

***PLAN DE EMPRESA PARA LA PUESTA EN
MARCHA Y GESTIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO PERSONAL***

Trabajo Fin de Grado



Realizado por: Javier Díaz González

Dirigido por: Gonzalo Grau Gadea

Valencia, 1 de marzo de 2021

Índice

1.-INTRODUCCION	10
1.1 RESUMEN	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.3 METODOLOGIA.....	11
2.- SITUACION ACTUAL DEL SECTOR	14
2.1 INTRODUCCIÓN	14
2.2 CONCEPTO DE FITNESS Y DE GIMNASIO.....	14
2.3 EVOLUCION Y SITUACION DEL SECTOR	16
Variables Macroeconómicas.....	17
Variables Sociológicas	18
Variables Microeconómicas	22
2.4 FACTORES DETERMINANTES	25
3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	29
3.1 INTRODUCCION.....	29
3.2 FACTORES EXTERNOS O MACROENTORNO	29
Factores Políticos.....	30
Factores Económicos	33
Factores Socio-culturales.....	37
Factores Tecnológicos	40
Influencia de factores.....	42
3.2 FACTORES INTERNOS O MICROENTORNO.....	43
Amenaza de nuevos competidores	43
Amenaza de productos sustitutos.	44
Rivalidad entre los competidores	45
Poder de negociación del proveedor.....	46
Poder de negociación de los clientes	47
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	48
3.4 ANÁLISIS DAFO	52
Debilidades	52
Amenazas.....	53
Fortalezas.....	53
Oportunidades.....	54
3.5 ANÁLISIS CAME	55
Corregir las debilidades	55
Afrontar las amenazas	56
Mantener las fortalezas	57

Explotar las oportunidades	57
4. CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	60
4.1 SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	60
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	61
4.3 LICENCIAS MUNICIPALES	62
5.- PLAN DE OPERACIONES	64
5.1 INTRODUCCION.....	64
5.2 LOCALIZACIÓN DEL LOCAL	64
5.3 DISTRIBUCION EN PLANTA	65
Recepción	66
Zona de descanso o espera.....	67
Vestuarios	68
Sala de entrenamiento.....	68
Sala Polivalente	69
Cabinas para los fisioterapeutas y el nutricionista.....	70
5.4 ANALISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS	71
Procesos de Soporte.....	76
6.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	78
6.1 INTRODUCCION.....	78
6.2 MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA	78
Misión.....	78
Visión.....	78
Valores.....	79
6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	79
Director/Gerente	80
Responsable de Administración	81
Recepcionista.....	81
Entrenadores y Responsable de entrenadores.....	82
Nutricionista	83
Fisioterapeutas y responsable de fisioterapeutas	83
El mantenimiento y la limpieza	84
6.4 POLITICA SALARIAL Y GASTO SALARIAL	84
Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios ...	84
Sueldos.....	85
Condiciones Laborales	87
7. ANÁLISIS DE MARKETING	90
7.1 INTRODUCCION	90
7.2 SEGMENTACION DEL MERCADO	90

Factores geográficos	91
Factores demográficos	91
Factores socio económicos	91
7.3 PUBLICO OBJETIVO	92
7.4 POSICIONAMIENTO	92
7.5 MARKETING MIX	93
7.6 MARKETING MIX-PRODUCTO.....	93
7.7 MARKETING MIX - PRECIO.....	96
7.8 MARKETING MIX – DISTRIBUCION	99
7.9 MARKETING MIX- PROMOCION	100
Publicidad	103
Relaciones Públicas	103
Promoción de Ventas.....	104
Venta personal	105
Marketing directo (marketing digital)	106
8. PLAN FINANCIERO	109
8.1 INTRODUCCION.....	109
8.2 PLAN DE INVERSIONES	109
Inmovilizado Intangible.....	109
Inmovilizado material.....	110
8.3 PLAN DE FINANCIACION.....	111
8.4 PLAN DE VENTAS Y GASTOS	112
Ventas	112
Gastos operativos.....	116
8.5 CUENTA DE RESULTADOS.....	118
8.6 BALANCE	119
8.7 ESTADO DE FLUJOS DE TESORERIA.....	121
8.8 ANÁLISIS DE RATIOS	123
Fondo de Maniobra.....	123
Ratios de liquidez	124
Ratios de endeudamiento o apalancamiento.....	125
Ratios de rentabilidad económica.....	126
Ratios de rentabilidad financiera	127
8.9 VAN y TIR	128
9. CONCLUSIONES	132
10. BIBLIOGRAFIA	
11. ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Variables generales macroeconómicas. Resumen.....	17
Tabla 2. Influencia de factores externos.....	42
Tabla 3. Influencia de las Cinco fuerzas de Porter.....	48
Tabla 4. Arena Altafit.....	49
Tabla 5. Forma Sport.....	49
Tabla 6. Robyn Fitness Studio	49
Tabla 7. Up Box Fitness Lifestyle.....	50
Tabla 8. Full Crossfit.....	50
Tabla 9. The Body Concept.....	50
Tabla 10. Nutrilift.....	51
Tabla 11. Entrenadores Personales.....	51
Tabla 12. Nutrición	51
Tabla 13. Fisioterapeutas.....	51
Tabla 14. Tablas Salariales año 2018.....	85
Tabla 15. Estructura salarial de la plantilla	86
Tabla 16. Coste total salarial por puesto	87
Tabla 17. Población Objetivo.....	91
Tabla 18. Tarifas gimnasio- Fisioterapia.....	98
Tabla 19. Tarifas gimnasio-Nutricionista.....	98
Tabla 20. Gastos de Constitución.....	111
Tabla 21. Plan de inversión	111
Tabla 22. Financiación: Préstamo	112
Tabla 23. Estimación de número de clientes de entrenamiento	113
Tabla 24. Estimación de Ventas	116
Tabla 25. Gastos Operativos	117
Tabla 26. Cuenta de Resultados	118
Tabla 27. Balance de Situación	119
Tabla 28. Estado de Flujo de Tesorería.....	122
Tabla 29. Fondo de Maniobra	123
Tabla 30. Ratios de Liquidez.....	125
Tabla 31. Ratios de Endeudamiento.....	125
Tabla 32. Ratios de Rentabilidad Económica	126

Tabla 33. Ratios de Rentabilidad Financiera	128
Tabla 34. Cálculo de WACC.....	129
Tabla 35. VAN y TIR.....	130

Índice de Gráficos

Gráfico 2. Evolución de la práctica deportiva semanal (%/muestra total).....	19
Gráfico 3. Evolución de la práctica deportiva según sexo	19
Gráfico 4. Evolución de los ámbitos de realización de la práctica deportiva	20
Gráfico 5. Actividades deportivas más practicadas	21
Gráfico 6. Facturación del Sector del Fitness	22
Gráfico 7. Número de Clubs Fitness	23
Gráfico 8. Tasas de crecimiento anuales	23
Gráfico 9. Cuota de Mercado por Segmento.....	25
Gráfico 10. PIB anual y PIB per cápita.....	34
Gráfico 11. Tasa de Paro Trimestral. España y Comunidad Valenciana	35
Gráfico 12. Pirámide de Población Comunidad Valenciana.....	38

Índice de Imágenes

Imagen 2. Análisis PEST	30
Imagen 3. Análisis DAFO	55
Imagen 4. Ubicación del local.....	65
Imagen 5. Plano actual del local.....	66
Imagen 6. Recepción del Gimnasio.....	67
Imagen 7. Zona de espera.....	67
Imagen 8. Sala de entrenamiento	68
Imagen 9. Sala Polivalente	69
Imagen 10. Sala polivalente de fisioterapia	70
Imagen 11. Cabina de fisioterapia y/o nutrición	71
Imagen 12. Operaciones y Procesos.....	72
Imagen 13. Organigrama de la empresa.....	80
Imagen 14. Marketing Mix. Las 4 P's.....	93
Imagen 15. Comunicación Integrada de Marketing	100
Imagen 16. Logotipo	101



1. INTRODUCCIÓN

1.-INTRODUCCION

1.1 RESUMEN

Este Trabajo de Final de Grado de la Universidad Politécnica de Valencia consiste en el estudio de viabilidad de la apertura de un gimnasio con servicios personalizados en el barrio de Benimaclet en Valencia. Se trata de un gimnasio que no solo ofertará servicios de entrenamiento y musculación, sino que también será posible tener acceso a servicios de fisioterapia y nutrición.

El buen momento en auge de la disciplina deportiva y del creciente interés de la población en llevar una vida saludable, sumada al hecho de mi gran afición al deporte y al cuidado de la salud mediante la práctica de este y una alimentación equilibrada han llevado a la motivación por la realización de este estudio de viabilidad para la apertura de un gimnasio con servicios individualizados, con la finalidad de ofrecer en un entorno adecuado, la práctica deportiva y el cuidado alimenticio que cada día más que una simple practica está convirtiéndose en un estilo de vida.

1.2 OBJETIVOS

El objeto de este Trabajo Final de Grado, consiste en la creación de una instalación de servicios deportivos situado en la ciudad de Valencia, buscando satisfacer las necesidades que tiene la población cercana, mediante un recinto de medio tamaño, con una oferta amplia de servicios deportivos totalmente individualizados y personalizados. La especialización de nuestros servicios trata de cubrir determinados nichos de mercado que pueden presentar mejores oportunidades de negocio. Estos nichos pueden ir, desde entrenamiento personal habitual a entrenamientos relacionados con el ámbito de la salud, enfocados a enfermedades concretas o entrenamientos específicos para la tercera edad, para el público femenino o para niños.

El nombre será CENTRO DE SALUD Y DEPORTE, S.L. (CESADE).

En este apartado vamos a exponer los objetivos que queremos conseguir con este trabajo. Para ello definiremos los objetivos generales y los específicos.

Objetivos generales:

- Analizar teóricamente cómo se organiza y se realiza un plan de empresa.
- Llevar a cabo en la práctica la implantación de dicha empresa, explicando en detalle todo el proceso de puesta en marcha, tanto los aspectos técnicos como económicos, para comprobar la viabilidad del proyecto y las posibilidades de llevarlo a cabo realmente.

Objetivos específicos:

Respecto al primer objetivo general:

- Analizar las diferentes áreas necesarias para la creación de una empresa.
- Análisis de la situación del sector de forma general y más concretamente en la zona donde se va a instalar la empresa, realizando un análisis de la competencia.

Respecto al segundo objetivo general:

- Adaptar los contenidos teóricos relacionados con la creación de una empresa.
- Realización de un plan estratégico, tanto interno como externo, para tratar de introducir a la empresa en el sector, analizando los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto.
- Establecer el funcionamiento interno y la organización de la empresa, con un plan de operaciones y procesos y de Recursos Humanos, con el objetivo de conseguir que sea competitiva en el mercado.
- Organizar el Plan de Marketing que se va a llevar a cabo.
- Elaboración de un análisis económico-financiero para evaluar la rentabilidad de la empresa y la viabilidad del proyecto.

1.3 METODOLOGIA

La metodología para la realización del presente Plan de Empresa, se basa en la normativa establecida por la Comisión de Trabajos de Final de Grado de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica con el objetivo de reunir toda la información que se requiere para el conocimiento del tema escogido. Se ha utilizado la búsqueda en Google académico y Dialnet, que es un sistema de información de revistas publicadas y búsqueda de documentos, utilizando distintas palabras relacionadas con el tema del trabajo. Dicha búsqueda se ha realizado con las siguientes palabra clave: deporte, fitness, plan de empresa, plan estratégico, plan de operaciones, plan de Recursos Humanos, plan de marketing, plan financiero,..... y se ha filtrado por la notoriedad de los autores y la relevancia del documento o la cantidad de citas que tiene el artículo.

El método empleado en el estudio ha sido “DEDUCTIVO”, el cual consiste en partir de premisas o teorías generales, para la obtención de conclusiones de un caso particular. En este

caso, se parte de Metodologías Generales realizadas por especialistas del mundo de la teoría empresarial, y, se aplica a un caso particular como es la creación de una empresa en el sector deportivo.

Se trata de indagar sobre los aspectos teóricos de la metodología y aplicarlos al caso concreto tratando de adaptar la información, el análisis de los datos y cualquier aspecto metodológico a las características de la nueva empresa.

La naturaleza de los datos que se han utilizado ha sido “CUALITATIVA”, ya que me he basado en un análisis que no conlleva estadísticas, ni encuestas, ni experimentos. En este caso, se han utilizado técnicas de observación de la bibliografía utilizada y entrevistas con personas especializadas en distintos temas.

2. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

2.- SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

2.1 INTRODUCCIÓN

Es evidente que en la sociedad actual, el culto al cuerpo está implantado en la mayoría de la población. No importa el sexo, ni la edad, ni la condición social y económica, porque en general todos han interiorizado la importancia de la vida saludable. Una de las primeras razones en las que se podría pensar, sería la estética corporal. Sin embargo, existen otras razones más ligadas a nuestra salud.

Está demostrado que el ejercicio físico mejora el estado de ánimo, gracias a que se producen endorfinas¹. También los últimos avances en medicina han descubierto que el ejercicio y la actividad física son esenciales para mantener nuestra salud, tanto mental como física. El ejercicio tiene importantes efectos beneficiosos sobre la prevención y manejo de una serie de enfermedades críticas en nuestra sociedad actual, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, hipertensión arterial, y también es beneficioso para nuestra salud mental.

De forma general, la práctica regular del ejercicio suele llevar aparejado preocupación por mantener una alimentación saludable. No obstante, esto no quiere decir que los conocimientos populares de la población, sobre nutrición, les conduzcan a buenos hábitos alimenticios. El asesoramiento profesional resulta necesario para que la alimentación pueda ser adaptada a las características de cada persona.

Otra de las actividades que ha evolucionado al alza ligada a la actividad física o fitness, es la fisioterapia. Las razones son evidentes: muchas personas han empezado a practicar deporte de forma habitual sin ayuda de un profesional, exponiéndose a sufrir lesiones, y la propia actividad física, por si misma, aumenta el riesgo de lesiones.

Esta tríada me ha hecho pensar que abrir un centro con servicios individualizados y personalizados de fitness, dietética y fisioterapia es una opción acertada, siempre que se adapte a las circunstancias de distanciamiento social que nos ha traído la pandemia del Covid-19.

2.2 CONCEPTO DE FITNESS Y DE GIMNASIO

Si queremos hablar del origen del Fitness, como ejercicio físico, podemos remontarnos a la época del Homo Sapiens (emigrar, cazar, huir,...), pasando por la Antigua Grecia (culto al

¹ Son producidas por la glándula pituitaria y el hipotálamo en vertebrados durante la excitación, el consumo de chocolate, el enamoramiento, la práctica del deporte, la risa o el orgasmo. Los efectos son similares a los opiáceos en su acción como analgésico, producen sensación de bienestar, alegría e incluso euforia

cuerpo y Juegos Olímpicos), Edad Media (entrenamientos militares), etc, pero si de verdad queremos llegar al origen del fitness, tal como lo conocemos ahora, tendremos que llegar al S.XX, el cual marcó el auge de los deportes competitivos, así como la aparición de un mercado bien organizado y próspero del “deporte”. A comienzos de este siglo, ya había métodos y entrenamientos de fuerza, como los de Georges Hebert y Edmond Desbonnet. Este último abrió una cadena de clubes de ejercicio, que sentó las bases de la industria del fitness. Sin embargo, cuando la industria del fitness ha experimentado un mayor desarrollo ha sido ya en el S.XXI, lo que detallaremos en el apartado de Evaluación y Situación del Sector.

Pero qué hay detrás de esta palabra anglosajona, cuya traducción es aptitud, capacidad, salud, estado físico, buena forma física,.....

Aunque la palabra fitness no está recogido en el RAE, en este concepto se esconden dos definiciones muy vinculadas. En primer lugar, se entiende por fitness el estado de salud física y bienestar que se consigue al llevar una vida sana apoyada en el ejercicio continuado en el tiempo y en una dieta saludable. En segundo lugar, también se define como fitness al conjunto de ejercicios gimnásticos que se repiten varias veces por semana para conseguir una buena forma física, normalmente realizados en espacios deportivos específicos, como los gimnasios. Dado que no es el objeto de este trabajo, no vamos a profundizar en las características de la actividad física en la que se basa, ni en los beneficios del fitness, frente a otras prácticas.

