Slam Ball de 20 kg	4	53,719				214,88	45,12	260,00
Bola de Lacrosse	15	4,1322				61,98	13,02	75,00
Foam Roller Long	15	49,5868				743,80	156,20	900,00
Disco Fraccional Training de 0,5 kg Negro	16	4,1322				66,12	13,88	80,00
Disco Fraccional Training de 1 kg Negro	16	6,6116				105,79	22,22	128,00
Disco Fraccional Training de 1,5 kg Negro	16	9,0909				145,45	30,55	176,00

Fuente: presupuesto Singular Wod

Figura 31 : Accesorios con los que se practica el CrossFit



Kettlebell/Pesa rusa de 12 kg Azul	4	33,0579			132,23	27,77	160,00
Kettlebell/Pesa rusa de 16 kg Amarilla	6	45,4545			272,73	57,27	330,00
Kettlebell/Pesa rusa de 20 kg Morada	4	57,8512			231,40	48,60	280,00
Kettlebell/Pesa rusa de 24 kg Verde	6	67,7686			406,61	85,39	492,00
Banco de press Singular WOD	5	206,6117			1.033,06	216,94	1.250,00
Timer/Cronómetro para Fitness	1	173,5537			173,55	36,45	210,00
Mancuerna de 6 kg	4	16,5289			66,12	13,88	80,00
Mancuerna de 8 kg	4	20,6612			82,64	17,36	100,00
Mancuerna de 10 kg	4	24,7934			99,17	20,83	120,00
Mancuerna de 12,5 kg	4	28,9256			115,70	24,30	140,00
Mancuerna de 15 kg	6	33,8843			203,31	42,69	246,00
Mancuerna de 17,5 kg	4	37,1901			148,76	31,24	180,00
Mancuerna de 20 kg	4	41,3223			165,29	34,71	200,00
Mancuerna de 25 kg	2	51,2397			102,48	21,52	124,00

Fuente: presupuesto Singular Wod

Figura 32 : Accesorios con los que se practica el CrossFit

Disco Fraccional Training de 2 kg Negro	16	11,5702			185,12	38,88	224,00
Disco Fraccional Training de 2,5 kg Negro	16	13,2231			211,57	44,43	256,00
SUBTOTALES Neto: 17.022,31 € Imp, IVA: 3.574,69 € Total: 20.597,00 €							

CONCEPTO.	PROVEEDOR.	NETO.	%IVA	IVA	TOTAL
GASTOS DE ENVÍO	DHL	435,02	21%	91,35	526,37
SUBTOTALES Neto: 435,02 € Imp, IVA: 91,35 € Total: 526,37 €					

DTO PEDIDO	NETO	IVA
-3,142.32 (18.00 %)	14.315,01 €	3.006,15 €

Fuente: presupuesto Singular Wod

Como se observa en las anteriores cuatro figuras, el precio de los accesorios necesarios para la práctica del CrossFit más los gastos de envío tiene un precio de 21.123,37€, pero la empresa nos realiza un descuento del 18% y el precio total es de 17.321,16€.

Además, la empresa necesita incluir entre la maquinaria esencial para la práctica del CrossFit la jaula que vemos en la siguiente figura:

Figura 33 : jaula de CrossFit



Fuente: presupuestos Singular Wod

En la siguiente figura se muestran los detalles de la jaula donde se aprecia que el precio es de 6.609,1€ con los gastos de envío incluidos pero la empresa nos realiza un descuento del 12% y el precio final de la jaula es de **5.816,01€**.

Por tanto, el **valor total de la maquinaria** estará compuesto por el suelo adaptado (7.664,59€), los accesorios deportivos del CrossFit (17.321,16€) y, por último, la jaula (5.816,01€) que representan un total de **30.801,76€**.



Figura 34: Jaula de CrossFit

DESCRIPCIÓN	UDS.	PRECIO UD.	DTO. VOL.	DTO. CLI.	DTO. ESP.	PRECIO	IVA	IMPORTE
Pilar perforado de 270 cm. para Jaulas de Fitness	8	129,7521				1.038,02	217,98	1.256,00
Pilar perforado de 350 cm. para Jaulas de Fitness	6	159,5041				957,02	200,98	1.158,00
Barra simple de 109 cm	6	66,1157				396,69	83,31	480,00
Barra V2 de 180 cm	6	121,4876				728,93	153,07	882,00
Barra doble de 180 cm	2	101,6529				203,31	42,69	246,00
Barra triple de 180 cm	2	121,4876				242,98	51,02	294,00
Arcada de 180 cm para Jaulas de Fitness	3	126,4463				379,34	79,66	459,00
Extensión para Anillas	6	111,5702				669,42	140,58	810,00
Rings Hooks (pareja) para anillas	9	28,0992				252,89	53,11	306,00
J-Cups de Jaulas	6	48,7603				292,56	61,44	354,00
SUBTOTALES						Neto: 5.161,16 €	Imp, IVA: 1.083,84 €	Total: 6.245,00 €

A

CONCEPTO.	PROVEEDOR.	NETO.	%IVA	IVA	TOTAL
GASTOS DE ENVÍO	DHL	300,91	21%	63,19	364,10
SUBTOTALES					
		Neto: 300,91 €		Imp, IVA: 63,19 €	Total: 364,10 €

DTO PEDIDO	NETO	IVA
-655,45 (12,00 %)	4.806,62 €	1.009,39 €

Fuente: presupuesto Singular Wod

3. Mobiliario

El mobiliario para el despacho y la zona de ocio compuesto por sillas, mesas, sofás y microondas necesarios se contabiliza según precios del mercado del mueble y el equipamiento por **1.000€**.

4. Trámites de constitución

Respecto a los gastos relacionados con los trámites de constitución de la empresa para el inicio de actividad, se ha consultado con un experto del sector en una asesoría de la localidad, donde se ha estimado entorno a **100€** dicho gasto.

5. Equipo de música

El centro contará con un equipo de música con la finalidad de motivar al cliente y crear un ambiente agradable, para ello se ha solicitado un presupuesto a una empresa de la localidad de servicios de alta calidad y económicos que además, en caso de avería nos daría un cómodo post servicio.

En la siguiente tabla se expone un resumen de la composición del equipo de música y el importe total del mismo.

Tabla 8: Equipo de música

	Unidades	precio	total
Altavoz Work WPL5A	2	580,8€	1.161,6€
Reproductor Mark MM4	1	181,5€	181,5€
Soporte pared	2	18,15€	36,30€
Instalación y mano de obra	1	250€	250€
			1.629,4€

Fuente: elaboración propia

6. Página web

La inversión en la página web de la empresa supondrá un coste de 1200 euros. La página web no podrá publicarse hasta que se haya finalizado la documentación de afiliación y ,además, deberá regirse a las normas expuestas en el apartado de afiliación de la página oficial de la marca comercial CrossFit. En la siguiente tabla se muestran los datos del plan de inversión inicial:

Tabla 9 :Inversiones

Tipo de inversión	Valoración
Obras de acondicionamiento del local	10.000€
Suelo adaptado	7.664,59€
Accesorios CrossFit	17.321,16€
Jaula CrossFit	5.816,01€
Gastos constitución	100€
Equipo de música	1.629,4€
Página web	1.210€
TOTAL	43.741,16 €