Otro de los conceptos que vamos a desarrollar brevemente es el “gimnasio”. Un gimnasio es un lugar que permite practicar deportes o hacer ejercicio en un recinto cerrado con varias máquinas y artículos deportivos a disposición de los asociados.

La palabra gimnasio deriva de la palabra griega “gymnos”, que significa «desnudez». La palabra griega gymnasium significa «lugar donde ir desnudo», y se utilizaba en la Antigua Grecia para denominar el lugar donde se educaba a las personas. En estos centros se realizaba educación física, que se acostumbraba practicar sin ropa.

La idea de este Gimnasio alude, en este proyecto en particular, a la oferta de servicios de entrenamiento, fisioterapia o nutrición, de una forma personalizada o con grupos muy reducidos, en los que los distintos profesionales puedan atender de manera exclusiva al cliente. Es decir, podemos hablar de un concepto de gimnasio más manejable con las siguientes ventajas, respecto a un gran gimnasio:

- Aumento de motivación que infunde el profesional a su cliente, ya que le impulsa a seguir un programa de entrenamiento de manera consistente y constante.
- Obtención de mejores resultados posibles, lo que tiene como consecuencia una mayor eficacia del tiempo invertido en su entrenamiento.
- Un buen entrenador se esforzará en mejorar la técnica de su cliente. Vigilará la forma de ejecutar los ejercicios de aquel al que esté asesorando, lo que en definitiva es una garantía para entrenar de la forma más segura posible.
- Controlará su evolución y seguimiento, adaptando los ejercicios a sus necesidades.
- Se ofrecerá una serie de servicios adicionales que servirá para complementar la preparación física y conseguir cambios de hábitos y estilo de vida saludable.

2.3 EVOLUCION Y SITUACION DEL SECTOR

El análisis del sector en el que va a participar la empresa es una de las partes fundamentales de cualquier estudio de viabilidad. Aunque no justifica por sí mismo la decisión o no, de emprender una determinada actividad, sí que permite conocer la realidad de una actividad y las posibilidades de éxito de la misma.

Se van a analizar distintas variables que pueden ayudar a valorar la situación de los distintos ámbitos del sector del deporte.

- Variables macroeconómicas, como el empleo, número de empresas vinculadas al deporte y el gasto en deportes realizado por los hogares. La fuente utilizada ha sido el Anuario de Estadísticas Deportivas 2020 (datos de 2019), elaborada anualmente por el Ministerio y Deporte junto al Consejo Superior de Deportes con la colaboración del Instituto Nacional de Estadística en su diseño muestral.
- Variables sociológicas, que aportan información acerca de las costumbres de la población en cuanto a la práctica deportiva. Concretamente, aspectos tales como la frecuencia, el tiempo, el lugar y tipo de espacio donde se realiza la práctica, el tipo de deporte o modalidad deportiva practicada. La fuente ha sido el libro de Manuel Garcia y Ramón LLopis, “La popularización del deporte en España. Encuestas de Hábitos deportivos 1980-2015. La Encuestas son investigaciones por muestreo dirigida a una muestra de 12 mil personas de 15 años en adelante residentes en España.

- Variables microeconómicas y características más relacionadas con indicadores sobre el sector del fitness y de los gimnasios, como la facturación, el nº de clubs, segmentos en los que se pueden dividir los gimnasios, cuotas de éstos. La fuente utilizada ha sido el estudio realizado por BDO “El mercado del Fitness en España 2020: Hacia un Nuevo Mapa”

Variables Macroeconómicas

Tabla 1. Variables generales macroeconómicas. Resumen

VALORES ABSOLUTOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento en el periodo 2012-2019
Empleo vinculado al deporte (en miles)	160,9	164,6	189,4	184,6	194,0	203,3	214,1	219,9	36,67%
Empresas vinculadas al deporte (actividad principal)	18.167	19.270	21.506	24.003	26.197	27.676	28.278	30.731	69,16%
Sin asalariados	7.857	7.775	8.828	9.994	10.707	11.618	12.176	13.187	67,84%
De 1 a 5 asalariados	7.101	8.143	9.076	10.035	11.077	11.541	11.549	12.824	80,59%
De 6 a 9 asalariados	1.044	1.168	1.452	1.622	1.840	1.862	1.847	1.963	88,03%
De 10 a 49 asalariados	1.865	1.882	1.871	2.061	2.258	2.314	2.361	2.376	27,40%
De 50 a 99 asalariados	179	164	141	153	163	159	161	176	-1,68%
Más de 100 asalariados	121	138	138	138	152	182	184	205	69,42%
Empresas vinculadas al deporte (Actividad Principal) Com. Valenciana	1.858	2.000	2.225	2.453	2.716	2.948	2.990	3.300	77,61%
Total gasto en participar en serv. Recreativos y deportivos (Mill. de	2.467,7	2.763,6	2.458,8	2.583,6	2.985,2	3.830,1	3.584,5	nd	45,26%
Total gasto en serv. Recreativos y deportivos en la Com. Valencian	348,1	447,3	260,4	362,5	322,4	535,6	471,2	nd	35,36%
Gasto medio por persona (Euros)	96,5	99,0	91,6	96,7	107,1	123,0	119,4	nd	23,73%
Gasto medio por persona en la Com Valenciana	125,9	115,8	78,3	94,7	85,9	135,7	122,3		-2,86%
Gasto medio por persona serv. recreativos y deportivos	53,3	59,9	53,5	56,2	64,9	83,1	77,4	nd	45,22%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2020

El cuadro muestra una evolución positiva de las principales variables, de carácter general, relacionadas con el deporte en España en los últimos 8 años. Lo que resulta indicativo de la evolución creciente que ha tenido la práctica de deporte en nuestro país

El empleo vinculado al deporte, con un crecimiento del 36,7% y las empresas vinculadas al deporte (gestión de instalaciones, actividades de los clubs deportivo o de gimnasios), con un fuerte crecimiento del 69,2%. En la Comunidad Valenciana, en el año 2019, existían 3.300 empresas, lo que supuso un crecimiento en el período analizado del 77,6%, superior al aumento medio nacional.

Se puede confirmar que el sector se caracteriza por un elevado grado de atomización en pymes. De hecho, como se ve en esta tabla, en todo el período, aproximadamente el 98% de las empresas deportivas tenían menos de 50 empleados. Se comentará con más detalle en el punto siguiente.

Respecto a los datos de gasto familiar vinculado al deporte, se ha tratado de seleccionar un concepto más restrictivo que correlacione más directamente con la actividad, objeto de este trabajo. Por ello, se ha utilizado el concepto que, en el Anuario de Estadísticas Deportivas, se denomina “Servicios recreativos y deportivos. Participación”, que incluye el pago por el uso de piscinas, campos de golf, gimnasios, centro de fitness y otras instalaciones deportivas. Este gasto, lo podemos analizar a nivel nacional y a nivel de la Comunidad Valenciana. Ambos tienen la misma evolución, con crecimientos en los ocho años del 45,2% y 35,4%, respectivamente.

El gasto medio por persona en bienes generales vinculados con el deporte a nivel de Comunidad ha disminuido un 2,86% en el período analizado, lo que parece un poco extraño si a nivel nacional el crecimiento ha sido del 23,73 %. A pesar de este mal dato en la tasa de crecimiento, se observa que en la Comunidad Valenciana, este gasto está por encima de la media desde el 2017.

Variables Sociológicas

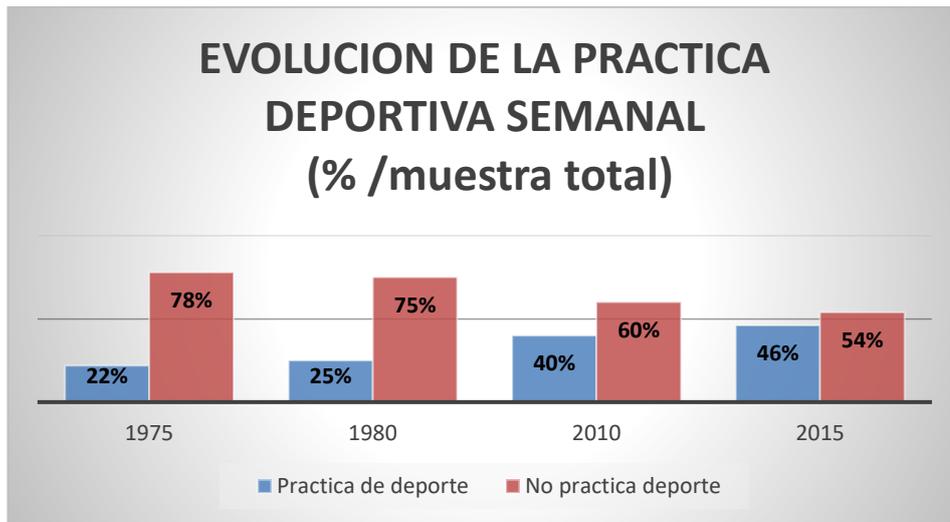
En los últimos años se ha venido generalizando un incremento del interés de las personas por mantener una condición física acorde al modelo de belleza actual. Este hecho se hace cada vez más explícito y las personas buscan solucionarlo con la asistencia a los Centros de Actividad Física. (Franco, Ayala, & Ayala, 2011, pág. 187). Pero además de belleza física, los individuos acuden a los gimnasios para buscar un mejor bienestar para su salud, como ya hemos comentado anteriormente.

En este apartado observaremos cuales son los perfiles sociológicos, y/o su evolución en los últimos años de las personas que practican deporte o, más concretamente, de las personas que son usuarios habituales de gimnasios en España. Vamos a analizar aquellos que por su relevancia nos pueden ayudar a dar una imagen detallada de los comportamientos deportivos de la población española de 15 años en adelante y se va a utilizar como fuente García & Llopis, (2017)

Comenzamos con la evolución histórica de la práctica deportiva, en general, en España.

La población de más de 15 años y, sin límite máximo de edad, que practica deporte se ha duplicado en 40 años. Solo el 22% practicaba deporte en 1975, en tanto que en 2015, alcanzaba ya el 46%, casi la mitad de la población y de forma inversa, la población que no practican deporte ha pasado del 78% en 1975, al 54% en 2015.

Gráfico 1. Evolución de la práctica deportiva semanal (%/muestra total)



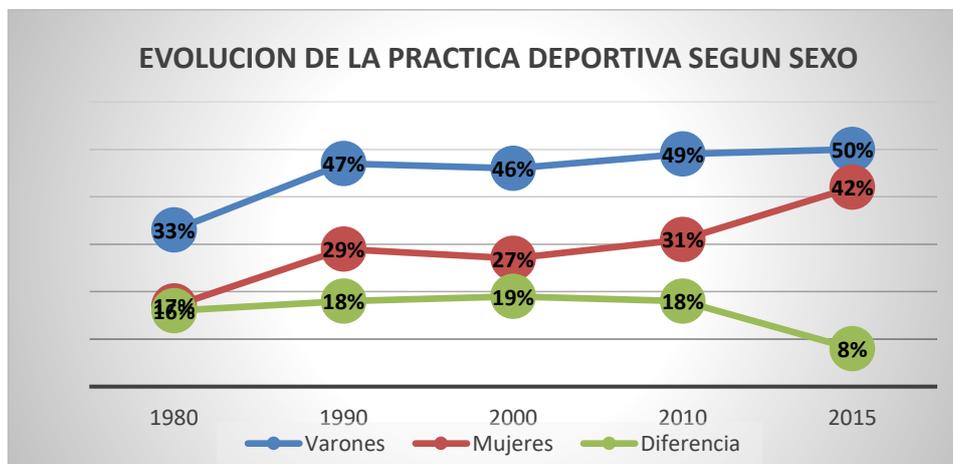
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2015

Si se delimita la muestra a los menores de 65 años, que es la población con más posibilidades de hacer deporte, el porcentaje de los que practican deporte se eleva a 53% (más de la mitad de la población) y los que no practican, baja al 47%.

Cabe destacar que el porcentaje del 46% de 2015, sitúa a España entre los diez primeros países de la Unión Europea, siendo la media europea del 41%.

Uno de los resultados más positivos relacionados con la difusión del deporte en España, ha sido la evolución de la práctica deportiva de la mujer. Durante todos los años del período analizado, ha tenido una evolución positiva, pero el verdadero repunte se produjo en el año 2015, situándose en el 42% de mujeres, frente al 31% del año 2005, lo que supuso 11 puntos porcentuales de crecimiento.

Gráfico 2. Evolución de la práctica deportiva según sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2015

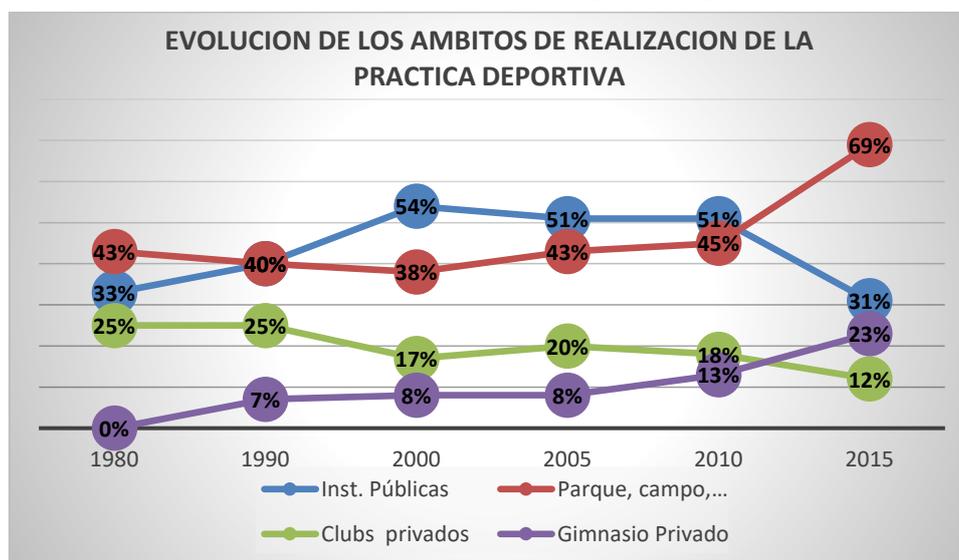
Esta evolución creciente ha permitido, reducir el diferencial que mantenía con el porcentaje de hombres que practican deporte. En 2010, la diferencia era de 18 puntos y en el 2015, se ha reducido hasta 8%.

Esto pone de manifiesto los cambios sociológicos que se han producido en la primera década del SXXI, en cuanto al papel social de la mujer en España (Díaz & González, 2015, págs. 435-450), los cuales han influido en todos los ámbitos de las actividades sociológicas y en el deporte no podía ser de otra manera.

Aunque no se va a analizar, de forma general, la práctica de deporte por edades, porque siguen una evolución muy similar a la variable general, es conveniente indicar que la población de más de 65 años, que puede ser un potente segmento para nuestras instalaciones, se ha ido incorporando progresivamente a la práctica del deporte. Desde la encuesta de 1980, que su participación era prácticamente nula, ya que era considerado una cosa de jóvenes, ha pasado en 2015 al 27% del segmento (65-74 años) y el 10% del segmento de más de 75 años.

Los datos de las encuestas permiten cruzar multitud de variables sociológicas con las relacionadas con la práctica deportiva. Sin embargo, después de analizar la evolución de las variables más generales, se van a seleccionar algunas más relacionadas con la utilización de los gimnasios.

Gráfico 3. Evolución de los ámbitos de realización de la práctica deportiva



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2015

Respecto a las instalaciones donde se practica deporte, se van a comparar tres variables: instalaciones públicas, clubs privados y gimnasios. La base del cálculo de los porcentajes es la

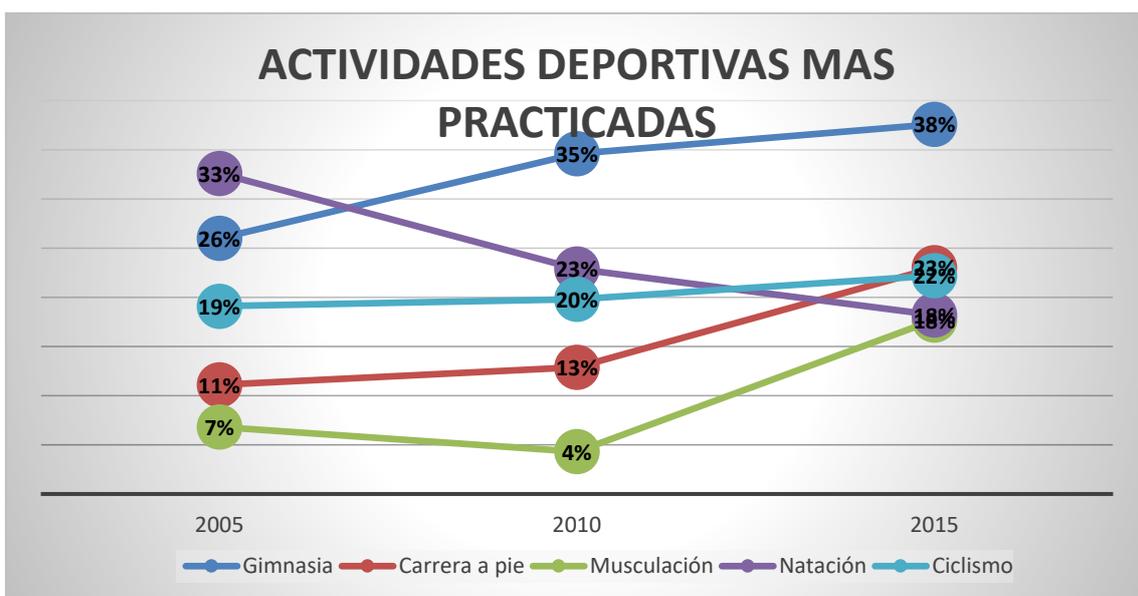
población que practica deporte y no suman 100% porque no se han incluido variables como instalaciones colegiales, en la propia casa y en centros de trabajo,...., los cuales no pueden considerarse competencia directa de la actividad objeto de este trabajo y, porque una persona puede declararse practicante de más de un deporte.

Cabe destacar, la tendencia descendente desde el 2005 de la utilización de instalaciones públicas y clubs privados, en favor del uso de los gimnasios, los cuales han tenido una evolución creciente, alcanzando en el 2015 un 23%.

También hay que señalar la evolución de la práctica del deporte en el parque o en el campo, con un aumento de 24 puntos porcentuales, pasando del 45% al 69% en cinco años. Estas cifras muestran, especialmente, el “boom” del running, en estos años.

Otra variable que pone en evidencia la transformación que ha experimentado la práctica del deporte, es la creciente variedad de modalidades deportivas practicadas. La gimnasia, que corresponde a la suma de diversas formas que engloban la actividad física-deportiva de tipo suave (Pilates, mantenimiento, yoga ,....) y de tipo intenso (bicicleta elíptica, cinta, aerobic, spinning,....) y, que es la base fundamental de los gimnasios, es la actividad más practicada, con un 38% de la población en 2015. En segundo lugar aparece la carrera a pie, con un 23% en 2015, experimentando un extraordinario crecimiento respecto a las encuestas de 2005, que aparecía en sexta posición con un 11% y de 2010, que lo hacía en quinta posición con un 13%. Esto vuelve a poner en evidencia el “boom del running”.

Gráfico 4. Actividades deportivas más practicadas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2015

La tercera actividad deportiva más practicada es el ciclismo, la cual también ha ido creciendo ligeramente en estos 10 años, practicándolo el 22% de la población en 2015. Relegada al cuarto lugar y con tendencia decreciente, figura la natación que ha pasado de practicarlo el 33% en el 2005 al 18%.

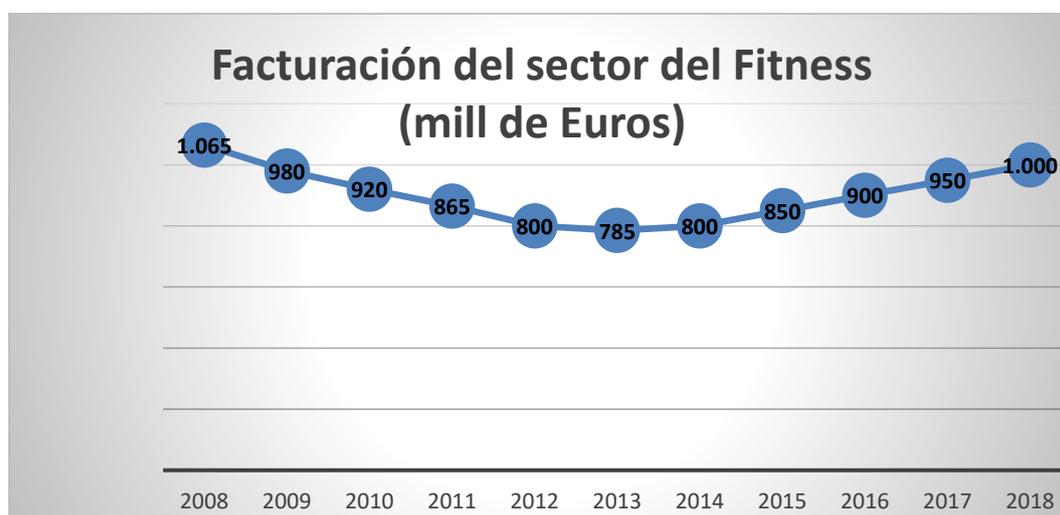
Otra de las actividades ligadas al gimnasio, la musculación y culturismo, ha experimentado el mayor cambio en la lista de actividades más practicadas. En 2005 figuraba en el décimo lugar con un 6,8% de menciones y en el 2010 figuraba en el decimosegundo puesto con un 4,3%. En la encuesta del 2015 ascendió al quinto lugar con un 18%. Se trata, por tanto, de un espectacular crecimiento, al que no es ajeno la creciente presencia de centros de fitness.

Variables Microeconómicas

Una vez que se han analizado las variables económicas y sociológicas relacionadas con el deporte, resulta necesario analizar la situación del segmento del fitness, lo que completaría el estudio estadístico sectorial en España.

Según el estudio del sector del fitness de DBK, actualmente el nivel de facturación de este sector es aproximadamente de 1000Mill €, existen casi 4.000 centros donde practicarlo y 5,3 millones de socios de dichos centros.

Gráfico 5. Facturación del Sector del Fitness

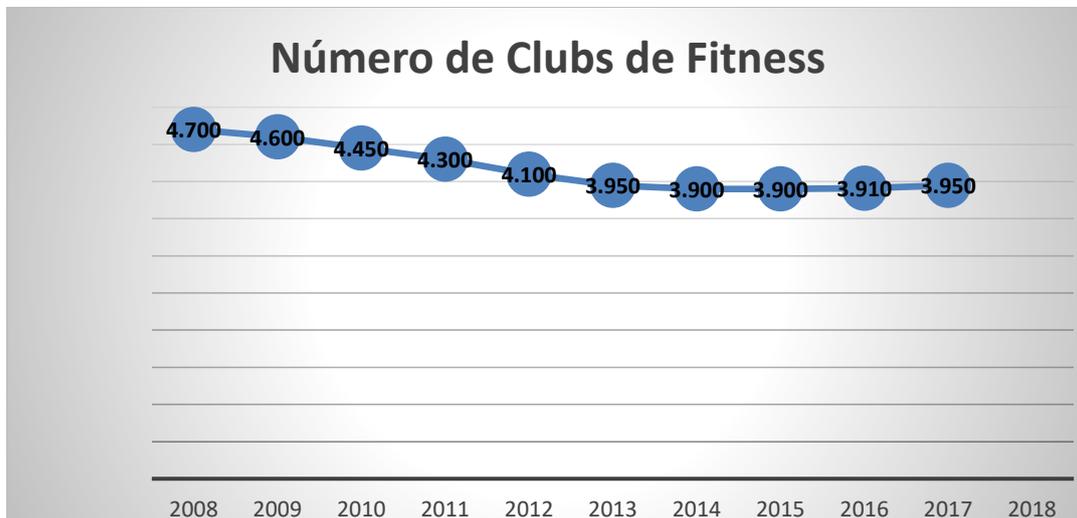


Fuente: DBK

En términos de facturación, el conjunto del mercado vivió su año récord en 2008, con unos ingresos de 1.065 mill€, pero la crisis económica provocó la progresiva caída del negocio en ingresos y número de clubes, al tiempo que impulsó la aparición de nuevos players bajo el formato low cost, favorecidos por el fuerte ajuste de los precios de inmuebles tanto en compra

como en alquiler. En 2012, los operadores sufrieron también la subida del IVA, desde el 8% hasta el 21%, lo que supuso un incremento de precios si lo repercutieron a los clientes o una menor rentabilidad del negocio si decidieron no repercutirlo.

Gráfico 6. Número de Clubs Fitness



Fuente: DBK

Gráfico 7. Tasas de crecimiento anuales



Fuente: DBK

El sector del fitness ha experimentado un proceso de concentración, ya que mantenía una actividad muy atomizada, con más de 60 operadores que gestionaban cerca de 4.000 centros en cinco formatos: concesión administrativa, low cost, medium, premium y boutiques. Los dos últimos años han sido activos en operaciones corporativas de M&A, lo que demuestra que el mercado considera que la actividad está todavía en fase de crecimiento, tanto en abonados como en nuevas aperturas.

A principios del año 2020 (antes de la crisis del Covid-19) parecía que el proceso de consolidación continuaba, ya que existían procesos corporativos en marcha, bien comprando competidores o instalaciones de terceros. A algunos operadores que requiere de superficies grandes (a partir de unos 5.000 metros cuadrados), les está costando cada vez más encontrar ubicaciones atractivas, tanto en localización como en precio, al contrario de lo que ocurría en los años de la crisis, por lo que el aumento de tamaño vía adquisiciones o fusiones resulta más rápido y menos arriesgado. En cambio, segmentos como el low cost o los centros boutique (operadores de nicho) buscan locales de proximidad de menor tamaño, lo que puede facilitar el incremento de nueva oferta en este segmento.

Actualmente, en el mercado del fitness, coexisten los siguientes segmentos de negocio:

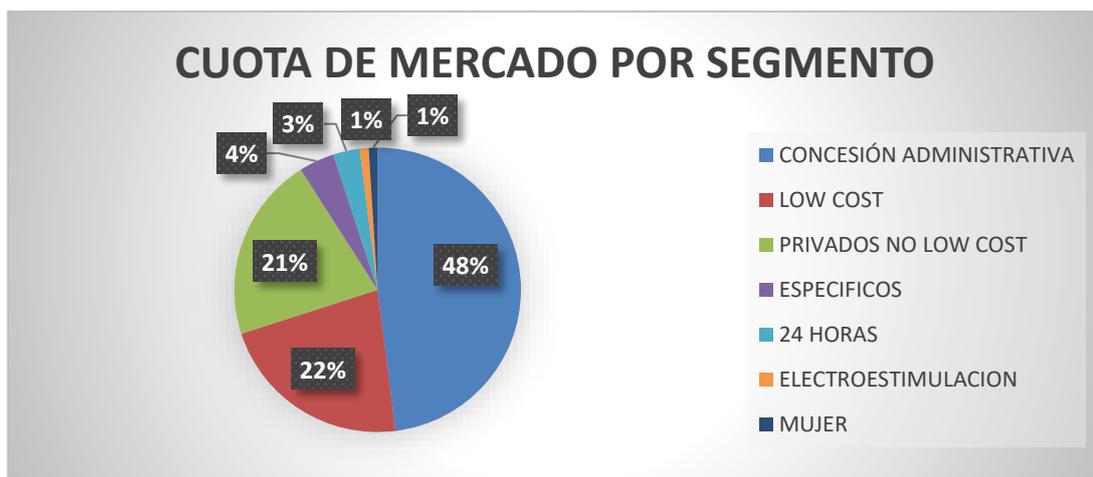
- **Concesión administrativa:** El sector del fitness creció en sus inicios de la mano de la Administración Pública, quien hasta hace una década destinaba una parte importante de su presupuesto a la apertura de pabellones deportivos, en torno a las instalaciones de agua y atraídos por unos precios asequibles. La mayor demanda y la necesidad de ofrecer un servicio más profesional, le hicieron evolucionar hacia las concesiones administrativas, externalizando primero la subcontratación de personal deportivo, para posteriormente conceder la gestión del complejo y, finalmente, no sólo la explotación, sino también la construcción. Hasta 2009, la licitación de obra pública para instalaciones deportivas vivió su máximo auge y, tras el estallido de la crisis económica, inició una senda de descenso hasta que en el último trienio ha vuelto a recuperarse ligeramente, aunque lejos de los registros de antes de la crisis.
- **Low cost:** el bajo coste ha acercado los gimnasios al público en general con unas tarifas muy agresivas. Sin embargo, tratar de rentabilizar el proyecto con estos bajos precios, lleva a forzar una calidad de oferta inferior (masificación, ausencia de monitores, pago por servicios extras,...). Este segmento está constituido por cerca de 40 operadores (los seis primeros acumulan una cuota del 65% en número de centros low cost). La cuota de mercado en facturación, ronda el 22%.
- **Medium:** Su propuesta de valor pasa por asimilarse a clubes sociales donde ofrecer distintas experiencias al usuario. Un lugar donde las familias pueden realizar actividades con unas tarifas muy competitivas y que favorece la socialización. De esta forma, junto a la oferta tradicional de servicios deportivos comienzan a darse otras prestaciones adicionales que no tienen tanto que ver con el negocio recurrente y van entrando en las

instalaciones ludotecas, servicios de ayuda al estudio, cursos de formación, etc. En paralelo, se están produciendo alianzas con sectores transversales como aseguradoras, empresas de nutrición o restauración, lo que favorece la venta cruzada, una tendencia que no pasa desapercibida también para algunos operadores low cost.

- **Premium:** ofrecen exclusividad, equipación y tecnología a la última, entrenamiento y tratamientos revolucionarios, kit de higiene,..... El segmento de la categoría alta busca ofrecer mayores prestaciones con servicios adicionales que los distancien del mid market y justifiquen cuotas mucho más altas. Estos clubes de élite buscan instalarse en ubicaciones singulares que les confieren un halo de distinción entre el resto de segmentos
- **Boutiques, 24 horas y gimnasios de barrio:** la especialización se va imponiendo de nuevo y vuelven a surgir centros focalizados en entrenamiento personal, en disciplinas (crossfit, boxing) o que abren las 24 horas, 7 días a la semana. Se trata de una flexibilidad horaria que rompe con la barrera de entrada por falta de tiempo y donde se potencia el pay per use. Suelen ser establecimientos de proximidad, que rivalizan con los gimnasios de barrio, con menos metros cuadrados, demandados por un cliente que busca un consumo rápido, flexible, en un ambiente de cercanía y una mayor personalización, y con cuotas que, incluso, pueden llegar a niveles de premium.

A continuación mostramos un gráfico resumen, con las cuotas de cada segmento.