Fuente: elaboración propia

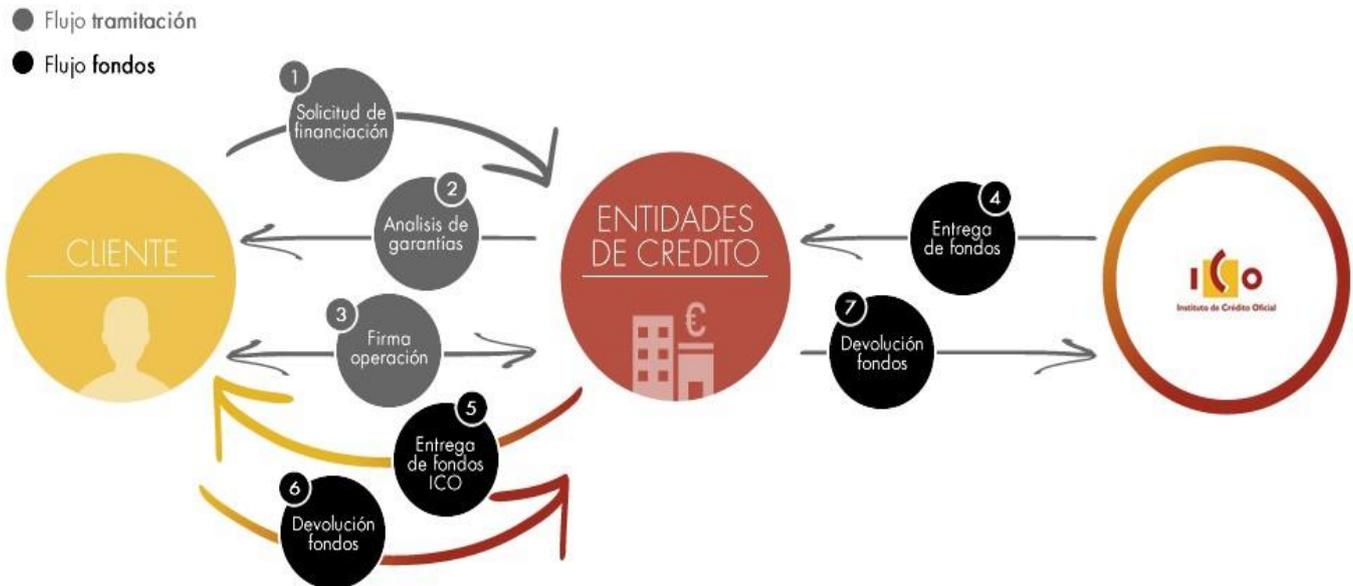


Por otra parte, en cuanto a la financiación necesaria para el inicio de la actividad, se determina entorno a los 70.000€ para hacer frente a el plan de inversión anteriormente especificado y los gastos de explotación del primer año que se detallan en la Cuenta de Perdidas y Ganancias.

Para ello, debido a la insuficiencia de la financiación interna o autofinanciación (procede de la dirección de la empresa) se va a recurrir a la financiación externa (procedente de terceros, conlleva un coste en forma de intereses). En cuanto a la disponibilidad de capital y la aportación de familiares se consigue poder conseguir una aportación de financiación interna de 40.000€. Por tanto, se necesitarán 30.000€ de financiación externa.

Debido a las mejores condiciones ofrecidas se va a recurrir para la financiación externa al ICO (Instituto de Crédito Oficial). El ICO es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. Sus funciones son principalmente promover actividades económicas que contribuyan al crecimiento, al desarrollo del país y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional. En especial, aquellas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan una atención prioritaria.

Figura 35:Funcionamiento de mediación



Fuente: www.ico.es

Como se observa en la figura, el funcionamiento de mediación de la financiación consiste en la actuación del ICO a través de las Entidades de Crédito, es decir, el ICO concede los fondos con la intermediación de las Entidades DE Crédito. El ICO establece la dotación económica total y las principales características y condiciones financieras de las diferentes líneas de financiación y las Entidades de Crédito asumen el riesgo de impago, se encargan del análisis y viabilidad de la operación, determinan las garantías a exigir, y deciden sobre la concesión o no de la financiación.

Las Líneas ICO para empresas y emprendedores 2018 ofrecen un importe máximo para el cliente de 12,5 millones de euros, en una o varias operaciones, financian tanto liquidez como inversiones dentro del territorio nacional mediante préstamo/ leasing para inversión y préstamo/línea de crédito para liquidez en un plazo de amortización de hasta 4 años con un año de carencia para liquidez y hasta 20 años con 2 años de carencia si se financia inversión.

Se ha optado por la línea ICO para la financiación de la inversión. Los datos de la operación son:

Tabla 10: datos cuadro amortización

Capital	30.000,00 €
TIN	5,916%
Período	10 años
Cuota anual	4.394,56 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 : Cuadro de amortización del crédito

Año	Cuota	Intereses	Cap. Amortizado	Cap. pendiente
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
1	1.774,80 €	1.774,80 €	0,00 €	30.000,00 €
2	4.394,56 €	1.774,80 €	2.619,76 €	27.380,24 €
3	4.394,56 €	1.619,82 €	2.774,74 €	24.605,50 €
4	4.394,56 €	1.455,66 €	2.938,89 €	21.666,61 €
5	4.394,56 €	1.281,80 €	3.112,76 €	18.553,85 €
6	4.394,56 €	1.097,65 €	3.296,91 €	15.256,94 €
7	4.394,56 €	902,60 €	3.491,96 €	11.764,98 €
8	4.394,56 €	696,02 €	3.698,54 €	8.066,44 €
9	4.394,56 €	477,21 €	3.917,35 €	4.149,10 €
10	4.394,56 €	245,46 €	4.149,10 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

Como se detalla en las tablas anteriores, el importe del capital son 30.000€, se ha elegido un plazo de amortización de 10 años con el primer año de carencia, no hay comisiones de apertura y el tipo de interés es fijo. Como las cuotas son anuales la TAE (5,916%) coincide con el TIN (Tipo de interés nominal).

Se ha elegido el método de amortización francés y se pagará el primer año 1.774,80€ de intereses anuales sobre el capital total financiado y los 9 años restantes una cuota anual de 4.394,56€. Se ha escogido realizar el primer año de préstamo de carencia, es decir, pagar solo intereses debido a que la empresa es nueva en el mercado y el primer año tendrá que consolidarse mediante la atracción de nuevos clientes y , así de esta manera se consigue tener una menor carga financiera el primer año con la finalidad de poder hacer frente a los gastos previstos y el segundo año, cuando la empresa ya tenga un mayor número de clientes, se empezará a pagar la cuota anual de 4.394,56€.



7.2 Ingresos previsionales

Los ingresos provisionales serán los relacionados con la actividad de la empresa que debido a que será una empresa nueva en el mercado resulta difícil la previsión de estos, los ingresos relacionados con la financiación ajena y los ingresos de financiación interna. Para analizar los ingresos derivados de la actividad de la empresa (las ventas) se realizará una previsión de ingresos teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida del servicio.

Como se ha citado anteriormente, la introducción del fenómeno del CrossFit fue a principios del presente siglo XXI y actualmente se encuentra en una fase de continuo crecimiento y aumento de sus seguidores. En cifras concretas, la marca CrossFit, Ink. ha pasado de tener 18 box CrossFit afiliados en 2005 a 1700 en 2010, 8.000 en 2013 y, en la actualidad, existen unos 13.732 box CrossFit en todo el mundo.

Teniendo en cuenta estos datos, se analizarán las fases del ciclo de vida de un producto/ servicio para determinar las características de la fase en que se encuentra el servicio.

Como se puede observar en la siguiente figura, las fases del ciclo de vida de un producto o servicio son cuatro:

1. Introducción

En esta etapa de lanzamiento del producto, los consumidores desconocen los beneficios de este, por ello, debe realizarse una gran inversión en publicidad, la producción debe ser escasa y las ventas bajas.

2. Crecimiento

El producto ha sido aceptado en el mercado y sus ventas aumentan. La producción aumenta y se producen nuevas variantes e imitaciones del mismo producto o servicio.