Gráfico 8. Cuota de Mercado por Segmento



Fuente: CDM Sport

2.4 FACTORES DETERMINANTES

A partir de la crisis económica originada en el 2008 y, como consecuencia de la reducción de la renta familiar y del consumo en los años siguientes, muchas de las variables analizadas,

tuvieron una evolución negativa. Tuvieron que pasar siete años, para que en el 2015, el sector comenzará a experimentar cierto repunte y una progresiva, pero lenta consolidación, debido a la propia recuperación económica. La evolución futura, además de la evolución económica, dependerá de los siguientes factores:

- **Elevada demanda potencial:** el nivel de penetración en el mercado es del 11%, lo que supone poco más de cinco millones de personas que practican ejercicio en el país en instalaciones deportivas. A esto hay que añadir un nivel de sedentarismo del 73%, lo que significa que hay margen de crecimiento en número de abonados potenciales. Esto, unido a la preocupación que muestran los ciudadanos por la salud, nos permite ser optimista sobre la evolución futura del sector. Es por ello que todas las cadenas están poniendo el foco de atracción en la salud, más allá de la pérdida de peso o de estar en forma.
- **Ampliación de oferta de servicios:** oferta de servicios ajenos a la salud, que ayudan a la conciliación, a la socialización y al entretenimiento (ludotecas, cursos de formación, peluquería,...) o relacionados con la salud (fisioterapia, nutrición, podología,...), permitiendo ofrecer una gran cantidad de servicios para dar un mayor servicio al usuario, para atraer a nuevos clientes y para facilitar la rentabilización del negocio.
- **Concentración:** La elevada atomización del sector del fitness que se ha comentado anteriormente, las dificultades para encontrar ubicaciones atractivas y la presión en los precios, que ha obligado a buscar economías de escala (reduciendo costes), han dado paso a un nuevo mapa del mercado de operadores de centros deportivos, en el que se están imponiendo las operaciones corporativas de fusiones y adquisiciones (M&A), tanto a nivel de compra de centros como de empresas.
- **Diferenciación - Especialización:** Los servicios ofertados se han convertido en la propuesta de valor en un negocio en el que ni la tecnología ni los equipamientos son ya factores diferenciadores entre los segmentos o tipos de gimnasios. La llegada de nuevos operadores está forzando a que la especialidad sea el factor clave para conseguir diferenciarse y posicionarse. Centros de alta especialización, servicios de entrenamiento personal, la práctica de nuevas disciplinas, aperturas durante las 24 horas y conceptos de pago por uso (pay per use), nuevos targets, como la atención a la población de más de 60 años, son las nuevas fórmulas que un elevado número de operadores nacionales ya implementan en sus centros con el objetivo de distinguirse del gimnasio tradicional de proximidad.

- **Precios:** se mantendrá la presión en las tarifas, aunque el precio ya no es el único reclamo ante un consumidor que empieza a estar más dispuesto a pagar un plus por servicios de calidad, especialización y atención personalizada.
- **Fiscalidad:** el sector continuará solicitando a las autoridades un IVA reducido, actualmente establecido en el 21%, debido a los ahorros en costes sanitarios que a medio y largo plazo puede generar la actividad física.
- **Tecnología:** Aunque la mayoría de los operadores han hecho de la tecnología una forma de relacionarse con los clientes, sigue presente el desafío tecnológico. Los operadores tendrán que estar preparados para abordar de forma ágil los nuevos retos tecnológicos, que le posibilite ganar eficiencia.

Como conclusión, se puede afirmar que la industria fitness es un sector económico con potencial de crecimiento todavía en España. De forma general, operadores y analistas, coinciden en pensar que el mercado del fitness en España es un sector que ha tenido un importante recorrido en los últimos años, y que todavía queda mucho por ver, con crecimiento tanto orgánico, como inorgánico.

Según el segmento, el crecimiento orgánico a partir de nuevos clubes es más factible en unos que en otros. Así, por ejemplo, para operadores con instalaciones de proximidad que requieren espacios reducidos, como son los centros boutique, el aumento de tamaño a partir de obra nueva es más sencillo por la mayor oferta de locales con unas superficies más modestas. Sin embargo, para el segmento médium o premium es más complejo por la necesidad de cubrir más metros cuadrados, y encontrar ubicaciones atractivas y a buen precio, por lo que resultará cada vez más difícil y serán las operaciones corporativas las que permitan los crecimientos.

Una de las tendencias que también apunta el mercado es la conversión de los centros en clubes sociales, donde poder ofertar un amplio abanico de servicios relacionados con el deporte (seguros, nutrición, fisioterapia), lo que favorece la venta cruzada, pero también servicios no asociados al ejercicio, como ludotecas, agencias de viaje, peluquerías o alquiler de espacios. Todo ello dirigido a captar nuevos clientes y a diversificar la facturación más allá de la actividad recurrente.

Por todo ello, considero que abrir un gimnasio, que se podría incluir en el segmento “Boutiques, 24 horas” con múltiples servicios “personalizados”, tanto de carácter deportivo, como de salud es una opción acertada, en la que se profundizará en este trabajo.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

3.1 INTRODUCCION

Un plan estratégico es un instrumento que permite, de una forma ordenada, coherente y sistematizada, analizar y reflexionar sobre la realidad actual de la organización, lo que se pretende hacer y a dónde desea llegar (objetivos), cómo hacerlo (estrategia), a través de qué actuaciones (líneas de acción), con qué medios se cuenta (recursos económicos, humanos y materiales) y cómo saber si se ha llegado al objetivo (evaluación). Es decir, es un plan de actuación que define todo aquello que quieres conseguir en tu empresa y cómo lo vas a lograr.

Para llevar a cabo este análisis, se utilizan varias técnicas que cubren distintos factores en distintos ámbitos:

Factores externos o macro-entorno: Son aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Se debe tener en cuenta también, aunque la empresa no pueda ejercer ninguna influencia sobre el macro entorno.

Factores internos o micro-entorno: Son aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Forman parte de ese micro-entorno los competidores, clientes, canales de distribución, proveedores y el público.

Análisis de la competencia: Se analizará a los competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes.

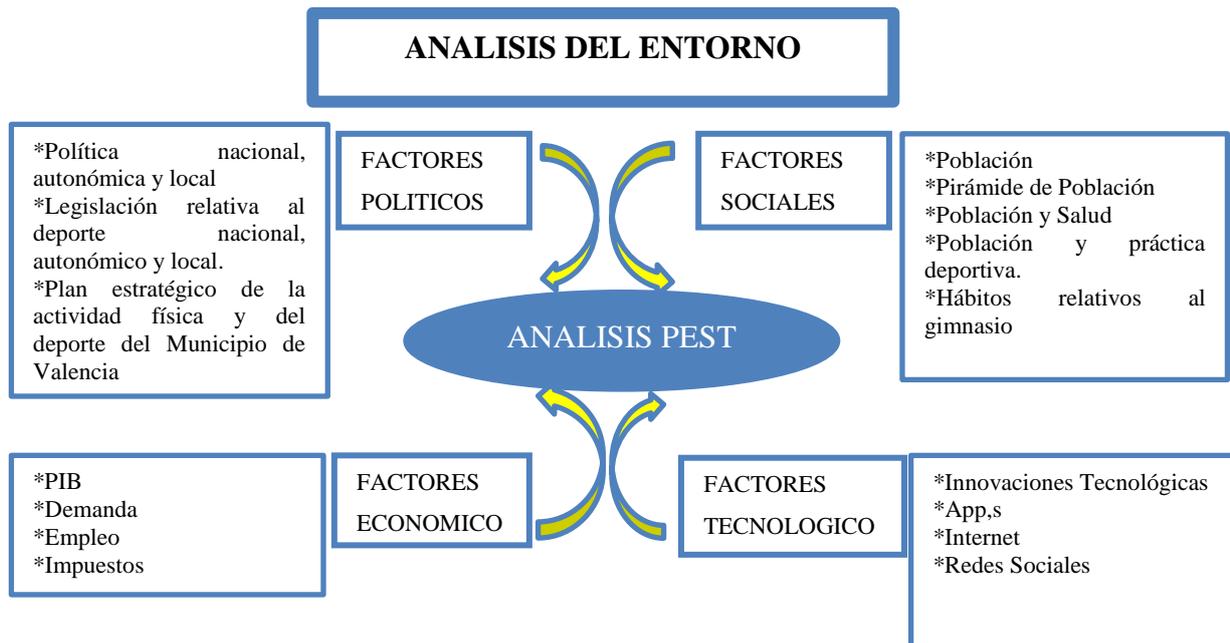
Análisis DAFO: Da como resultado un diagnóstico sobre el estado de nuestro negocio tanto a nivel interno como externo, para así poder potenciar las oportunidades y fortalezas y poder contrarrestar las debilidades y las amenazas.

3.2 FACTORES EXTERNOS O MACROENTORNO

El éxito o supervivencia de un proyecto empresarial se debe en muchas ocasiones a la capacidad que desarrolla la sociedad para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (Martínez & Artemio , 2012).

Por ello, analizaremos el entorno general, mediante el análisis PEST, en el cual, se estudian cuatro factores que influyen en el proyecto, pero que no se puede tener control sobre ellos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Imagen 1. Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia

Factores Políticos

Históricamente, la educación física tuvo un lugar secundario en la política pública y estuvo orientada, esencialmente, al fomento del deporte. Sin embargo a lo largo de los últimos años, de la mano de las nuevas concepciones sobre el desarrollo integral de las personas y la prevención de la salud, acciones promovidas desde los distintos niveles y sectores de gobierno, muestran un creciente interés y una tendencia hacia una visión más integral de la actividad física. Además, este interés es independiente del color del partido que gobierne, por lo que el interés político en la actividad deportiva de la población, seguramente se mantendrá en un futuro, gobierne quien gobierne.

Para comenzar con el análisis estudiaremos el entorno político actual, tanto nacional, como a nivel autonómico y local. En nuestro caso estudiaremos España, la Comunidad Valenciana y el Ayto. De Valencia, centrándonos en los puntos de interés para nuestra compañía y también en puntos generales que pudieran afectar a la misma.

Respecto del entorno político nacional, este viene marcado por la creciente tensión y crispación partidista, tras las últimas elecciones, en las que el PSOE alcanzó el gobierno sin mayoría absoluta y con la necesidad de acuerdos entre partidos. A esto hay que añadir la crisis del Covid 19, que ha traído una fuerte crisis económica y que también está siendo utilizada por la oposición como instrumento político. Se ha creado una Comisión de Reestructuración, con 46 miembros que centrará el debate en cuatro ejes: el refuerzo de la sanidad pública; la

reactivación de la economía y la modernización del modelo productivo; el fortalecimiento de los sistemas de protección social, de los cuidados y la mejora del sistema fiscal; y la posición de España ante la Unión Europea. El plan es que se puedan recibir las propuestas de los distintos grupos, celebrar debates y acordar conclusiones conjuntas sobre las medidas a adoptar para la reconstrucción económica y social, como consecuencia de la crisis del Covid-19.

A nivel nacional, la normativa vigente relativa al deporte se puede resumir en las siguientes:

- Normas N.I.D.E.: La normativa sobre instalaciones deportivas y de esparcimiento (NIDE) tiene como objetivo definir las condiciones reglamentarias y de diseño que deben considerarse en la construcción de instalaciones deportivas. Ley 10/1990, de 15 octubre del Deporte.
- Ley 10/1990, de 15 octubre del Deporte: que recoge las competencias sobre aspectos generales del deporte a nivel estatal, pero que no influirán directamente en el desarrollo de nuestro proyecto: competiciones estatales e internacionales, reconocimientos de modalidades y especialidades, reconocimiento de federaciones, asociacionismo deportivo a nivel estatal, control de sustancias prohibidas, autorizar la inscripción de sociedades anónimas deportivas, promover la investigación científica en materia de deporte.
- IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (2018): El presente Convenio regula las condiciones de trabajo de todas las empresas, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, que tengan por objeto o actividad económica la oferta y/o prestación de servicios relacionados con el ejercicio físico. Se incluyen entre estos servicios, la práctica física deportiva, de manera amateur, voluntaria o profesional; la práctica física recreativa o de ocio deportivo, ya sean fines lúdicos, ya sean con fines didácticos o con ambos a la vez, así como la vigilancia acuática.

En cuanto a la Comunidad Valenciana, aunque tampoco se gobierna en mayoría, el tripartito creado entre PSPV-Compromís-Podemos, ha conseguido una situación más estable que el gobierno central.

A nivel Comunidad Autónoma, la normativa vigente relativa al deporte se puede resumir en las siguientes:

- La Ley 2/2011, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana: que recoge sus competencias en lo relativo al deporte: la promoción, construcción y gestión de instalaciones deportivas, la inscripción y coordinación de las Federaciones Deportivas de

ámbito autonómico, coordinación y promoción del asociacionismo deportivo, potestad legislativa sobre política deportiva en el ámbito autonómico, programación de subvenciones al deporte, educación física y actividad deportiva escolar y la formación de técnicos y animadores deportivos.

- Normativa básica de instalaciones deportivas: que recoge el código normativo para cumplir las condiciones de ubicación, accesibilidad, seguridad, vestuarios,..... etc.
- Plan de Ayudas y subvenciones para entidades locales de la Comunitat Valenciana: En 2020, la Dirección General de Deporte convoca ayudas para mejora y recuperación de instalaciones deportivas en municipios de la Comunitat Valenciana.
- Plan de Solicitud Ayuda PEAFS 2020: El objeto de las subvenciones es apoyar la realización de proyectos de deporte, actividad física y salud (PEAFS) fuera de horario lectivo durante el curso escolar y que estén integrados en el proyecto educativo de centro.

En relación al Ayuntamiento de Valencia, igual que a nivel estatal y autonómico, no gobierna una fuerza con mayoría absoluta, sino que en las últimas elecciones se tuvo que alcanzar un acuerdo entre Compromís y el PSPV-PSOE para poder gobernar. En la legislatura anterior del 2015, también gobernó Compromís aunque con Podemos y PSVC.

El modelo de gestión del deporte municipal de Valencia, consolidado a lo largo de los años, ordena sus competencias deportivas a través de la Delegación de Deportes y su Servicio de Deportes que actúa como unidad y soporte administrativo, e incluye como Organismo Autónomo Local a la Fundación Deportiva Municipal (FDM).

La FDM tiene encomendada, la organización y administración de las competencias legalmente asignadas al municipio en materia de deporte. Los fines de la FDM como organismo de carácter técnico y especializado se concretan en: desarrollo de las competencias del Ayuntamiento en materia deportiva, fomento y promoción de la actividad físico-deportiva, organización de la estructura local administrativa en materia deportiva., construcción, mejora y gestión de instalaciones deportivas municipales y adscritas, apoyo a la competición deportiva de las entidades locales y al espectáculo deportivo, difusión del deporte, fomento del juego limpio y la prevención de la violencia y de las actitudes antideportivas.

La FDM actúa en base a un Plan Estratégico elaborado en 2010 y revisado en el 2015 cuyo objetivo principal es la promoción de la práctica de actividades físicas y deportivas entre los ciudadanos, que permita superar el actual porcentaje de población practicante habitual,

entendiendo como tales quienes practican, al menos, dos veces por semana. Como objetivos complementarios y de competencia compartida con otras instituciones y entidades está el de contribuir a posicionar a Valencia como ciudad de referencia en el ámbito del deporte nacional e internacional a través de la organización de acontecimientos deportivos y el de la colaboración con los organismos rectores del deporte, a la vez que contribuir a impulsar un sector económico y de conocimiento relacionado con el mismo.

Las áreas estratégicas de actuación se definieron en tres ejes o áreas temáticas: 1) espacios deportivos, 2) deporte, salud y educación y 3) deporte, economía y proyección externa. Dentro de la segunda área, se incorpora el deporte por libre que incluye el segmento de personas que acceden a la actividad física por motu proprio sin la organización de ninguna entidad.

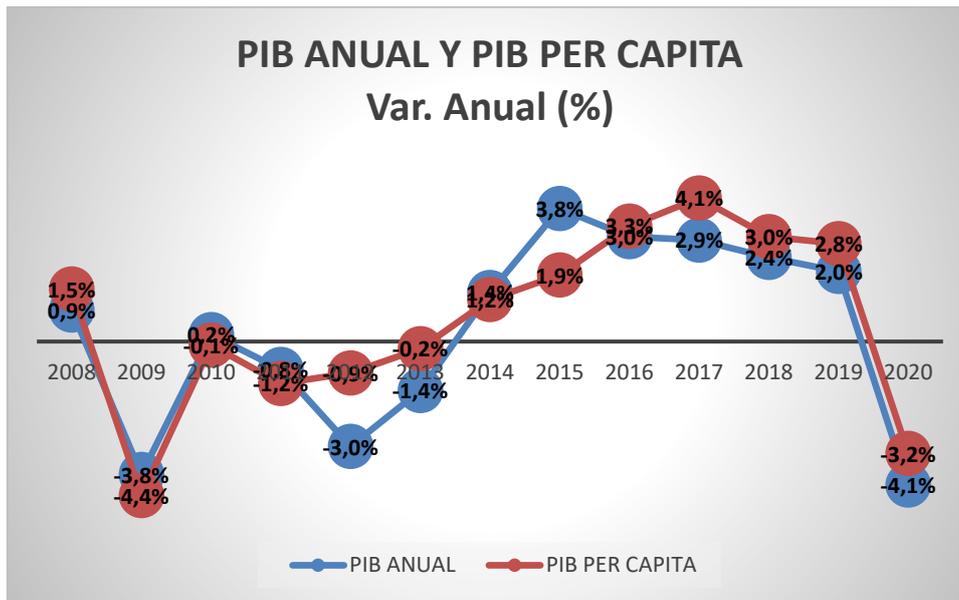
En resumen, podríamos concluir que desde un punto de vista político, nos encontramos con una situación poco estable, tanto en el gobierno central, autonómico, como local, con gobiernos de coalición, que dificulta la gobernabilidad y reduce la posibilidad de permanencia de los distintos partidos en el gobierno. No obstante, y a pesar de estas dificultades políticas, la práctica del deporte es un tema que está presente en los planes de cualquier partido y, resulta muy difícil pensar que variables políticas puedan hacer retroceder lo que la población ha ganado en la práctica del deporte. Seguramente sean más los factores económicos, los que puedan paralizar en cierta medida lo ganado en estos últimos años.

Factores Económicos

Como se puede ver en el gráfico 9, la crisis iniciada en el 2008 mantuvo sus efectos negativos sobre el PIB hasta el 2014. A partir de ese año, la evolución empezó a ser positiva, manteniendo crecimientos entre el 2% y el 3% durante el período 2015-2019.

La tendencia constante de crecimiento desde el 2014 al 2019, que parecía poder continuar en los siguientes años, se ha convertido, de repente, en una nueva crisis debido a la parada total o en parte de actividad que se han visto obligados a realizar todos los países para parar la propagación del virus Covid-19. Una crisis sin comparación por su impacto y, sobre todo, por el corto espacio de tiempo en el que se ha producido, dejando a los países casi sin capacidad de reacción.

Gráfico 9. PIB anual y PIB per cápita



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La economía española sufrirá seguramente, debido a su alta dependencia al turismo y al sector servicios, que se estima que sean los últimos sectores que recuperen la normalidad. La mayoría de los analistas estiman un desmoronamiento del tejido productivo que conllevará un gran impacto en el empleo y, el cierre de pequeñas empresas, que tensionará aún más la deuda española, que roza el 100% del PIB.

Todas las estimaciones de crecimiento de la economía se está realizando con un "extraordinario nivel de incertidumbre", por lo que se habla de cifras dentro de márgenes muy amplios. Así el Banco de España estima una "caída sin precedentes" de entre el 16% y el 21,8% de la economía española en el segundo trimestre de 2020 por el Covid-19, y si se produjera un escenario de recuperación temprana, el PIB español caería un 9% este año, y repuntaría un 7,7% y un 2,4% en 2021 y 2022, mientras que bajo un escenario de recuperación gradual la reactivación sería más lenta y la economía retrocedería un 11,6% este año, para pasar a crecer un 9,1% y un 2,1% los dos ejercicios siguientes. De cualquier manera descensos importantes, no vistos en crisis anteriores, pero con repuntes rápidos.

La gran clave de nuestra economía es el turismo, motor del PIB español que representa casi un 13% de su valor y que está muy vinculado a la demanda exterior, por lo que será la evolución de este sector la que permita a la economía española pueda acceder a una recuperación más rápida.

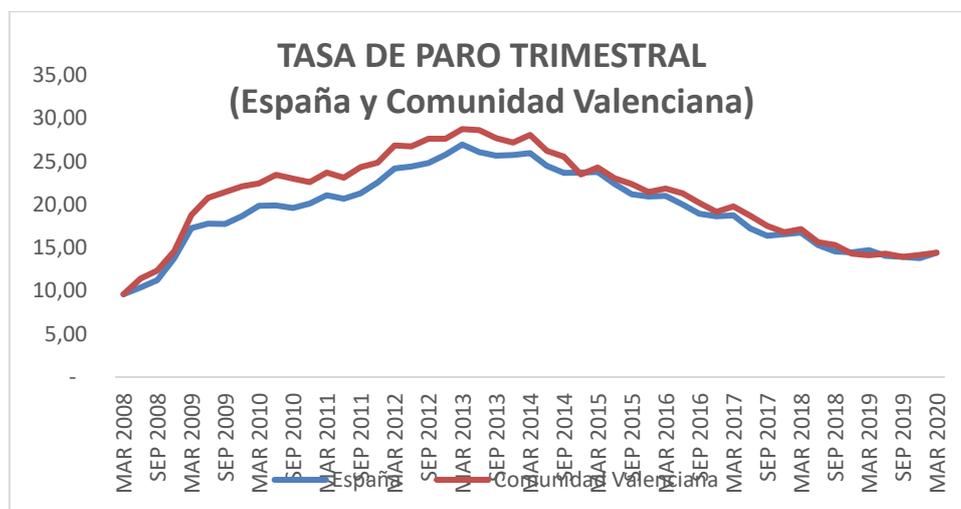
Los hábitos de consumo y la propia economía cambiarán y habrá sectores como la hostelería o la práctica de actividad física, que es el sector que afecta a este trabajo, que se resentirán más que otros y, tendrán que adaptarse a los nuevos hábitos. Es evidente que van a cambiar nuestros hábitos y patrones de conducta y consumo, y eso va a afectar a la economía. La gente va a tomar muchas más precauciones a partir de ahora. Va a haber sectores que van a tener un auge, como nuevas tecnologías, consumo de ocio, plataformas, venta online... en detrimento de otros como el turismo o el comercio físico que irán a la baja.

Es evidente que en el algún momento se recuperará, la cuestión es cuánto y hasta qué nivel. Casi todos los organismos coinciden en señalar que la recuperación será, probablemente, en forma de U. Sobre todo si se tiene en cuenta las medidas que están tomando los estados miembros de la UE y, España en particular, para reducir al mínimo las repercusiones socioeconómicas de la pandemia de COVID-19 y poder volver a una senda de crecimiento rápida.

La UE ha propuesto un paquete de 540.000 millones de euros, conjunto de medidas compuesto por tres redes de seguridad inmediatas para los trabajadores, las empresas y los países miembros y ha actuado con rapidez para redirigir los fondos de la UE a la ayuda a los Estados miembros, lo antes posible.

Respecto al paro, es evidente la correlación entre el crecimiento económico y la recuperación de las tasas de empleo. Como se puede ver en el gráfico 10, desde el año 2014, año del inicio de la recuperación y, hasta el 2020, la tasa de paro presenta una evolución descendente, pero todavía no se había alcanzado la tasa de antes 2008.

Gráfico 10. Tasa de Paro Trimestral. España y Comunidad Valenciana



Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España

A nivel nacional, pasó del 23,7% en 2014 al 13,78% en el último trimestre de 2019. La evolución del paro en la Comunidad Valenciana ha sido muy similar, aunque con tasas ligeramente superiores en prácticamente todo el período. En el primer trimestre del año 2020, con las primeras consecuencias de la crisis sanitaria, la tasa de paro experimentó un aumento, situándose en 14,41%

La crisis del Covid 19, igual que las pasadas crisis, provocará efectos negativos sobre las tasas de desempleo, seguirá existiendo precariedad laboral y todo ello provocará una caída de la demanda interna de consumo, reduciendo la capacidad de gasto de la población.

Hay que recordar que las personas incluidas en ERTE (Expediente de Regulación de Empleo Temporal)² no computan como desempleadas en la estadística del paro registrado, pero sí cobran prestación económica, de ahí que actualmente exista una gran diferencia entre las personas que cobran alguna prestación (5,2 millones) y el número de 3,8 millones parados.

Según fuentes del gobierno, la previsión eleva la tasa de paro al 19% en 2020 (en 2019 era del 14,4%) y para el 2020 al 17,2%.

Resulta muy difícil estimar, como va a evolucionar la economía en los próximos meses, ya que hay un factor de vital importancia que puede influir en la capacidad de recuperación y en la rapidez con que lo haga. Este factor es la existencia o no, de una vacuna contra el virus.

De cualquier manera, todos los agentes de la economía, gobierno, instituciones nacionales e internacionales, empresas y hasta el propio consumidor, son conscientes de que hay que actuar para recuperar el consumo. Por tanto, es importante para las empresas que se adapten a la nueva realidad y que lo hagan rápidamente, ya que las incertidumbres y las dificultades, podrán convertirlas en oportunidades.

Es muy probable que las medidas de protección y de aforo en los establecimientos sean algunos elementos que, una vez termine de todo, seguirán estando ahí, aunque de una forma más adecuada con la situación existente. Es seguro que el “online” se quede en nuestras vidas, aunque sea con carácter complementario al presencial, en muchas actividades como, el consumo, el trabajo, el estudio y, hasta en algunas actividades deportivas. En definitiva,

² Medida tomada por las empresas cuando, por motivos justificados (económicos, técnicos, organizativos, producción, o por causas de fuerza mayor), decide suspender o reducir temporalmente los contratos de sus trabajadores. Esto quiere decir que los empleados, de manera temporal, o dejan de trabajar o trabajan menos horas.

poniendo la mirada en el fin de la pandemia, es muy probable que nuestros hábitos y costumbres no vuelvan, de momento, a ser como eran antes.

En el año 2012, el tipo impositivo del IVA de las instalaciones deportivas pasó del 8% al 21% y el sector está reivindicando que se tomen medidas fiscales. La patronal FNEID, sostiene que los usuarios de instalaciones deportivas sufren el máximo tipo impositivo en España, a pesar de que deciden invertir parte de sus ingresos en practicar actividad física y, por tanto en salud, en instalaciones adecuadas con profesionales especializados. Mientras en los últimos años la tributación de otras actividades cuyo tipo impositivo también había subido al 21% en 2012 (como servicios de salas de fiestas, discotecas o establecimientos, balnearios, teatros, o festejos taurinos, entre otros) ya volvieron a bajar al 10%, las instalaciones deportivas continúa con el mismo tipo impositivo del 21%, lo que está penalizando el desarrollo del sector.

La OMS posiciona la inactividad física como el cuarto factor de riesgo de mortalidad mundial y en España se constata un aumento en la prevalencia de enfermedades asociadas al sedentarismo como, obesidad, enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes o colesterol elevado.

La patronal llama la atención sobre un dato definitorio que pone en valor la previsión sanitaria: el gasto sanitario en España en prevención de enfermedades crónicas se sitúa por debajo del 3%, frente al 80% que se dedica a su tratamiento.

Al respecto, el Consejo Superior de Deportes evalúa que cada euro invertido en actividad física representa un ahorro de 2,9 euros en gasto público sanitario y farmacéutico, al reducirse el riesgo de padecer enfermedades.

Por tanto, es muy probable que el IVA del uso de instalaciones deportivas pueda reducirse próximamente. Aunque federaciones autonómicas y nacionales lideran la campaña de una reducción del IVA deportivo al 4%, es muy probable que, si lo bajan, se sitúe en el 10%, igualándolo a las actividades culturales /ocio, como el cine y el teatro.

Factores Socio-culturales

En la actualidad, nadie puede dudar de la importancia del deporte en nuestra sociedad, tanto en su faceta de espectáculo como en su dimensión práctica en el ámbito del ocio.

Es evidente la preocupación de la Generalitat Valenciana por la práctica del deporte y la actividad física de la población. De hecho se ha llevado a cabo un Plan Estratégico de la

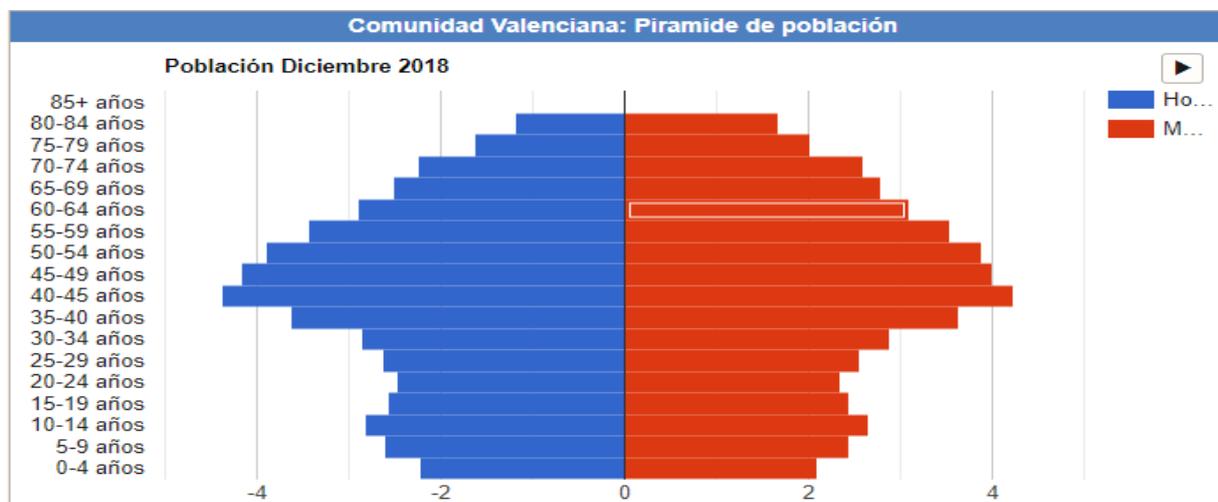
Actividad Física y el Deporte de la Generalitat Valenciana (PEEGV), dirigido por el Instituto de Biomecánica (IBV).

Este será el instrumento para la planificación del deporte en 2018-2023, diseñado de manera sistemática y participativa, estableciendo objetivos para facilitar el control, la evaluación y la toma de decisiones, para definir un modelo deportivo, favoreciendo la transparencia, y colaboración. (Consellería de Educ. Invest. Cultura y Deporte, 2018)

Se va a utilizar esta fuente para analizar algunas variables que permitan valorar la realidad del deporte en la Comunidad Valenciana y que puedan influir sobre la actividad de nuestro proyecto.

La Comunidad Valenciana tiene una superficie de 23.254,49 km², que representa el 4,6% del territorio nacional. Respecto a la población de la Comunidad Valenciana y con estadísticas de 2020, es de 5.003.769 habitantes lo que supone el 10,5% sobre el total de España. La distribución de la población respecto a provincias, es la de Alicante cuenta con 1.858.683 habitantes, la de Castellón con 579.962 habitantes y la de Valencia con 2.565.124 habitantes.

Gráfico 11. Pirámide de Población Comunidad Valenciana



Fuente: datosmacro.com

La estructura demográfica nos indica que la población de la Comunidad Valenciana envejece. La edad media de 2018 era de 43,05 años, cuando en 1998 se situaba en 39,25 años. Esto se debe a la mayor longevidad de las personas, por el aumento de la esperanza de vida, y por el constante descenso de la natalidad. Este envejecimiento va acompañado, en general, por una mejor calidad de vida, que permite alargar la edad con vida física activa, por lo que se amplía el segmento de clientes potenciales.

En lo relativo a la salud, y en particular en lo relativo a la obesidad y sobrepeso, en la Comunidad Valenciana, según la encuesta de salud del 2016, encontramos en la población de más de 15 años, una distribución del 16% con obesidad, y un 35 % con sobrepeso, éste último mayoritario en hombres. Especialmente preocupante es la situación en la población entre los 2 y los 15 años, dónde encontramos una distribución de un 17% de obesidad y un 12% de sobrepeso, lo que hace un total del 29% de los niños con problemas de sobrepeso, debido principalmente a la alimentación poco saludable y al sedentarismo. Los niños obesos, por lo general, se transformarán en adultos obesos.

También podemos hablar de otras enfermedades con altos porcentajes de afectación en la población, en las que el deporte puede resultar un excelente tratamiento, como pueden ser: la hipertensión (17,5%), diabetes (7,5%), colesterolemia (14,3%) o enfermedades cardiovasculares (4,8%).