3. Madurez

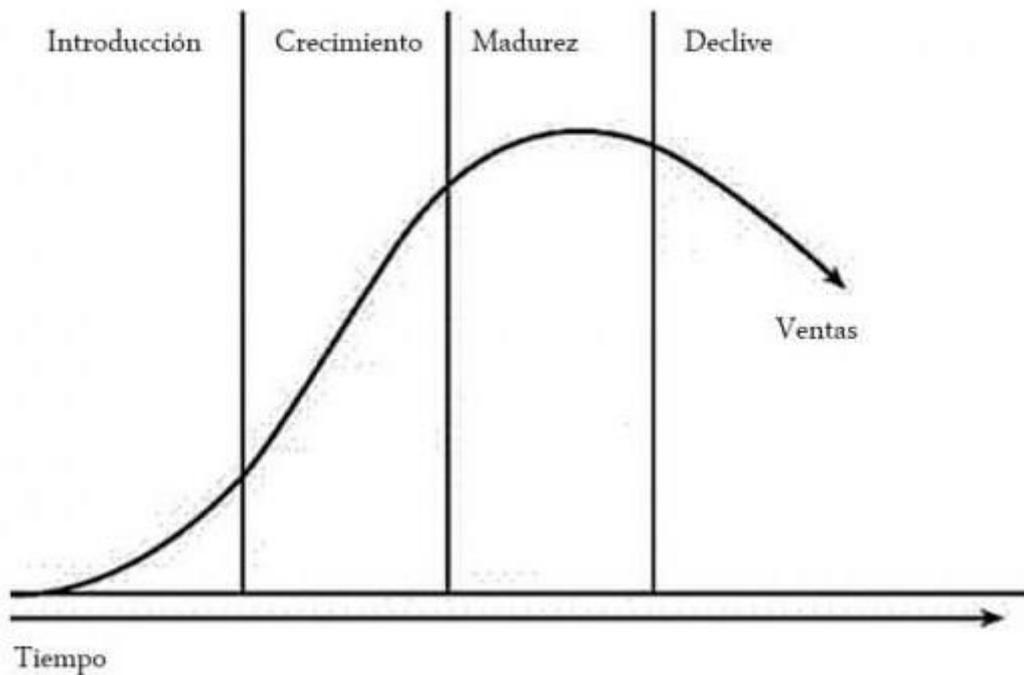
El aumento de la competencia y el descenso de la demanda conllevan a tener que reducir la producción. En esta fase se deben elegir estrategias enfocadas a reducir costes e innovar para conservar las ventas.

4. Declive

Las ventas disminuyen debido al descenso de la demanda y se reducen los precios para intentar incrementar la demanda.

En la siguiente figura se muestra la evolución de las ventas dependiendo de la fase de ciclo de vida de un producto o servicio:

Figura 36 : Ciclo de vida de un producto/ servicio



Fuente: www.webyempresas.com

Con los datos citados del sector del CrossFit y las fases del ciclo de vida del producto o servicio, se concluye que el CrossFit está situado en la fase de crecimiento donde el servicio ha sido aceptado en el mercado y sus ventas son crecientes. La producción aumenta y ya existen empresas que imitan el servicio.

Por ello, **las ventas seguirán una tendencia creciente de un 35% los tres primeros años** según el escenario realista analizado en este apartado y en los anexos se mostrarán los balances y cuentas de pérdidas de ganancias según los escenarios optimista y realista donde el crecimiento de las ventas serán de 50% y 20%, respectivamente.

En las siguientes tres tablas se representa la evolución de las ventas durante los tres primeros años de actividad de la empresa. 2018, 2019 y 2020.



Tabla 12 : previsión de ventas para el año 2018

TARIFAS	PRECIOS	CRECIMIENTO	CLIENTES	VENTAS
1 sesión/semana	30 €	35,00%	45	1.350 €
2 sesiones/semana	50 €	35,00%	50	2.500 €
3 sesiones/ semana	65 €	35,00%	70	4.550 €
4 sesiones/ semana	70 €	35,00%	50	3.500 €
Sesiones ilimitadas	85 €	35,00%	60	5.100 €
Sesión suelta	10 €	35,00%	50	500 €
Bono 5 sesiones	40 €	35,00%	40	1.600 €
Bono 10 sesiones	80 €	35,00%	45	3.600 €
1 acceso libre	7 €	35,00%	80	560 €
Clase personal	30 €	35,00%	40	1.200 €
Nº matrículas	25 €	35,00%	95	2.375 €
TOTAL				26.835 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 : previsión de ventas para el año 2019

TARIFAS	PRECIOS	CRECIMIENTO	CLIENTES	VENTAS
1 sesión/semana	30 €	35,00%	61	1.822,5 €
2 sesiones/semana	50 €	35,00%	68	3.375,0 €
3 sesiones/ semana	65 €	35,00%	95	6.142,5 €
4 sesiones/ semana	70 €	35,00%	68	4.725,0 €
Sesiones ilimitadas	85 €	35,00%	81	6.885,0 €
Sesión suelta	10 €	35,00%	68	675,0 €
Bono 5 sesiones	40 €	35,00%	54	2.160,0 €
Bono 10 sesiones	80 €	35,00%	61	4.860,0 €
1 acceso libre	7 €	35,00%	108	756,0 €
Clase personal	30 €	35,00%	54	1.620,0 €
Nº matrículas	25 €	35,00%	128	3.206,3 €
TOTAL				36.227,3 €

Fuente: Elaboración propia



Tabla 14 : previsión de ventas para el año 2020

TARIFAS	PRECIOS	CRECIMIENTO	CLIENTES	VENTAS
1 sesión/semana	30 €	35,00%	82	2.460,4 €
2 sesiones/semana	50 €	35,00%	91	4.556,3 €
3 sesiones/ semana	65 €	35,00%	128	8.292,4 €
4 sesiones/ semana	70 €	35,00%	91	6.378,8 €
Sesiones ilimitadas	85 €	35,00%	109	9.294,8 €
Sesión suelta	10 €	35,00%	91	911,3 €
Bono 5 sesiones	40 €	35,00%	73	2.916,0 €
Bono 10 sesiones	80 €	35,00%	82	6.561,0 €
1 acceso libre	7 €	35,00%	146	1.020,6 €
Clase personal	30 €	35,00%	73	2.187,0 €
Nº matrículas	25 €	35,00%	173	4.328,4 €
TOTAL		35,00%		48.906,8 €

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna aparecen los diferentes tipos de tarifas que ofrece la empresa a sus clientes, en la segunda columna los precios de cada una, la tercera columna de clientes significa el número de veces que se ha vendido dicha tarifa y la cuarta, las ventas, es decir, las tarifas vendidas por sus respectivos precios.

Las ventas representarán en la Cuenta de Perdidas y Ganancias el Importe Neto de la Cifra de Negocios.

El número de matrículas totales vendidas no se corresponde con el número de tarifas vendidas totales porque esto sólo sucedería en el caso de que cada cliente no repitiera servicio al mes siguiente y cada tarifa vendida resultara ser de un nuevo cliente.



7.3 Gastos previsionales

Realizar una previsión de gastos es una tarea esencial para el análisis de viabilidad de la empresa.

Los gastos que tendrá que hacer frente la empresa serán los mencionados en el primer apartado relacionados con el plan de inversión (43.741,16€) y los gastos corrientes de explotación de la empresa debido a su actividad y que serán tenidos en cuenta para la realización de la Cuenta de Perdidas y Ganancias.

A continuación, se especificarán los gastos de explotación relacionados con la actividad y que la empresa deberá pagar anualmente.

1. Cuota crossFit

La cuota de afiliación a la marca comercial CrossFit representa desde el 1 de enero de 2011 el pago obligatorio de una cuota anual de 3.000 dólares, el equivalente a día 22 de febrero de 2018 a **2.444,39€**.

2. Dominio web

Para la realización de la web se necesita la adquisición y pago anual del nombre exclusivo que se le da al sitio web en la red. Su importe es de **10€ anuales**.

3. Gastos de personal

Como se ha comentado anteriormente en el Plan de contratación, el salario base anual será de 12.979,24€, es decir 1.081,60€ al mes y el salario total anual con 14 pagas es de **15.142,44€**. Además, la empresa aplicará un incentivo salarial consistente en que si se superan a final de año los 100 alumnos matriculados el monitor recibirá una compensación de 500€ y 1000€ si se superan los 200. A esto se le tendrá que sumar la cuota que paga la empresa a la Seguridad Social por el trabajador, la cual será debido a la actividad de la empresa y otras condiciones laborales de un **32% sobre la base de cotización** del trabajador que se calcula del modo siguiente: salario mensual (excluidas horas extra) + parte proporcional de pagas extra.

4. Gastos financieros

El pago de la cuota anual del crédito solicitado. La cuota tiene un importe de **4.394,56€**. Debido al primer año de carencia en el préstamo solicitado el primer año tan sólo se pagarán **1.774,8€**.



5. Suministros

Los gastos de suministros como el agua y la luz son gastos variables pero se van a tener en cuenta en el apartado de fijos debido a que se desconoce la variación que tendrá anualmente y se estima en **3.000€** su gasto anual según la consulta realizada a un empresario de un centro deportivo con características similares.

6. Amortizaciones

Para el cálculo de las amortizaciones se ha seguido el método de amortización lineal, uniforme o también llamado de cuotas constantes. En la siguiente tabla se muestra las amortizaciones del inmovilizado.