La preocupación por la salud y la recomendación habitual de los médicos como parte del tratamiento de algunas enfermedades está siendo una de las causas más habituales de la práctica de actividad física.

En lo relativo a la práctica del deporte, el 47% de personas hacen práctica deportiva semanal en la Comunidad Valenciana, correspondiendo el 51,7 % a hombres y 42,6 % a mujeres. Esta última con una clara tendencia al alza. Este porcentaje está 1,2 puntos porcentuales por encima de la media nacional.

Lo más habitual es que la práctica deportiva se produzca en más de una modalidad deportiva, de forma individual y no competitiva, y con una motivación de estar en forma o de divertirse.

Otra de las variables a considerar es los motivos que tiene una persona para seleccionar un gimnasio, podemos considerar los cinco más habituales: recomendación de un socio, proximidad a la casa o al trabajo, relación calidad-precio, calendario de actividades y horarios de aperturas. Por tanto, es importante que nuestra instalación se localice en un lugar con mucha población ya sea laboral o residencial y dar mucha importancia al capital humano que facilite la recomendación y la prescripción de nuestros servicios. Además, otro aspecto muy valorado es la relación calidad-precio, por lo que la calidad percibida del servicio debe cuidarse especialmente siempre en relación al precio. Otro de los factores a tener en cuenta es la flexibilidad y amplitud de horarios y actividades adaptados al cliente, por lo que se tratará de mantener 24h los 365 días al año.

Otra variable “social” que se debería analizar es el motivo de las bajas de los abonados de un gimnasio, práctica muy habitual en el sector. Las principales causas de estas bajas pueden ser por cuestiones estacionales, por el hecho de que muchas personas no son constantes a la hora de hacer ejercicio y por falta de estrategias de fidelización o por la baja calidad del servicio. Esto obliga, independientemente del tamaño del gimnasio, a estar constantemente planificando campañas de captación de nuevos clientes y fidelizando a los existentes. Un buen ratio de rotación en el sector del fitness puede estar alrededor del 40% y con un buen trabajo en el protocolo de bajas, se debería conseguir reducir el porcentaje de abandonos entre un 15% y un 20%.

Además de una estrategia bien definida, sería necesario tener profesionales en plantilla formados y con capacidad comercial que se encarguen de atender las bajas de clientes para que sepan entender perfectamente a qué se debe el descontento de los socios y que tengan la capacidad para convencer al cliente para que continúen.

Otro de los motivos de abandono, es la falta de tiempo. Por ello la tendencia del sector en España se encamina hacia entrenamientos que maximicen los resultados en un periodo de tiempo más reducido (realizando entrenamientos específicos y con atención personalizada del entrenador personal) y un amplio horario de servicio.

Factores Tecnológicos

El uso de tecnología es un factor de vital importancia en la actualidad en el mundo del fitness. Tal es así, que en la crisis sanitaria del Covid-19, muchos de los que habitualmente practicaban algún deporte, han sido capaces de realizarlo en sus hogares con distintas herramientas tecnológicas, sin necesidad de acudir al gimnasio, convirtiéndose en una competencia directa con los gimnasios.

Podemos hablar de dos tipos de usos de la tecnología en un gimnasio:

- **Software y APP de gestión:** El uso de los softwares de gestión de gimnasios y clubes ha ido extendiéndose tanto en grandes centros deportivos como en pequeños centros boutique. Es una herramienta que se ha convertido en imprescindible. Un software de gestión debe cubrir al menos las siguientes tareas:
 - Sistema de facturación y administración: la gestión de emisión de facturas, cajas y contabilización de ingresos y pagos.

- Controles de acceso: dará información sobre las veces que nuestros clientes acceden al gimnasio, las horas más concurridas y las actividades con mayor éxito. Gracias a esta información, se puede ofrecer a los clientes servicios personalizados, adaptándolos a sus objetivos y necesidades.
- Sistema de gestión de socios: permitir realizar todas aquellas acciones que tengan que ver con las renovaciones, el alta de nuevos socios, los carnets y la impresión de acreditaciones.
- Software CRM (programas de gestión de la relación con los clientes) y servicios deportivos online, que permita sincronizar la base de datos y los datos de los socios para poder planificar campañas de marketing digital y de KPIs³. Esto hará que el trabajo del personal sea mucho más sencillo y, al mismo tiempo, que aumente las posibilidades de que las campañas tengan éxito y que la experiencia de tus socios mejore considerablemente.
- Marketing y promociones: Este tipo de software ayuda a automatizar las campañas de marketing, a programar las clases y a coordinar los eventos, al mismo tiempo que se manejan los datos de los clientes y el procesamiento de pagos. Pueden permitir crear sistemas de puntos y créditos a través de campañas de fidelización, ofrecer descuentos y tarjetas regalo, automatizar campañas de email marketing y SMS, y publicar notificaciones en las redes sociales para que las vean tanto tus clientes actuales como los potenciales clientes.
- **Otro tipo de usos:** Estamos en un contexto de constante digitalización, que está obligando a los operadores de gimnasios a incorporar la tecnología a marchas forzadas en distintos usos y con distintos objetivos. Vamos a comentar algunos de esos usos
 - Buscador de entrenadores: actúan como marketplace de técnicos y centros de fitness que ofrecen accesos puntuales.
 - Aplicaciones que miden el rendimiento y prescriben actividad física: entrenamientos y preparación física virtual
 - Plataformas de gamificación: consiste en usar el juego y las recompensas como incentivo para lograr una mayor implicación por parte de los usuarios. Se configura como una estrategia de motivación y fidelización perfecta. Por ejemplo, competir

³ Los KPI son indicadores que ayudan a medir y cuantificar el trabajo realizado, habiendo previamente definido unos objetivos y unas actividades que nos ayuden a la consecución de dichos objetivos. ... Las siglas KPI proceden de "Key Performance Indicators" y traducido al español sería indicadores clave de desempeño

contra sí mismos, contra los clientes del club y contra otros centros a nivel nacional y los usuarios pueden canjear la consecución de sus objetivos por premios. Sin embargo, estas herramientas no son sencillas ya que suele ir acompañada de inversiones en equipamiento que los operadores no están dispuestos a llevar a cabo sin conocer previamente sus efectos.

- Utilización de Redes Sociales, como herramienta de marketing: es un punto clave para el éxito de cualquier negocio. Por esta razón, las empresas, cada vez más, deciden abrirse un perfil en las redes sociales más importantes para aumentar su visibilidad en Internet, fidelizar a los clientes con los que ya cuentan y atraer a otros nuevos para generar mayores beneficios.

Es evidente que uno de los factores estratégicos más determinantes de este proyecto será el tecnológico. Optimizar procesos, conocer al cliente y mejorar su experiencia son tres de las oportunidades que permite la digitalización y, a su vez, tres pilares fundamentales para rentabilizar el club y fidelizar a los abonados

Un centro boutique, como sería el proyecto que nos ocupa, debe ofrecer todos los servicios tecnológicos posibles para poder diferenciarse de sus competidores y competir asegurando su éxito.

Influencia de factores

Como resumen final, se indica la fuerza que cada factor puede influir en la empresa, así como la probabilidad que impacte en la rentabilidad del negocio. De esta forma, se podrán optimizar los recursos y estar preparados a los cambios de los entornos más determinantes.

Tabla 2. Influencia de factores externos

FACTOR	DESCRIPCION	FUERZA	IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD
POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad política ▪ Cambios en legislación 	Media	Bajo
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis económica tras el Covid-19 (PIB, demanda y empleo). ▪ Posibles cambios de IVA 	Alta	Alto
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor preocupación por la salud. ▪ Cambios en los hábitos de la práctica deportiva. 	Media- Alta	Medio
TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de tecnología ▪ Incorporación continua de nuevas herramientas 	Alta	Alto

Fuente: Elaboración Propia

3.2 FACTORES INTERNOS O MICROENTORNO

Este apartado se basará en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. (Porter, 2008, pág. 33).

Porter propone hacer un análisis para evaluar la competitividad de un mercado o sector. A partir de ahí, se puede diagnosticar la situación competitiva actual, y posteriormente se puede definir una estrategia eficaz para una empresa que quiera competir con éxito en dicho mercado

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores y, también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Amenaza de nuevos competidores

Según Porter (2008), los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. Por tanto, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria y cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores.

En el caso de un gimnasio, es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado de fácil acceso. Se van a analizar algunas barreras de entrada que podrían afectar.

- **Instalaciones-Necesidades de capital:** Si consideramos grandes gimnasios, existe una barrera de entrada importante y es la localización de un local con determinadas exigencias sobre el tamaño y la localización y también la fuerte inversión necesaria en equipamiento. Sin embargo, si se considera un gimnasio boutique, esta barrera aunque no desaparece, resulta mucho más fácil de superar. Se necesitan locales más pequeños en zonas más asequibles y los niveles de inversión se reducen considerablemente, sobre todo si se opta por el alquiler del local.
- **Barreras Legales:** No existe una gran regulación en este tipo de industria que puedan dificultar la entrada de competidores. Por el contrario, podríamos decir que las leyes están facilitando la entrada, ya que en los últimos años el gobierno ha implementado algunas

reformas cuyo objetivo ha sido aumentar la capacidad de emprender y crear nuevos negocios, dando mayores facilidades con la concesión de subvenciones.

- **Diferenciación del Servicio y valor de marca:** Esto supone una barrera para la entrada de nuevos competidores, ya que debido a que les obliga a realizar mayores esfuerzos para poder cambiar los vínculos de lealtad de los clientes con los operadores ya existentes y competir con marcas ya establecidas, que simplemente por el nombre suponen ser más atractivos.
- **Tecnología:** La tecnología utilizada en el sector no se puede considerar tecnología punta, ya que se puede acceder a ella con relativa facilidad. Por tanto, no es un factor en sí, que reduzca la entrada de competidores. Lo que sí puede considerarse una barrera es la financiación que requiere la renovación continua de tecnología innovadora.

Teniendo en cuenta estas fuerzas, podemos confirmar que es una actividad con pocas barreras de entrada. Por tanto, nuestro proyecto es realizar la menor inversión posible en el local, optando por el alquiler del mismo, hacer un esfuerzo en equipamiento y tecnología y proporcionar un servicio personalizado e individualizado, que sea capaz de complementar todas las necesidades del cliente en cuanto a la actividad física y la salud.

Amenaza de productos sustitutos.

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. (Porter, 2008, pág. 47).

A menudo es frecuente centrarse demasiado en la competencia directa y cometer el error de no detectar los productos sustitutos que hacen o pueden hacer disminuir la cuota de mercado. Algunos ejemplos de factores que incrementan la amenaza de los productos sustitutos serían los siguientes:

- La percepción en los clientes o consumidores que ambos tipos de productos no se diferencian para satisfacer una necesidad o problema.
- La facilidad con la que cuentan los clientes para acceder a uno u otro tipo de producto: Resulta muy fácil acceder a todos los gimnasios, incluso siempre existen promoción para entrada de nuevos clientes que provocan huidas de clientes, si no están fidelizados.
- Cuando el precio del producto sustituto no supone una gran diferencia respecto al ofrecido o el primero es menor. El diferencial del precio debe reflejar el servicio añadido que se ofrece, en comparación a los sustitutos.

Pensar que bajar los precios es la solución para tener más clientes, constituye una estrategia empresarial que en la mayoría de los casos es inadecuada. Es necesario buscar otros elementos de diferenciación y de segmentación que atraiga a los clientes: servicio personalizado, individualizado, ambiente, socialización, calidad de instalaciones, variedad de servicios, especialización, etc.

- Cuando la calidad y el rendimiento del producto sustituto es superior al ofrecido. Es necesario establecer correctamente los servicios que van a demandar nuestro segmento de clientes.

En la actividad objeto de este trabajo, existen multitud de amenazas de productos sustitutivos. Cualquier forma de hacer deporte, en zonas abiertas y públicas (habitual en situaciones de crisis) o instalaciones cerradas públicas o privadas, incluso que los posibles clientes dispongan de maquinaria en su casa, representan un posible producto sustitutivo. Por lo tanto, la existencia de servicios sustitutivos es elevada.

Para evitar la amenaza de productos sustitutivos, debemos poner en marcha los siguientes controles, los cuales los vamos a aplicar a nuestro proyecto:

- Controlar continuamente el desarrollo de productos sustitutivos: evaluar sus precios, su plan de marketing, la respuesta de los consumidores, etc.
- Vigilar los avances tecnológicos e incorporarlos a nuestro negocio, lo que nos dará suficiente capacidad de reacción para contrarrestar el impacto de los productos sustitutos.
- Aportar un valor añadido a los productos y servicios de la empresa: Se requiere un servicio diferenciado y que así lo sientan tanto los clientes actuales como los clientes potenciales. Se ofrecerán servicios especializados para cada uno de los segmentos del core de nuestro negocio.
- Se tratará de fidelizar a los clientes y adoptar estrategias que levanten barreras para los productos sustitutos desarrollando idóneas estrategias comerciales y de marketing.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad

y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. (Porter, 2008, pág. 48)

Como estamos viendo, existe un número elevado de competidores directos en este sector, ya que como se ha dicho anteriormente cada vez hay una mayor preocupación por el aspecto físico y la salud y la demanda ha crecido considerablemente. Durante los últimos años la creación y explotación de gimnasios ha aumentado considerablemente, pero se sigue percibiendo como una buena oportunidad de negocio por parte de los emprendedores.

En estos años, se han potenciado los centros deportivos de bajo coste, por lo que la principal rivalidad entre ellos son las guerras de precios y las promociones. La rivalidad es especialmente destructiva si se piensa solo en precios, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente desde la industria a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

Sin embargo, la rivalidad entre competidores puede ser una variable que sume y aumente la rentabilidad del sector, sobre todo cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca, lo que trataremos de establecer en nuestro modelo de negocio. Esta competencia puede facilitar una rentabilidad media más elevada, pero además también puede ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

Poder de negociación del proveedor

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. (Porter, 2008, pág. 43).

Los proveedores serán aquellos que suministran todo el material y equipamientos como máquinas, mancuernas, bicis, software para aplicaciones operativas y de gestión, complementos alimenticios,.... En nuestro modelo de negocio, también habrá personas físicas que aporten sus servicios técnicos, que actuarán en cierta medida, como proveedores.

Por tanto, en el caso de CENTRO DE SALUD Y DEPORTE, S.L., no se van a necesitar muchos proveedores y no van a ser influyentes, ya que seguramente sean de tamaño medio-pequeño y exista mucha competencia entre ellos, por lo que su poder negociación con nuestra empresa va a ser reducido.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes influyentes, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. (Porter, 2008, pág. 44).

Un consumidor es influyente si:

- Existen pocos o si cada uno compra en grandes cantidades o son capaces de concentrarse, que no es nuestro caso, ya que nos enfrentaremos a un elevado número de clientes, con distintas segmentaciones.
- Si los productos de la industria no se diferencian entre sí. La base estratégica de nuestro negocio es ofrecer un servicio diferenciado para cada segmento, por lo que esta diferenciación permitirá que los clientes tengan poca capacidad de negociación.
- Si los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor. La diferenciación de servicio y la personalización del mismo permite la existencia de una diferenciación en el precio. Además, existen estrategias para que exista un coste para el cliente si se cambia de un centro a otro, como pagar una matrícula de ingreso que hace que se pierda cuando abandone el centro antiguo y tenga que pagar otra en el nuevo u ofrecer reducciones en la cuota mensual si pagas de forma trimestral, semestral o anual, de tal manera que el cliente no pueda cambiarse fácilmente sin perder dinero.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto. En este caso, no se haría porque el producto fuera rentable, sino porque los consumidores pueden prescindir fácilmente de él y realizar alguna actividad física por su propia cuenta, por ejemplo running o fitness en lugares públicos abiertos.

Podemos concluir con que en este sector, los clientes tienen más capacidad de decisión que de negociación en cuanto a los servicios que se le ofrecen.