Tabla 15: Amortización acumulada del inmovilizado

	Valoración	Vida útil	2019	2020	2021
Inmovilizado Mat.	43.431,16 €		5.198,04 €	10.396,08 €	15.594,12 €
maquinaria	30.801,76 €	10	2.772,16 €	5.544,32 €	8.316,48 €
mobiliario	1.000,00 €	10	100,00 €	200,00 €	300,00 €
reformas(obra)	10.000,00 €	5	2.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €
Otro inm. material	1.629,40 €	5	325,88 €	651,76 €	977,64 €
Inmovilizado inmat.			240,00 €	480,00 €	720,00 €
Página web	1.200,00 €	5	240,00 €	480,00 €	720,00 €

Fuente: Elaboración propia

A la maquinaria se le supone un valor residual del 10% al final de su vida útil y a los demás elementos del inmovilizado material no se les supone ningún valor residual, es decir, cero.

El suelo adaptado a la actividades deportivas se tiene en cuenta en la maquinaria debido a que en el caso de que la empresa tuviera que cerrar y se vendiera la maquinaria (accesorios), el suelo también iría incluido.

Además, cabe destacar que el equipo de música se tiene en cuenta como Otro inmovilizado material. El importe total anual de las amortizaciones del inmovilizado supone un gasto de **5.198,04€**.



7. Seguros

Para el cálculo de los seguros del local y del trabajador se ha solicitado presupuesto a una oficina de seguros de Almussafes, donde se ha dado como respuesta que debido a las dimensiones del local y la actividad de la empresa, se debería de pagar anualmente un seguro de responsabilidad civil y del local de un importe alrededor de los 250€ y un seguro para el trabajador entorno a los 50€. Por tanto, se debería de pagar **300€** de seguros anualmente.

8. IRPF

Como se ha detallado anteriormente en el apartado de la forma jurídica, en cuanto a la fiscalidad, el empresario individual tributa a través del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), un tipo de tributación progresiva, es decir, a medida que se gane más se pagarán más impuestos. En la siguiente tabla se muestran los tipos aplicables al Beneficio de la empresa Antes de Impuestos (BAI).

Tabla 16: Tipos aplicables IRPF

Base imponible	Tipo aplicable
Hasta 12.450 €	19,00%
Entre 12.450 € y 20.200 €	24,00%
Entre 20.200 y 35.200 €	30,00%
Entre 35.200 € y 60.000 €	37,00%
Más de 60.000 €	45,00%

Fuente: TODO RENTA 2017

9. Seguridad Social (Cuota Autónomo)

En cuanto a la cuota de autónomos que se debe pagar a la Seguridad Social, desde la entrada en vigor el 1 de enero de 2018 de las novedades en la Ley de Reformas urgentes del Trabajo Autónomo, estos son los tramos de las cuotas mínimas mensuales:



- 12 meses primeros: 50€/mes (80% bonificación por ser menos de 30 años)
- 6 meses siguientes: 135€/mes (50% bonificación)
- 12 meses siguientes: 192,04€/mes (30% bonificación por ser menor de 25 años)
- a partir de los dos años y medio: 275,02€ /mes

7.4 Balance según previsiones

El balance es un documento contable integrante de las cuentas anuales que muestra la imagen de la empresa en un momento determinado que coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable o económico. El balance está compuesto por dos partes: el Activo y el Patrimonio Neto y Pasivo. (Activo= Patrimonio Neto + Pasivo).

Por una parte, el Activo está compuesto por el activo no corriente y el activo corriente.

- El activo no corriente (inmovilizado) lo forman los bienes con permanencia en la empresa superior a un año (inmuebles, terrenos, vehículos, maquinaria, ordenadores, etc.).
- El activo corriente lo forman los bienes y derechos con una permanencia en la empresa inferior al año (existencias, clientes, deudores, tesorería)

Por otra parte, el Patrimonio Neto y el Pasivo donde:

- El Patrimonio Neto lo forman el capital social escriturado cuando se constituye la sociedad y las reservas o beneficios obtenidos por la empresa y no repartidos entre los accionistas.
- El pasivo se divide en pasivo corriente y pasivo no corriente. El pasivo corriente está compuesto por las obligaciones que se espera liquidar en 1 año, las obligaciones el vencimiento máximo de las cuales es 1 año y los pasivos financieros incluidos en la cartera de negociación. Y el pasivo no corriente está compuesto por el resto de obligaciones.

A continuación se muestra en las siguientes dos tablas el balance de situación previsional de la empresa para los primeros tres años de actividad de la empresa. Desde el escenario realista. Como se ha comentado anteriormente, en los anexos encontrarán los balances desde los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 17 :Activo previsional

ACTIVO	2019	2020	2021
Activo No Corriente	39.193,12 €	33.755,08 €	28.317,04 €
Inmovilizado intangible	960,00 €	720,00 €	480,00 €
Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones	-240,00 €	-480,00 €	-720,00 €
Inmovilizado material	38.233,12 €	33.035,08 €	27.837,04 €
Maquinaria	30.801,76 €	30.801,76 €	30.801,76 €
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Reformas	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Otro inmovilizado material	1.629,40 €	1.629,40 €	1.629,40 €
Amortización acumulada	-5.198,04 €	-10.396,08 €	-15.594,12 €
Activo Corriente	3.086,63 €	30.431,26 €	47.098,69 €
Efectivo y otros activos equivalentes	30.086,63 €	30.431,26 €	47.098,69 €
Tesorería	30.086,63 €	30.431,26 €	47.098,69 €
TOTAL ACTIVO	69.279,75 €	64.186,34 €	70.857,02 €

PATRIMONIO NETO	39.279,75 €	36.806,10 €	46.415,67 €
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores		-3.720,25 €	-3.193,90 €
Resultado del ejercicio	-3.720,25 €	526,35 €	9.609,57 €
Subvenciones	3.000,00 €		
Pasivo No Corriente	27.380,24 €	24.605,50 €	24.605,50 €
Deudas a largo plazo	27.380,24 €	24.605,50 €	24.605,50 €
Deudas con entidades de crédito	27.380,24 €	24.605,50 €	24.605,50 €
Pasivo Corriente	2.619,76 €	4.394,56 €	2.774,74 €
Deudas a corto plazo	2.619,76 €	2.774,74 €	2.774,74 €
Deudas con entidades de crédito	2.619,76 €	2.774,74 €	2.774,74 €
TOTAL PN+ PASIVO	69279,75	64.186,34 €	70.857,02 €

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis vertical del balance de situación de la empresa en el año 2019, en primer lugar, la estructura económica de la empresa, es decir, la composición de las inversiones de la empresa parecen razonables tratándose de una empresa de nueva creación cuya actividad radica en el servicio deportivo del



crossFit, por ello, se observa que la principal masa patrimonial sea el Activo No Corriente y dentro de este el inmovilizado material.

La estructura financiera presenta una ligera capitalización de la empresa debido a que la masa patrimonial predominante es el Patrimonio Neto (56,7%). Por tanto, la empresa se encontraría en una situación de equilibrio pero más cercana a la capitalización que al endeudamiento. El Patrimonio Neto está compuesto principalmente por el capital aportado. Respecto al Pasivo, está compuesto mayoritariamente por el Activo No Corriente formado por las deudas con entidades de crédito, las cuales implican deuda con coste.

En cuanto a la evolución del balance los tres primeros años de la empresa, es decir, el análisis horizontal, destaca la estructura económica por el cambio del predominio del Activo No Corriente al predominio del Activo Corriente debido a la amortización del inmovilizado y al aumento de la tesorería debido al aumento de las ventas. Y, en cuanto a la estructura financiera, se observa el aumento de capitalización de la empresa debido a la mejora de los resultados de los ejercicios de la empresa y por la reducción de las deudas con las entidades de crédito.

El Fondo de Maniobra (Activo Corriente – Pasivo Corriente) es de 27,466,87€, lo cual representa una correcta capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a c/p con los medios líquidos. Y, por otra parte, el Fondo de Maniobra (Pn+PNC)-ANC significa que la financiación a l/p cubre las inversiones a l/p. También se podría comentar que el fondo de maniobra excesivo significa la situación de posible ociosidad en la empresa y pérdida de rentabilidad.

7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias según previsiones

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o de resultados es un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de la empresa y que refleja la actividad de la empresa. En ella se contabiliza parcialmente el resultado contable de la empresa ya que hay ingresos y gastos que se imputan directamente en el Patrimonio Neto. Los ingresos y gastos aparecen reflejados dependiendo de su naturaleza de más a menos relación en la actividad de la empresa.

Para la realización de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se tienen en cuenta los gastos analizados en el apartado de gastos previsionales pertenecientes a los gastos de explotación de la actividad de la empresa.



A modo de resumen, se especificará seguidamente cuales son dichos gastos:

- **Cuota crossFit** = 2.444,39€ anuales.
- **Dominio web** = 10€ anuales.
- **Gastos de personal** = salario total anual 15.142,44€ más incentivos de 500€ si se superan los 1000 clientes matriculados o 1.000€ si se superan los 200.
- **Gastos financieros** = 4.394,56€. Debido al primer año de carencia en el préstamo solicitado el primer año tan sólo se pagarán 1.774,8€.
- **Suministros** = 3.000€ anuales.
- **Amortizaciones** = 5.198,04 € anuales.
- **Seguros** = 300€ anuales.
- **IRPF**. Según tipos aplicables: 19% hasta 12.450€ sobre el Beneficio Antes de Impuestos o 24% entre 12.450€ y 20.200€ serán los tipos que aplicamos.
- **Seguridad Social (Cuota Autónomo)** = 12 meses primeros: 50€/mes, 6 meses siguientes: 135€/mes, 12 meses siguientes: 192,04€/mes y a partir de los dos años y medio: 275,02€/mes.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla las Cuentas de Perdidas y Ganancias de los tres primeros años de la empresa CrossFit Almussafes desde el escenario de previsión realista. Como se ha citado anteriormente, en los anexos se encontrarán las Cuentas de Perdidas y Ganancias desde los escenarios de previsión optimista y pesimista.

Tabla 18 : Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021

	2019	2020	2021
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios	26.835,00 €	36.227,30 €	48.906,80 €
a)ventas	26.835,00 €	36.227,30 €	48.906,80 €
2. Otros ing. Exp.	3.000,00 €		
a) Subvenciones	3.000,00 €		
3. Gastos de personal	19.988,02 €	20.648,02 €	20.648,02 €
a) salario	15.142,44 €	15.642,44 €	15.642,44 €
b) incentivos		500,00 €	500,00 €
c) Seguridad Social	4.845,58 €	5.005,58 €	5.005,58 €
4. Otros gastos de explotación	6.354,39 €	7.716,63 €	8.556,58 €
a) suministros	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
b) seguros	300,00 €	300,00 €	300,00 €
c) cuota crossFit	2.444,39 €	2.444,39 €	2.444,39 €
d) dominio web	10,00 €	10,00 €	10,00 €
e) SS autónomo	600,00 €	1.962,24 €	2.802,36 €
EBITDA	3.492,59 €	7.862,65 €	19.702,03 €
5. Amortizaciones	5.438,04 €	5.438,04 €	5.438,04 €
BAII	-1.945,45 €	2.424,61 €	14.263,99 €
6. Intereses	1.774,80 €	1.774,80 €	1.619,17 €
BAI	-3.720,25 €	649,81 €	12.644,17 €
7. Impuestos	0,00 €	123,46 €	2.402,39 €
Resultado del ejercicio	-3.720,25 €	526,35 €	9.609,57€

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias nos muestra una mejora sostenible en el tiempo en cada uno de los elementos del PiG. El resultado de CrossFit Almussafes pasa de ser negativo en el primer año a ser positivo en el segundo y en el tercero representar el 19,65% sobre el Importe Neto de la Cifra de Negocios. Como dato negativo se podría comentar la poca flexibilidad de la estructura de costes, la cual principalmente se compone por gastos de naturaleza fija como los gastos de personal, seguros y la cuota anual de CrossFit.

Teniendo en cuenta los gastos anteriormente analizados que la empresa debería pagar para la explotación de su actividad, el punto de equilibrio, es decir, el momento en que los ingresos son iguales a los gastos y el resultado del ejercicio es cero se encuentra en el momento en que las ventas alcanzaran los



35.577,49€ anuales.

Por tanto, se puede decir que con unas ventas de 35.577€ la empresa cubriría sus gastos y empezaría a obtener beneficios. Se estima que dicho momento en un escenario realista se alcanzaría en el segundo año y los alumnos matriculados serían 120.

7.6 Análisis de ratios

En este apartado se va a realizar el análisis de ratios en cuanto a la situación de liquidez, cantidad de la deuda, calidad de la deuda y carga financiera.

- **Ratio de liquidez**

El ratio de liquidez representa la capacidad de la empresa para poder hacer frente a sus deudas con vencimiento a corto plazo. Se calcula dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente y un resultado entorno al 1,5 indica la correcta capacidad.

El ratio de liquidez de nuestra empresa es de 11,48 lo cual indica que la empresa posee activos corrientes ociosos con una posible pérdida de rentabilidad como se había comentado anteriormente en el Balance de situación en el análisis del Fondo de Maniobra. Se observa como el ratio de liquidez aumenta con el paso de los años debido al aumento de las ventas en la empresa, por ello, para no perder rentabilidad se debería estudiar la colocación de dichos recursos para la obtención de rendimientos económicos.

- **Ratio de endeudamiento**

El ratio de endeudamiento indica que parte de la estructura financiera (Patrimonio Neto + Pasivo) es deuda (Pasivo). El ratio de endeudamiento ideal se sitúa entre el 40% y el 60%. En nuestra empresa el 43,3% de la estructura financiera es deuda, lo que significa que la autonomía financiera es suficiente ya que tiene capacidad necesaria para ser independiente.



- **Ratio de solvencia**

También llamado “distancia de la quiebra”, el ratio de solvencia hace referencia a la capacidad de responder con tu activo a todas tus deudas. El ratio de solvencia de la empresa es de 2,31, es decir, por cada euro de deuda la empresa tiene 2,3 euros de activo para responder ante ella.

- **Ratio de calidad de la deuda**

La calidad de la deuda de la empresa presenta un valor aceptable ya que el 87% de la deuda es a largo plazo.

- **Ratio de gastos financieros sobre ventas**

Los gastos financieros tiene un excesivo peso sobre las ventas (6%) pero con el incremento de las ventas con los años se reduce este peso de los gastos financieros sobre las ventas.

- **Ratio de coste de la deuda**

El ratio del coste de la deuda representa la relación entre los gastos financieros y el pasivo con coste que en el caso de nuestra empresa es del 5,9%, el cual se reduce con los años y que posteriormente se comparará con la rentabilidad económica.

7.7 Rentabilidad económica y financiera

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados (PyG) con lo que ha sido necesario (Activo y Capitales propios) para desarrollar la actividad de la empresa.

En primer lugar, la rentabilidad económica permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Su resultado es el producto de la Rotación de activo (Ventas/ Activo) por el Margen de ventas (BAII/Ventas) que se representa en la siguiente tabla:



Tabla 19 : Evolución Rentabilidad Económica

AÑO	2019	2020	2021
Rentabilidad Económica	-2,90%	3,70%	20,13%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la empresa la empresa obtiene una rentabilidad económica negativa en el primer año y una rentabilidad económica insuficiente el segundo año ya que la productividad de los activos es muy inferior al coste de financiarlos (coste de la deuda). Por tanto, la empresa sólo tendría una rentabilidad económica adecuada a partir del tercer año en que la rentabilidad económica es considerablemente superior al coste de la deuda. Este aumento se debe a que el BAI ha aumentado en mayor proporción que el Activo.

En segundo lugar, la rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión del propietario. El resultado de la rentabilidad financiera se compone por el producto de la rentabilidad económica por el apalancamiento financiero $((\text{Activo/PN}) * (\text{BAI/BAII}))$ por el efecto fiscal $(\text{Resultado del ejercicio/BAI})$. En la siguiente tabla se muestra su evolución a lo largo de los años.