Como resumen de los puntos anteriores, se procede a realizar el análisis de la importancia de las 5 fuerzas de Porter para ver el marco competitivo del sector de nuestro proyecto.

Tabla 3. Influencia de las Cinco fuerzas de Porter

FACTOR	DESCRIPCION	FUERZA	IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD
NUEVOS COMPETIDORES. BARRERAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalaciones pequeñas ▪ Necesidades de capital baja ▪ Escasas Barreras legales. ▪ Diferenciación inicial del Servicio y valor de marca. ▪ Tecnología standar: APPs y software de gestión 	Baja	Medio
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustitución por productos de menor precio. <p>Nos centramos en la personalización y segmento Boutique, no hay demasiados actores con el concepto de nuestro proyecto</p>	Media	Alto
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sector con alta competencia aunque muy diversificada. Premium, Low cost, boutique 	Alta	Alto
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocos proveedores y con poca fuerza: Maquinaria, productos complementarios, software. 	Baja	Bajo
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado número de clientes, con distintas segmentaciones. ▪ Servicio diferenciado y personalizado para cada segmento. ▪ Fácil abandono. ▪ Se tratará de aumentar los costes al cambiar de centro. 	Media	Alto

Fuente: Elaboración Propia

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Valencia es una ciudad en la que la práctica deportiva está muy arraigada. El porcentaje de población que practica alguna actividad física en Valencia está por encima de la media, tanto de la Comunidad Valenciana como de la nacional. Esto ha provocado que hayan aumentado el número de centros deportivos por toda la ciudad.

A nivel empresarial y de concepto, consideramos que nuestro centro se enclavará en el segmento “boutique” sector deportivo, en el que se ofrecerán distintos servicios de salud y deporte. Para realizar el análisis de la competencia, se va a tener en cuenta dos factores: en primer lugar aquellos gimnasios u ofertas de servicios localizados cerca de la zona del negocio. Y en segundo lugar aquellos gimnasios u ofertas que ofrezcan el mismo servicio en condiciones muy similares que también puedan afectar a la captación de clientela.

Vamos a analizar las siguientes variables: servicios ofertados, precio del servicio, lugar de ubicación y las dimensiones, la antigüedad de las instalaciones, personal cualificado, empleo de nuevas tecnologías, etc.

Tabla 4. Arena Altafit

	
SEGMENTO	Low Cost
SERVICIO OFRECIDO	Máquinas de Cardio, Ciclo indoor, sala de actividades, fitness, musculación, boxing.
SERVICIO ADICIONAL	Fisioterapia, Entrenamiento personal, Nutrición. Clases online durante el Covid
PRECIO MENSUAL	Bono mensual: 29,90€
PUBLICO OBJETIVO	Personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.
OBSERVACIONES	Gran Instalación= Más de 1.700 m ² en Centro Comercial Habitualmente masificado. Programa de gestión, redes sociales, canal de Youtube. Ofrecen entrenador personal

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Forma Sport

	
SEGMENTO	Low Cost
SERVICIO OFRECIDO	Máquinas de Cardio, ciclo indoor, sala de actividades, fitness, musculación.
SERVICIO ADICIONAL	Entrenamiento personal Clases online
PRECIO MENSUAL	Bono mensual : 30€ Bono anual: 109€ Pase de 1 día: 5€
PUBLICO OBJETIVO	Personas comprendidas entre edades de 16-40 años
OBSERVACIONES	Gran Instalación en nave industrial Habitualmente masificado. Redes Sociales, Youtube Ofrecen entrenador personal a través de un acuerdo con Ferche Trainers

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Robyn Fitness Studio

 ROBYN FITNESS STUDIO Entrena cuerpo y mente	
SEGMENTO	Boutique
SERVICIO OFRECIDO	Personal Training Group, Muscular training Group y Yoga en grupos reducidos
SERVICIO ADICIONAL	Nutrición
PRECIO MENSUAL	Training en grupo: 4 sesiones: 50€ Yoga: 4 sesiones: 40€ 8 sesiones: 80€ 8 sesiones: 50€ Ilimitada: 120€ 12 sesiones: 100€
PUBLICO OBJETIVO	Personas de 30-40 años, con capacidad económica y con alta implicación en el deporte
OBSERVACIONES	Horario: lunes a viernes 8:00 a 22:00, sábado de 8:00 a 11:00, domingo cerrado. Redes Sociales, canal Youtube Demasiado personalizado en el dueño o socio principal Local pequeño en el barrio de Benimaclet

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Up Box Fitness Lifestyle

									
SEGMENTO	Boutique								
SERVICIO OFRECIDO	Entrenamiento Funcional, Entrenamiento Personal y Cross Fitness								
SERVICIO ADICIONAL	Ninguno								
PRECIO MENSUAL	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>Cross Fitness:</td> <td>Entrenamiento Personal</td> </tr> <tr> <td>8 sesiones+ 5 open box: 50€</td> <td>Bono 10 para 2: 140€</td> </tr> <tr> <td>12 sesiones+ 5 open box: 60€</td> <td>Bono 10 para 3: 130€</td> </tr> <tr> <td>Ilimitada: 75€</td> <td>1 clase a la semana: 60€</td> </tr> </table>	Cross Fitness:	Entrenamiento Personal	8 sesiones+ 5 open box: 50€	Bono 10 para 2: 140€	12 sesiones+ 5 open box: 60€	Bono 10 para 3: 130€	Ilimitada: 75€	1 clase a la semana: 60€
Cross Fitness:	Entrenamiento Personal								
8 sesiones+ 5 open box: 50€	Bono 10 para 2: 140€								
12 sesiones+ 5 open box: 60€	Bono 10 para 3: 130€								
Ilimitada: 75€	1 clase a la semana: 60€								
PUBLICO OBJETIVO	Personas de 30-40 años, con capacidad económica y con alta implicación en el deporte. Ejercicio muy intenso								
OBSERVACIONES	<p>Horario: Distinto cada día. Lunes y miércoles no abre por la mañana, sábado mañana y domingo cerrado</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Un solo entrenador personal</p> <p>Local pequeño en el Barrio de Benimaclet</p>								

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Full Crossfit

	
SEGMENTO	Boutique, pero perteneciente a una cadena, con gimnasios en distintas ciudades
SERVICIO OFRECIDO	Centrado en el Crossfit
SERVICIO ADICIONAL	
PRECIO MENSUAL	<p>Crossfit:</p> <p>2 sesiones a la semana: 70€</p> <p>3 sesiones a la semana: 85€</p> <p>5 clases a la semana: 95€</p>
PUBLICO OBJETIVO	Personas jóvenes, con alta implicación en el deporte. Actividad de alta intensidad
OBSERVACIONES	<p>Horario: lunes a viernes 7:00 a 21:00, sábado de 9:00 a 13:00, domingo cerrado. Sistema online para reserva de sesión.</p> <p>Página web, Redes Sociales y canal Youtube</p> <p>Local pequeño en el Barrio de Benimaclet</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. The Body Concept

	
SEGMENTO	Boutique. Franquicia
SERVICIO OFRECIDO	Entrenamiento EEM (Electro Estimulación Muscular) o EMS
SERVICIO ADICIONAL	Nutrición, masajes y acupuntura
PRECIO MENSUAL	Precio: 25€ por sesión. El precio con bonos va bajando en función del nº de sesiones
PUBLICO OBJETIVO	Personas no implicadas con el deporte que quieren mantenerse en forma sin esfuerzo
OBSERVACIONES	<p>Utilización de aparatos de electro estimulación muscular. Supuestamente, sistema seguro.</p> <p>Horario: 10:00-14:00 y 16:00-20:00 (por cita)</p> <p>Local pequeño en el Barrio de Benimaclet</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Nutrilift

	
SEGMENTO	Boutique.
SERVICIO OFRECIDO	Dieta personalizada, Seguimiento, Rutina de entrenamiento y entrenamiento personal
SERVICIO ADICIONAL	
PRECIO POR SESION	Dieta Personalizada: 29€ Seguimiento: 20€ Valoración inicial de Rutina de entrenamiento: 19€ Entrenamiento personal: Es necesario contratar rutina de entrenamiento y mínimo 4 entrenamientos al mes (1 entrenamiento suelto 25€). Tarifa Premium: Dieta+2 seguimientos+rutina+4 entrenamientos= 119€ al mes.
PUBLICO OBJETIVO	Personas no implicadas con el deporte que quieren mantenerse en forma sin esfuerzo
OBSERVACIONES	Horario: De 9 a 14:00 y de 16:00 a 19:30, cita previa Combinación alimentación + actividad física Local pequeño en el Barrio de Benimaclet

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Entrenadores Personales

ENTRENADORES PERSONALES Y NUTRICION		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
RUBEN ENTRENADOR	Precio Sesión: 45€ Precio sesión grupal de 3: 60€ Personal a domicilio con desplazamiento: 65€	Ofrece entrenamiento para mayores y deporte adaptado Sport Influencer Nutrición deportiva
FERCHE TRAINERS	Precio Sesión: 30€ 1 sesión a la semana: 120€ mes 2 sesión a la semana: 220€ mes 3 sesión a la semana: 295€ mes Bono: 5x300=150€, 10x25= 250€	Nutrición Deportiva: 30€ cita Precios especiales para los clientes de Forma Sport

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Nutrición

NUTRICION		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
MIREIA BENLLIURE	n.d. (con presupuesto)	Consulta únicamente de asesoramiento nutricional
NATURHOUSE	n.d	Base del negocio: Venta de los productos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Fisioterapeutas

NUTRICION		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
Andrea Almirante Rohm Fisioterapia	60m: 32€ Bono de 10: 29€, sesión 90m: 45€ Bono de 4: 30€, sesión	Otros servicios: Suelo pélvico, drenaje linfático (no trata lesiones)
NeoFisio Benimaclet	nd	Lesiones, rehabilitación, drenaje, fisioterapia neurológica

Fuente: Elaboración Propia

3.4 ANÁLISIS DAFO

Para poder realizar un diagnóstico integral de la situación de una empresa se recurre al denominado Análisis DAFO, que es una de las principales herramientas estratégicas que se utilizan en el mundo empresarial para la identificación de factores estratégicos críticos. (Fernández, 2012, pág. 18).

El nombre de este análisis “DAFO” viene de los términos siguientes: “Debilidades” “Amenazas”, “Fortalezas” y “Oportunidades”. Para saber que debemos analizar en nuestro proyecto, conviene tener claro cada uno de los conceptos.

Debilidades: son aquellos aspectos del proyecto, que suponen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan la capacidad de crecimiento de la empresa.

Amenazas: son situaciones negativas que se encuentran en el entorno, que pueden afectar negativamente a la consecución de los objetivos o que pueden incrementar los riesgos empresariales.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le pueden permitir conseguir una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellos factores positivos, favorables y explotables, del entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Hay que tener en cuenta que las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS son elementos externos a la empresa que afectan por igual a todas las empresas del sector de actividad y cuya identificación proviene del análisis externo realizado. Por el contrario, las FORTALEZAS y las DEBILIDADES, son elementos específicos de la empresa o proyecto cuya identificación proviene del análisis interno.

Debilidades

Empresa de nueva creación con poca experiencia en el sector. Se trata de un negocio que apenas se ha desarrollado por lo que se vería como un servicio con poca experiencia.

Inexperiencia en el sector y en el mundo empresarial.

Tamaño instalación. A pesar de que los servicios quedan cubiertos con la superficie que tiene el local, puede dar sensación de pequeño si se compara con los gimnasios low cost o Premium, de la zona.

El desconocimiento por parte de los clientes potenciales de la marca y del valor de calidad del producto ofrecido y la necesidad de tener que demostrarlo sin una marca que te avale.

No se dispone de parking. Solo se puede aparcar en la calle.

Amenazas

Los gigantes del sector tienen cada vez más poder y más capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, ya sea por capacidad de gestión o por capacidad de inversión (marketing, tecnología, instalaciones,.....).

Crisis económica. La crisis sanitaria del Covid19 ha traído como consecuencia una importante crisis económica, que ni los analistas conocen el grado de profundidad y la duración de la misma. Mucha población va a ver resentidos sus ingresos y va a verse obligada a reducir este tipo de gasto.

Incremento de la práctica deportiva al aire libre. Los jardines del río, los parques y la buena temperatura de Valencia pueden suponer una amenaza debido al incremento de la práctica al aire libre de ciertos deportes.

Guerra de precios que muchas compañías llevan a cabo puede traducirse en una pérdida de clientes. Nuestros precios no pueden competir con gimnasios low cost.

Mercado saturado: el mercado de los gimnasios actualmente se encuentra bastante saturado y están en una continua lucha por ajustar precios y hacer ofertas atractivas con el fin de captar nuevos clientes y mantener los que ya tiene.

Elevadas tasas de bajas de clientes. El sector del fitness es uno de los que presenta una mayor tasa de rotación en su clientela, por diversos factores como el aumento de la competencia, la falta de elementos que nos diferencien del resto, los precios o a la propia desmotivación del cliente.

Fortalezas

Reducida Inversión: Dado que se va a utilizar un local donde actualmente existe un centro de fisioterapia, se pueden aprovechar en parte las instalaciones.

Horario amplio y flexible. Se abrirá de lunes a viernes de 7 a 22 horas. Y además se abrirán los sábados desde las 9 hasta las 14 horas. Cuando esté ya en funcionamiento el centro, se revisará el horario con el fin de ajustarlo a las necesidades del cliente.

Personal cualificado y polivalente. Los trabajadores que se contraten van a estar cualificados y tener conocimientos en la mayoría de disciplinas que se ofertan para poder dar las clases.

Atención individualizada y personalizada al cliente. El servicio ofrecido es individual con programas personalizados adecuado para cada cliente.

Servicios complementarios a la actividad física. Se prestarán servicios adicionales y/o complementarios de personal altamente cualificado en la rama de fisioterapia, rehabilitación y nutrición. Además de entrenadores personales.

Local ya en funcionamiento con un equipo de fisioterapeutas con clientes, aunque poco aprovechado.

Ambiente familiar. Al tratarse de un gimnasio pequeño, el trato al cliente podrá ser más cercano y, por tanto, se puede conseguir una mayor confianza y empatía entre el cliente y el personal.

Esfuerzo en ofrecer un servicio lo más tecnológico posible para facilitar la integración de los clientes al máximo.

Oportunidades

Demanda en continuo crecimiento debido a que practicar deporte y llevar una vida saludable se han convertido en uno de los principales objetivos de buena parte de la población.

Ampliación de los segmentos de población que practica deporte. Esta actitud hacia la actividad física se ha trasladado a jóvenes, a mayores de 65 años, a mujeres, a clientes con prescripción médica, a personas con necesidades especiales.....). El fitness, además, es accesible a todo tipo de persona, adaptándolo a las necesidades de cada uno.

Oferta en crecimiento. A pesar de que el sector del fitness ha crecido mucho en España en los últimos años, las continuas operaciones de compra venta corporativas de grandes operadores indica que el sector todavía tiene recorrido.

Posibilidad de venta cruzada relacionada con servicios o productos de salud. Se pueden ir incorporando otros servicios, como podología o traumatología, u otros productos como ña venta de complementos alimenticios dietéticos.

Posibilidad de acuerdos con empresas o colectivos. Ofertas y programaciones especiales.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con los 4 factores

Imagen 2. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración Propia

3.5 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME sirve de herramienta para definir el plan estratégico de la empresa como complemento al análisis DAFO. CAME son las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; las cuales son las acciones básicas que puedes aplicar a cada uno de los factores que hayas identificado en la matriz DAFO. Es decir:

Corregir las debilidades

- **Empresa de nueva creación.** Para aminorar esta debilidad es importante realizar una buena campaña de marketing para captar la atención de los clientes y hacerse conocer. Posteriormente realizar acciones de fidelización.