Tabla 20 : Evolución Rentabilidad Económica

AÑO	2019	2020	2021
Rentabilidad Económica	-0,029	0,037	0,201
Apalancamiento financiero	3,372	0,467	1,356
Efecto fiscal	1,000	0,810	0,760
Rentabilidad financiera	-0,098	0,014	0,207

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la empresa no presenta una rentabilidad financiera positiva hasta el tercer año en que esta es del 20,7%, una evolución muy similar a la de la rentabilidad económica, lo cual es razonable ya que es parte de la fórmula de la rentabilidad financiera.

El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona y debe ser mayor que 1 para que la utilización de la deuda sea favorable pero, además el apalancamiento no será favorable en los casos en que el coste de la deuda sea mayor que la rentabilidad económica, es decir, durante el primer y segundo año. A partir del tercer año, la utilización de la deuda nos reporta mayor rentabilidad financiera a causa principalmente del incremento del Importe Neto de la Cifra de Negocios (Ventas).

El efecto fiscal aumenta con el paso de los años debido al aumento del BAI lo cual supone una mayor fiscalidad por el sistema de tributación progresiva del IRPF.

7.8 Análisis de la inversión: VAN y TIR

En este apartado se va a analizar si la inversión le proporciona a la empresa más beneficio que el coste de la financiación necesaria para realizarla. Si el proyecto de inversión proporciona una rentabilidad menor que el coste de capital, no está justificado para la empresa utilizar recurso en esa inversión. Para ello, se van a utilizar a continuación los criterios dinámicos del VAN y la TIR.

En primer lugar, el VAN (Valor Actual Neto) mide la rentabilidad absoluta neta total del proyecto de inversión. El significado financiero de esta medida es el aumento de valor que va a tener la empresa si realiza la inversión. Se aceptará el proyecto cuando el VAN sea positivo. A continuación se muestra su fórmula en la siguiente figura:

Figura 37 : Fórmula del VAN

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

Fuente: www.emaze.com

Donde cada elemento de la fórmula significa:

- I el valor de la inversión inicial
- FC los flujos de caja anuales
- r la tasa de actualización
- n el número de períodos

Para un período de tres años el VAN nos da un resultado negativo de -13.230,49 por lo que se debería rechazar el proyecto, pero como se ha analizado anteriormente la empresa incrementa su rentabilidad con el



paso de los años y se estima que con el aumento de ventas previstas en un cuarto año el VAN resultante sería positivo.

En segundo lugar, la TIR (Tasa Interna de Rendimiento) es el tipo de interés compuesto que hacen que el VAN sea igual a cero. La TIR proporciona una medida de rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. La inversión será aconsejable cuando la TIR sea mayor que cero y al igual que con el criterio del VAN, cuando mayor sea el resultado más aconsejable será la inversión. En la siguiente figura se detalla la fórmula TIR:

Figura 38 : Fórmula de la TIR

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

Fuente: www.webyempresas.com

Donde:

- FN_j es el flujo de caja neto en el periodo j.
- I es la inversión inicial
- n el número de períodos

La TIR obtenida para un período de tres años es de -11,97%, por tanto, como es negativa se debería de rechazar el proyecto.



8. CONCLUSIONES

1. El buen momento en auge del innovador sistema de entrenamiento deportivo llamado CrossFit conlleva a este estudio para el análisis de viabilidad de un centro para la práctica del mismo.
2. En cuanto al análisis del macroentorno, predomina la incertidumbre en el ámbito político, se muestran indicadores económicos favorables para la inversión, la sociedad considera el deporte como un medio social a parte de su valoración por los beneficios que aporta a la salud, y la tecnología tiene cada vez mayor peso en la industria deportiva a causa de su dependencia.
3. Respecto a la situación del sector deportivo, pese al elevado decrecimiento del gasto público liquidado en deporte por la administración pública, se muestran indicadores económicos vinculados al deporte alentadores del crecimiento del sector deportivo en estos últimos años como el crecimiento del empleo, el aumento del número de empresas, un mayor gasto medio por hogar, la reducción del déficit de la balanza comercial y el aumento del gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado y por las administraciones locales.
4. En cuanto a la competencia se refiere, cada vez es mayor la rivalidad entre las empresas competidoras de esta práctica deportiva debido a la oportunidad de negocio existente ante la demanda de la sociedad. Pese a que el número de centros CrossFit sigue en aumento debido a las bajas barreras de entrada, la rivalidad entre las empresas de nuestro entorno no afectará de una manera significativa a la organización a causa del bajo poder de negociación de los clientes y bajo poder de negociación de los proveedores. Por tanto, se puede observar una baja rivalidad de nuestro sector en el entorno de la empresa.
5. La localización sería una gran ventaja competitiva para lograr los objetivos debido a la disponibilidad de una superficie del tamaño idóneo para la creación de un centro CrossFit y otros servicios complementarios, la presencia de una zona de aparcamiento próximo para los clientes, un entorno competitivo con aparentemente poca competencia directa y mucha población alrededor y el hecho de ubicarse en un entorno ocupacional favorable con subvenciones para emprendedores en Almussafes, municipio que se caracteriza por la escasa tasa de paro, el crecimiento continuado de la población y el apoyo al deporte de manera significativa.



6. Nuestra empresa, se caracterizará por ofrecer un servicio de garantías y alta calidad bajo la marca comercial CrossFit y un amplio horario.

7. En cuanto al Plan de Marketing, se concluye que CrossFit Almussafes ofrecerá un servicio de calidad y diferenciado de CrossFit a un público objetivo de mujeres y hombres de entre 15 y 44 años con un nivel medio adquisitivo y pertenecientes a Almussafes y los municipios de alrededor. Se tratará de llegar a este público objetivo mediante canales de comunicación como la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas con los que transmitir los tipos de tarifas variadas, descuentos y promociones que ofrece el centro con la finalidad de captar a un mayor número de clientes en esta etapa de inicio de la actividad de la empresa.

8. La forma jurídica elegida será empresario individual y el plan de contratación se caracterizará por la contratación de un monitor de fitness a jornada completa con un contrato indefinido.

9. El plan de inversión para el inicio de la actividad de la empresa es de 43.741,16€ y para hacer frente a dicho gasto así como a los gastos de explotación que la empresa tendrá en el primer año, la se recurrirá a la financiación interna de 40.000€ y la financiación externa de 30.000€ mediante una Línea de Crédito ICO.

10. Teniendo en cuenta un escenario realista donde las ventas aumentan un 35% los durante el segundo y tercer año de la empresa, la evolución del balance de situación se caracteriza la estructura económica por el cambio del predominio del Activo No Corriente al predominio del Activo Corriente debido a la amortización del inmovilizado y al aumento de la tesorería debido al aumento de las ventas. Y, en cuanto a la estructura financiera, se observa el aumento de capitalización de la empresa debido a la mejora de los resultados de los ejercicios de la empresa y por la reducción de las deudas con las entidades de crédito.

11. El análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias nos muestra una mejora sostenible a lo largo de los tres años representados. El resultado de CrossFit Almussafes pasa de ser negativo en el primer año a ser positivo en el segundo y en el tercero representar el 19,65% sobre el Importe Neto de la Cifra de Negocios. Como dato negativo se podría comentar la poca flexibilidad de la estructura de costes, la



cual principalmente se compone por gastos de naturaleza fija como los gastos de personal, seguros y la cuota anual de CrossFit.

12. En cuanto al análisis de los ratios del primer ejercicio de la empresa, a través de ellos se observa que al final del primer ejercicio el 43,3% de la estructura financiera es deuda, lo que significa que la autonomía financiera es suficiente ya que tiene capacidad necesaria para ser independiente. Además, el 87% de esta deuda es a largo plazo, lo cual indica una aceptable calidad de la deuda. Por otra parte, se observa un exceso de liquidez en la empresa que puede conllevar con el paso del tiempo a la pérdida de rentabilidad.
13. La empresa obtiene una rentabilidad económica negativa en el primer año y una rentabilidad económica insuficiente el segundo año ya que la productividad de los activos es muy inferior al coste de financiarlos (coste de la deuda). Por tanto, la empresa sólo tendría una rentabilidad económica adecuada a partir del tercer año en que la rentabilidad económica es considerablemente superior al coste de la deuda.
14. La empresa no presenta una rentabilidad financiera positiva hasta el tercer año en que esta es del 20,7%, una evolución muy similar a la de la rentabilidad económica, lo cual es razonable ya que es parte de la fórmula de la rentabilidad financiera. A partir del tercer año, la utilización de la deuda nos reporta mayor rentabilidad financiera a causa principalmente del incremento del Importe Neto de la Cifra de Negocios (Ventas). Pero durante el primer y segundo año de la empresa la utilización de la deuda no es favorable ya que el coste de la deuda es mayor que la rentabilidad económica.
15. Para un período de tres años el VAN nos da un resultado negativo de -13.230,49 por lo que se debería rechazar el proyecto, pero como se ha analizado anteriormente la empresa incrementa su rentabilidad con el paso de los años y se estima que con el aumento de ventas previstas en un cuarto año el VAN resultante sería positivo.
16. La TIR obtenida para un período de tres años es de -11,97%, por tanto, como es negativa se debería de rechazar el proyecto.

Debido a la evolución positiva del Balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la



empresa analizada anteriormente, se concluye con la viabilidad del proyecto a largo plazo. Por otra parte, se decide no materializarlo debido a la misma razón ya que no será hasta el tercer año cuando la empresa obtenga una rentabilidad aceptable. Se considera que debería analizar la utilización de la superficie para otra actividad que aporte una mayor rentabilidad a corto plazo como por ejemplo su alquiler.



BIBLIOGRAFÍA

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

- ORTELLI, M. “MÁS RÁPIDO, MÁS ALTO, MÁS FUERTE” (En línea). *Playboy digital*. Disponible en: <<http://www.playboyrevista.com/mas-rapido-mas-alto-mas-fuerte>> (Fecha de consulta: 10 Diciembre 2017).
- LAHOZ, J. “El CrossFit aterriza en España” (En línea). 10 Mayo 2012. Disponible en: <<https://sportadictos.com/2012/05/crossfit-aterriza-espana>> (Fecha de consulta: 10 Diciembre 2017).
- MEDIAVILLA COSTA, P. “La fiebre del CrossFit” (En línea). 18 Febrero 2017. Disponible en: <<http://theobjective.com/further/la-fiebre-del-crossfit/>> (Fecha de consulta: 10 Diciembre 2017).
- CrossFit (En línea). Disponible en: <<https://www.crossfit.com/>> (Fecha de consulta: 10 Diciembre 2017).
- GOOGLE MAPS (En línea). Disponible en: <<https://www.google.es/maps>> (Fecha de consulta: 10 Diciembre 2017).
- COMÁNS GIMÉNEZ, Dulce María El deporte. Un impacto en la sociedad y sus avances en la tecnología. (En línea). Disponible en: <<http://www.ilustrados.com/tema/10822/deporte-impacto-sociedad-avances-tecnologia.html>>. (Fecha de consulta: 12 diciembre 2017).
- DÍAZ SUÁREZ, Arturo. IV Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad. Cancún. (En línea). Disponible en: <<http://www.um.es/univefd/depcul.pdf>>(Fecha de consulta: 15 diciembre 2017).
- CAPRETTI, Silvia. La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y post-moderna, 2011. (En línea). Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100014>. (Fecha de consulta: 15 diciembre 2017). ISSN 1514-6871.
- ABELLÁN, Lucía. “La inestabilidad alemana amenaza con retrasar proyectos clave para la UE” (En línea). *El país digital*. 21 Noviembre 2017. Disponible en: <https://elpais.com/internacional/2017/11/20/actualidad/1511207841_166055.html>. (Fecha de consulta: 18 diciembre 2017).
- Las consecuencias económicas del brexit: una decisión de impuestos (En línea). *OCDE, Departamento de Economía*. Abril 2016. Disponible en: <<http://www.oecd.org/economy/the-economic-consequences-of-brexit-a-taxing-decision.htm>>. (Fecha de consulta: 18 diciembre 2017).
- TORRES, Manuel. “La particularidad de nuestra historia otorga a España una sobre-exposición a la amenaza yihadista que no sufren otros países” (En línea). *Instituto de Seguridad y Cultura*. 27 Octubre 2017. Disponible en: <<http://seguridadycultura.org/manuel-torres-la-particularidad-de-nuestra-historia-otorga-a-espana-una-sobre-exposicion-a-la-amenaza-yihadista-que-no-sufren-otros-paises/>>(Fecha de consulta: 20 Diciembre 2017).



- CORDESMAN, Anthony H. “Trends in European Terrorism: 1970-2016” (En línea). *Center for Estrategic and International Studies (CSIS)*. 18 Agosto 2017. Disponible en: < https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/170818_european_terrorism_trends_1970_2016.pdf> (Fecha de consulta: 20 Diciembre 2017).
- Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, Tendencias 2018 (En línea). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Disponible en: < http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_580127.pdf> (Fecha de consulta: 19 Enero 2018).
- DATOS MACRO. (En línea). Disponible en: < <https://www.datosmacro.com>> (Fecha de consulta: Enero, Febrero, Marzo 2018).
- GLOBAL RATES. (En línea). Disponible en: < <http://es.global-rates.com>> (Fecha de consulta: Enero, Febrero, Marzo 2018).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (En línea). Disponible en: < <http://www.ine.es/prensa/cntr0417a.pdf>>. (Fecha de consulta: Enero, Febrero, Marzo 2018).
- RIQUELME LEIVA, M. “Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa” (En línea). Junio 2015. Disponible en: < <http://www.5fuerzasdeporter.com>> (Fecha de consulta: 10 Febrero 2018).
- CrossFit la Ribera (En línea). Disponible en: < <http://www.crossfitlaribera.com/>> (Fecha de consulta: 20 Enero 2018).
- CrossFit Alzira (En línea). Disponible en: < <http://www.crossfitalzira.com/>> (Fecha de consulta: 21 Enero 2018).
- Mi Box CrossFit (En línea). Disponible en: < <http://www.miboxcrossfit.com/>> (Fecha de consulta: 25 Enero 2018).
- CrossFit Grau (En línea). Disponible en: < <http://crossfitgrau.com/>> (Fecha de consulta: 27 Enero 2018).
- CrossFit CV (En línea). Disponible en: < <http://www.crossfitcv.com/index.aspx>> (Fecha de consulta: 30 Enero 2018).
- DEUSTCHE WELLE. Comienzan las negociaciones para formar gobierno en Alemania, 26 Enero 2018. (En línea). Disponible en: < <http://www.dw.com/es/comienzan-las-negociaciones-para-formar-gobierno-en-alemania/a-42313021>> (Fecha de consulta: 30 Enero 2018).
- CrossFit NorthWesth Paterna (En línea). Disponible en: < <https://crossfitnorthwestpaterna.com/>> (Fecha de consulta: 2 Febrero 2018).
- CrossFit VLC (En línea). Disponible en: < <http://www.crossfitvlc.com/>> (Fecha de consulta: 2



Febrero 2018).

- CrossFit Valencia (En línea). Disponible en: < <http://crossfit-valencia.com/>> (Fecha de consulta: 3 Febrero 2018).
- Nexo CrossFit (En línea). Disponible en: < <http://nexocrossfit.es/>> (Fecha de consulta: 4 Febrero 2018).
- Full CrossFit Benimaclet (En línea). Disponible en: < <https://www.fullcrossfit.com/box-benimaclet/>> (Fecha de consulta: 4 Febrero 2018).
- Full CrossFit la Patacona(En línea). Disponible en: < <https://www.fullcrossfit.com/box-la-patacona/>> (Fecha de consulta: 4 Febrero 2018).
- CrossFit 980(En línea). Disponible en: < <http://www.crossfit980.es/>> (Fecha de consulta: 5 Febrero 2018).
- Hábitos Deportivos de los Españoles (En línea). *CIS para el Consejo Superior de Deportes*. Diciembre 2015. Disponible en: < https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/en/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf> (Fecha de consulta: 10 Febrero 2018).
- Anuario de Estadísticas Deportivas. (En línea). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), junto al Consejo Superior de Deportes (CSD)*. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf> (Fecha de consulta: 12 Febrero 2018).
- Presupuesto municipal por programas 2016 y 2017.(En línea). *Ayuntamiento de Almussafes*. Disponible en: <http://www.almussafes.es/sites/default/files/files/ajuntament/portaTransparencia/economica/2017/pressupost_per_programes_2017.pdf> (Fecha de consulta: 14 Febrero 2018).
- NAVARRO, J. “Trámites para ser empresario individual” (En línea). 6 Junio 2008. Disponible en: <<http://www.emprendemania.com/2008/06/trmites-para-ser-empresario-individual.html>> (Fecha de consulta: 21 Febrero 2018).
- Tramitación telemática del empresario individual. (En línea). *Ministerio de Economía, Industria y Competitividad*. Disponible en: <<http://portal.circe.es/es-ES/empresador/EmpresarioIndividual/Paginas/eTramitacion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual&idioma=es-es>> (Fecha de consulta: 21 Febrero 2018).
- Conversor Monedas. (En línea). Disponible en: <<http://conversormonedas.co/3000-usd-eur>> (Fecha de consulta: 22 Febrero 2018).



- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. (En línea). *Ministerio de Economía, Industria y Competitividad*. Disponible en: < <https://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>> (Fecha de consulta: 22 Febrero 2018).
- III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios /En línea). *Boletín Oficial del Estado. Ministerio de Empleo y Seguridad Social*. 2 Octubre 2014. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/2014/10/02/pdfs/BOE-A-2014-9986.pdf>> (Fecha de consulta: 22 Febrero 2018).

MONOGRAFÍAS

- MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MÁS, E. Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia.2003. 978-84-9705-508-6



ANEXOS

En primer lugar, se detallará mediante las siguientes dos tablas la situación de la empresa desde un escenario optimista a través de la Cuenta de Perdidas y Ganancias y el balance de situación. En este escenario optimista se tiene en cuenta que tanto el número de clientes iniciales del primer año como el crecimiento anual de la venta de tarifas son un 15% mayor respecto al escenario realista y debido al mayor número de clientes que utilizan las instalaciones, el gasto en suministros aumentaría un 15%.

Tabla 21 : Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021 escenario optimista

	2019	2020	2021
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios	30.980,00 €	46.470,00 €	69.705,00 €
a) ventas	30.980,00 €	46.470,00 €	69.705,00 €
2. Otros ing. Exp.	3.000,00 €		
a) Subvenciones	3.000,00 €		
3. Gastos de personal	20.648,02 €	20.648,02 €	21.308,02 €
a) salario	15.142,44 €	15.142,44 €	15.142,44 €
b) incentivos	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €
c) Seguridad Social	5.005,58 €	5.005,58 €	5.165,58 €
4. Otros gastos de explotación	6.804,39 €	8.166,63 €	9.006,75 €
a) suministros	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €
b) seguros	300,00 €	300,00 €	300,00 €
c) cuota crossFit	2.444,39 €	2.444,39 €	2.444,39 €
d) dominio web	10,00 €	10,00 €	10,00 €
e) SS autónomo	600,00 €	1.962,24 €	2.802,36 €
EBITDA	6.527,59 €	17.655,35 €	39.390,23 €
5. Amortizaciones	5.438,04 €	5.438,04 €	5.438,04 €
BAII	1.089,55 €	12.217,31 €	33.952,19 €
6. Intereses	1.774,80 €	1.774,80 €	1.619,82 €
BAI	-685,25 €	10.442,51 €	32.332,37 €
7. Impuestos		1.984,08 €	6.143,15 €
Resultado del ejercicio	-685,25 €	8.458,43 €	26.189,22 €

Fuente: Elaboración propia



Tabla 22: Balance previsional optimista

ACTIVO	2019	2020	2021
Activo No Corriente	39.193,12 €	33.755,08 €	28.317,04 €
Immovilizado intangible	960,00 €	720,00 €	480,00 €
Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones	-240,00 €	-480,00 €	-720,00 €
Immovilizado material	38.233,12 €	33.035,08 €	27.837,04 €
Maquinaria	30.801,76 €	30.801,76 €	30.801,76 €
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Reformas	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Otro inmovilizado material	1.629,40 €	1.629,40 €	1.629,40 €
Amortización acumulada	-5.198,04 €	-10.396,08 €	-15.594,12 €
Activo Corriente	33.121,63 €	41.398,34 €	70.250,86 €
Efectivo y otros activos equivalentes	33.121,63 €	41.398,34 €	70.250,86 €
Tesorería	33.121,63 €	41.398,34 €	70.250,86 €
TOTAL ACTIVO	72.314,75 €	75.153,42 €	98.567,90 €

PATRIMONIO NETO	42.314,75 €	47.773,18 €	73.962,40 €
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores		-685,25 €	7773,18
Resultado del ejercicio	-685,25 €	8.458,43 €	26.189,22 €
Subvenciones	3.000,00 €		
Pasivo No Corriente	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Deudas a largo plazo	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Deudas con entidades de crédito	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Pasivo Corriente	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
Deudas a corto plazo	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
Deudas con entidades de crédito	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
TOTAL PN+ PASIVO	72.314,75 €	75.153,42 €	98.567,90 €

Fuente: Elaboración propia



En segundo lugar, se detallará mediante las siguientes dos tablas la situación de la empresa desde un escenario pesimista a través de la Cuenta de Perdidas y Ganancias y el balance de situación. En este escenario pesimista se tiene en cuenta que tanto el número de clientes iniciales del primer año como el crecimiento anual de la venta del tarifas son un 15% menor respecto al escenario realista y debido al menor número de clientes que utilizan las instalaciones, el gasto en suministros se reduce un 15%.

Tabla 23: Cuenta de Perdidas y Ganancias desde 2019 hasta 2021 escenario pesimista

	2019	2020	2021
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios	21980	26376	31656,2
a) ventas	21980	26376	31656,2
2. Otros ing. Exp.	3000		
a) Subvenciones	3000		
3. Gastos de personal	19988,02	20648,02	20648,02
a) salario	15142,44	15142,44	15642,44
b) incentivos			500
c) Seguridad Social	4845,58	4845,58	5005,58
4. Otros gastos de explotación	5904,39	7266,63	8106,75
a) suministros	2550	2550	2550
b) seguros	300	300	300
c) cuota crossFit	2444,39	2444,39	2444,39
d) dominio web	10	10	10
e) SS autónomo	600	1962,24	2802,36
EBITDA	-912,41	-1538,65	2896,43
5. Amortizaciones	-438,04	5438,04	5438,04
BAII	-6350,45	-6976,69	-2541,61
6. Intereses	1774,8	1774,8	1619,82
BAI	-8125,25	-8751,49	-4161,43
7. Impuestos			
Resultado del ejercicio	-8125,25	-8751,49	-4161,43

Fuente: Elaboración propia



Tabla 24: Balance previsional pesimista

ACTIVO	2019	2020	2021
Activo No Corriente	39.193,12 €	33.755,08 €	28.317,04 €
Inmovilizado intangible	960,00 €	720,00 €	480,00 €
Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizaciones	-240,00 €	-480,00 €	-720,00 €
Inmovilizado material	38.233,12 €	33.035,08 €	27.837,04 €
Maquinaria	30.801,76 €	30.801,76 €	30.801,76 €
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Reformas	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Otro inmovilizado material	1.629,40 €	1.629,40 €	1.629,40 €
Amortización acumulada	-5.198,04 €	-10.396,08 €	-15.594,12 €
Activo Corriente	25.681,63 €	16.748,42 €	15.250,29 €
Efectivo y otros activos equivalentes	25.681,63 €	16.748,42 €	15.250,29 €
Tesorería	25.681,63 €	16.748,42 €	15.250,29 €
TOTAL ACTIVO	64.874,75 €	50.503,50 €	43.567,33 €

PATRIMONIO NETO	34.874,75 €	36.806,10 €	47.047,88 €
Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores		-8.125,25 €	-16.876,74 €
Resultado del ejercicio	-8125,25	-8.751,49 €	-4.161,43 €
Subvenciones	3.000,00 €		
Pasivo No Corriente	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Deudas a largo plazo	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Deudas con entidades de crédito	27.380,24 €	24.605,50 €	21.666,61 €
Pasivo Corriente	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
Deudas a corto plazo	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
Deudas con entidades de crédito	2.619,76 €	2.774,74 €	2.938,89 €
TOTAL PN+ PASIVO	64.874,75 €	50.503,50 €	43.567,33 €

Fuente: Elaboración propia