- **Inexperiencia en el sector y en el mundo empresarial.** Utilizar asesores técnicos en cada uno de los ámbitos del proyecto. No queramos asumir tareas que no corresponden.
- **Tamaño de la instalación.** El tamaño del local debe ser compensado con elementos, máquinas, mobiliario, tecnología y diseño de primera calidad, lo que hará que los clientes ponderen estos aspectos positivamente.
- **El desconocimiento por parte de los clientes potenciales de la marca y del valor de calidad** del producto ofrecido. Es necesario que el proyecto cuente con el mejor grupo de profesionales y un producto diferenciado, para dar garantía de un servicio de calidad que compense las menores instalaciones y la falta de marca.

Afrontar las amenazas

- **Los gigantes del sector tienen cada vez más poder y más capacidad de adaptación.** El tamaño de las instalaciones y la especialización de nuestros servicios, que podrán incluir entrenamientos relacionados con el ámbito de la salud, como por ejemplo enfocados a enfermedades concretas como el cáncer y las degenerativas, o entrenamientos específicos para la tercera edad, para el público femenino o para niños. Esto permitirá no tener que competir con el segmento de grandes cadenas de gimnasios.
- **Crisis económica.** Aunque va a ser una crisis que afecte a todo el mundo, nuestro segmento de clientes será renta media-alta, lo que permitirá moderar esta amenaza.
- **Incremento de la práctica deportiva al aire libre.** Para afrontar dicha amenaza, la empresa podrá ofrecer ambos tipos de actividades: que requieran acudir al gimnasio para poder realizarlas o que se realizan al aire libre, acompañado por un entrenador personal, lo que permite la cobertura total.
- **Guerra de precios.** Nuestro producto no competirá con los gimnasios low cost, que son los que están llevando a cabo esa guerra. Además, en el nicho de mercado que se moverá nuestro proyecto, estas prácticas carecen de sentido ya que devalúan el producto y la marca, por lo que más allá de las promociones de captación y acciones de marketing habituales en períodos como el comienzo del año y la vuelta del verano no debería ser un aspecto a tener en cuenta.
- **Elevadas tasas de bajas de clientes.** Una parte importante de la clientela tendrán una alta implicación con la actividad física y, probablemente, sus tasas de baja serán bajas. Además, la variedad de servicios ofrecidos hace aumentar la retención de los clientes. De

cualquier manera, se trabajarán las técnicas de marketing para reducir las tasas de bajas para aquellos con mayores tasas de abandono.

Mantener las fortalezas

- **Reducida Inversión:** Se va a utilizar un local donde actualmente existe un centro de fisioterapia, por lo que se puede aprovechar una buena parte de las instalaciones. Solo sería necesario actualizarlo y adquirir nuevas máquinas. Además, existe un local adjunto de unos 80 metros cuadrados, ya que está cambiando continuamente de negocio y podría alquilarse en cualquier momento.
- **Horario amplio y flexible.** Esto permitirá atender a todo tipo de clientes en función de sus necesidades. El hecho de disponer de un amplio horario, favorece el sentimiento de pertenencia a la instalación ya que el libre acceso te hace sentir en casa y sin necesidad de estar preocupado por horarios o necesidades operativas del club, sobre todo teniendo en cuenta que actualmente el tiempo es un recurso más valioso.
- **Personal cualificado y polivalente.** Cuando se contrate a nuevos trabajadores para el centro, la experiencia y la formación será un factor fundamental en la selección.
- **Atención individualizada y personalizada al cliente:** Es un factor estratégico en el que se basa este proyecto, para poder diferenciarse de la mayoría de la competencia.
- **Servicios complementarios a la actividad física.** Permitirán ofrecer un servicio diferenciado, atenuar el riesgo de bajas y reducir el riesgo de demanda.
- **Esfuerzo en ofrecer un servicio lo más tecnológico posible.** Es otro de los factores estratégicos del proyecto. Las aplicaciones de entrenamiento virtual, los buscadores de entrenadores, herramientas de gamificación. Optimizar procesos, conocer al cliente y mejorar su experiencia son tres de las oportunidades que permite la digitalización y, a su vez, tres pilares fundamentales para rentabilizar el club y fidelizar a los abonados.

Explotar las oportunidades

- **Demanda en continuo crecimiento.** Aprovechar el interés de la población por la salud, para ofrecer todos los servicios relacionados con ella, de una manera amplia y diversificada, permitirá aumentar la clientela potencial.
- **Ampliación de los segmentos de población que practica deporte.** Hay una parte de clientes que no están cubiertos por la oferta actual, como tercera edad o población con necesidades especiales.

- **Posibilidad de venta cruzada relacionada con servicios o productos de salud.** La opción de encontrar servicios adicionales como los servicios boutique, el entrenamiento personal, la fisioterapia, nutricionista, productos de complementación,..... dentro de la misma instalación, ofreciéndolo como un servicio integral o como servicios independientes, hace atacar al cliente desde perspectivas diferentes.
- **Posibilidad de acuerdos con empresas o colectivos.** Hay multitud de aplicaciones y acuerdos que ponen en contacto empresas con gimnasios para que sus empleados realicen actividad física, allí donde estén, con subvención o bonificación o para hacer acuerdos especiales de prescripción por grupos.



4. ASPECTOS JÚRIDICOS Y LEGALES

4. CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

Aunque no se va a profundizar en los aspectos jurídicos del proyecto, resulta conveniente hacer un breve resumen de los trámites necesarios para constituir una sociedad que de soporte jurídico al proyecto empresarial que se va a iniciar y las licencias necesarias para iniciar el negocio.

4.1 SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Para llevar a cabo el proyecto, es necesario elegir la forma jurídica que más convenga y que más se adapte a las características del mismo.

Es evidente que para la dimensión de nuestro proyecto, resulta conveniente constituir una Sociedad Limitada, la cual requiere un capital social no tan elevado como la anónima, ya que se va a constituir con cuatro socios. Estos socios serán personas físicas profesionales en los campos de la fisioterapia, nutrición, educación física y gestión empresarial, lo que permitirá cubrir las distintas áreas que necesita la empresa.

Además, las normas de constitución y de gestión de una S.L. son más ágiles y flexibles. De hecho, es el tipo de sociedad mercantil más utilizada en España, especialmente por pequeñas y medianas empresas.

Las principales características de una Sociedad Limitada son:

- Capital mínimo de 3.000 euros.
- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- El número de socios mínimo es 1 y no existe un número máximo de socios.
- El desembolso de capital debe realizarse totalmente en el momento de la constitución.
- El capital se divide en participaciones nominativas, indivisibles y acumulables.
- Las aportaciones deben ser susceptibles de valoración económica, dinero o bienes, pero nunca trabajo o servicios.
- La salida de socios llevan consigo el derecho de suscripción preferente de los socios que permanecen, frente a terceros.
- Fiscalidad y Obligaciones: Impuesto de sociedades, IVA y otros impuestos y tributos vigentes. Presentar cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- Órganos de Gobierno: Junta General de Socios. Los Administradores pueden ser únicos, solidarios o mancomunados.

- Denominación: No podrá denominarse como ninguna otra sociedad existente y en el nombre debe de aparecer SL.

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

A continuación vamos a explicar brevemente los pasos para la constitución de una S.L.

Registrar el nombre de la sociedad: CENTRO DE SALUD Y DEPORTE, S.L. (CESADE). Es necesario que el Registro Mercantil Central certifique el nombre elegido para el negocio. Para ello hay que presentar un impreso en el Registro Mercantil Central donde aparezcan los tres primeros y posibles nombres con los que se deseen identificar la entidad.

Abrir la cuenta bancaria de la sociedad: Presentando al banco el certificado de la denominación social, se abrirá una cuenta bancaria a nombre de la empresa que se constituirá, donde se debe ingresar el capital inicial mínimo de forma íntegra (3.000 euros). El banco abrirá una cuenta de “Sociedad en constitución” y le emitirá un certificado del ingreso del capital social, con las transferencias de los distintos socios, que deberá presentarse ante la notaría. Una vez realizados todos los trámites, se presentará al banco toda la documentación definitiva.

Redactar los estatutos sociales: Todos los socios tienen la obligación de redactar las normas que van a regir en el funcionamiento de la empresa. Esas normas son los conocidos estatutos sociales, los cuales hay que añadir a la escritura pública de la constitución. Recoge información como, denominación, domicilio, objeto social, capital, reglas de transmisión de participaciones, Órgano de Administración,...etc.

Escritura Pública de constitución de la sociedad: Se debe realizar obligatoriamente por un Notario y se requieren los siguientes documentos: estatutos sociales, certificación del Registro Mercantil, Certificado del banco de aportación de capital social, DNI de los socios fundadores y declaración de inversiones exteriores (si alguno fuero extranjero).

Obtención del N.I.F de la sociedad: Hay que solicitar el NIF (Número de Identificación Fiscal) provisional de la sociedad a Hacienda. El NIF que te proporcionen tendrá una validez de 6 meses. Una vez pasado este plazo, debes cambiarlo por el definitivo de la empresa.

Alta en el Impuesto de Actividades Económicas: Hay que dar de alta la sociedad en el AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria), asignándole un epígrafe en función de la actividad. En este caso, sería el Epígrafe 967.1.- Instalaciones deportivas. Lo más común es que se esté exento del pago de este impuesto, ya que sólo aquellos negocios que tengan una cifra de negocio superior al millón de euros deben tributar.

Declaración del IVA o censal: Los obligados tributarios, se deben dar de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores, constituido por las personas o entidades que desarrollen en territorio español, alguna actividad empresarial o profesional.

Inscripción en el Registro Mercantil: La sociedad se debe inscribir en el Registro Mercantil de la Provincia del domicilio fiscal de la sociedad.

Adquisición del N.I.F. definitivo: Los trámites para crear la Sociedad Limitada concluyen con la expedición del N.I.F. definitivo Hay que volver a Hacienda, una vez terminado el proceso, y se canjea la tarjeta provisional por la definitiva.

4.3 LICENCIAS MUNICIPALES

La licencia de actividad o de apertura es el documento que acredita que un local cuenta con las condiciones de habitabilidad y uso adecuadas para acoger la actividad a la que se va a destinar sin causar molestias a terceros. Se trata de una licencia municipal obligatoria para que en un local se pueda desarrollar una actividad comercial.

Para este tipo de licencias, se necesita presentar en el Ayuntamiento, los siguientes requisitos legales:

Licencia de obras: Hay que presentar un plan de obras, visado por técnico competente (arquitecto, arquitecto técnico o ingeniero).

Una garantía económica: Un aval, el seguro de un banco, etc... para demostrar que tu negocio tienen la suficiente cobertura económica para que se pueda llevar a cabo y tenga continuidad.

Declaración de Impacto Ambiental: La actividad del gimnasio se regulan por la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos y tienen un procedimiento de autorización específico.

Medidas de seguridad: Instalación de cámaras de seguridad y medidas de vigilancia, así como medidas contra incendio y otros tipos de prevención de riesgos.



5. PLAN DE OPERACIONES

5.- PLAN DE OPERACIONES

5.1 INTRODUCCION

La dirección de operaciones de un servicio hace referencia a la gestión de procesos, personas y recursos con objeto de prestar servicios con un adecuado grado de calidad y de la forma más económica posible (Miranda, Rubio, Chamorro, & Bañegil, 2012, pág. 39).

En lo relativo a un servicio, a diferencia de un producto, el cliente puede valorar, no solo el **“resultado del servicio”** o lo que obtiene tras la recepción del mismo, sino también puede valorar **“la experiencia de servicio”**, que hace referencia a la relación que el cliente tiene con el suministrador del servicio y las instalaciones de la organización. En nuestro caso, se trata de optimizar **“la experiencia del servicio”** del consumidor.

En este apartado se realizará una breve descripción de la localización del local, analizando la zona elegida. También se analizará la distribución en planta y la organización de los distintos servicios del negocio, tratando de aprovechar al máximo todo el espacio del establecimiento y conseguir una mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores y clientes. Además se buscará un diseño moderno, luminoso y limpio. Por último se estudiarán las operaciones y procesos que se deben desarrollar en el gimnasio.

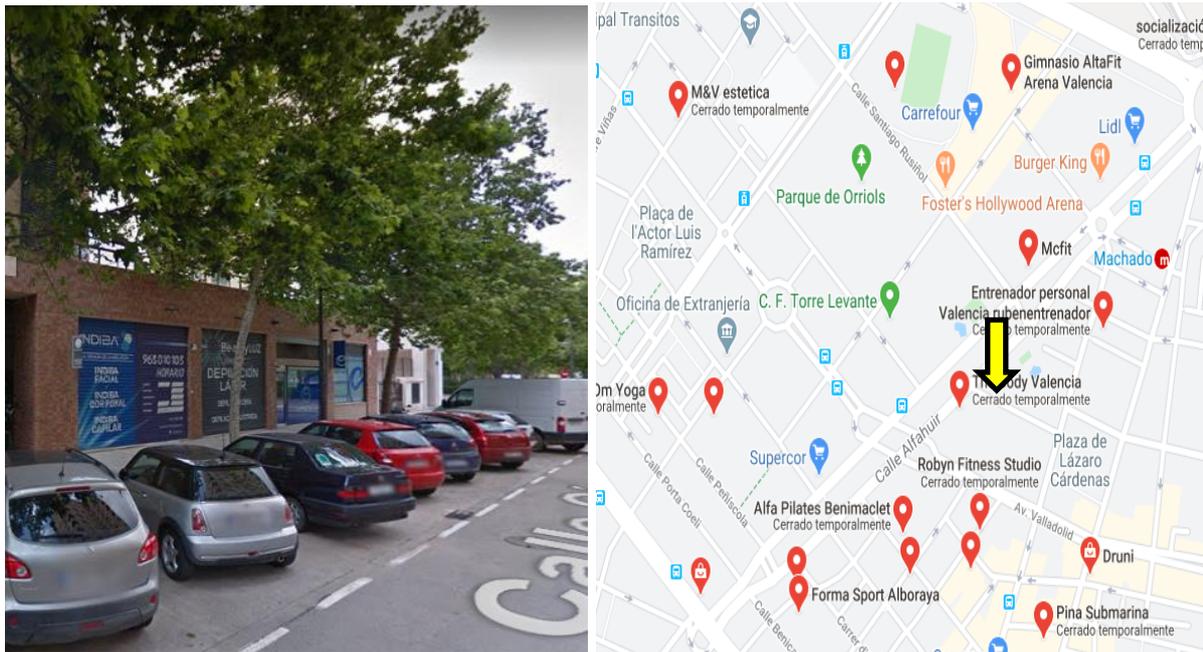
5.2 LOCALIZACIÓN DEL LOCAL

La ubicación elegida es un local situado en el Barrio de Benimaclet de Valencia en la calle Círculo de Bellas Artes, 9º. Se encuentra en una zona del noreste de la ciudad, que combina una zona muy consolidada como el Barrio de Benimaclet (C/ Dolores Marqués y C/ Emilio Baró), con una nueva zona residencial, con grandes fincas con familias jóvenes, como es la calle Alfahuir, que disponen de rentas más altas. Aunque nuestra clientela potencial se basará principalmente en la población que reside en la zona, también se podrá acceder a una población más lejana, ya que está dotada de una buena y fácil comunicación de transporte público (autobuses 12 y 70 y estación del metro de Machado a menos de 100m), con acceso directo a la Ronda Norte.

Además se trata de una zona de fácil aparcamiento por los alrededores, así como en el Centro Comercial Arena (3 horas de Parking gratuito).

A continuación en la imagen 3, se puede observar donde está situado el local y cuál es la competencia más directa del negocio en la zona.

Imagen 3. Ubicación del local



Fuente: Google maps

La población potencial objetivo del gimnasio sería la suma de la población del barrio de Benimaclet (Distrito de Benimaclet) y la del barrio de Sant Llorenç (distrito de Rascanya), divididos ambos por la Av. Alfahuir.

	POBLACION TOTAL			POBLACION 16-64 años		Población más de 65 años	
	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Benimaclet	23.306	10.791	12.515	7.282	7.987	2.079	3.098
San Llorenç	10.879	5.276	5.603	3.494	3.732	545	626
TOTAL	34.185	16.067	18.118	10.776	11.719	2.624	3.724

Fuente: Datos Estadísticos de la Ciudad de Valencia (DADES). Boletín del 2ºT del 2020

5.3 DISTRIBUCION EN PLANTA

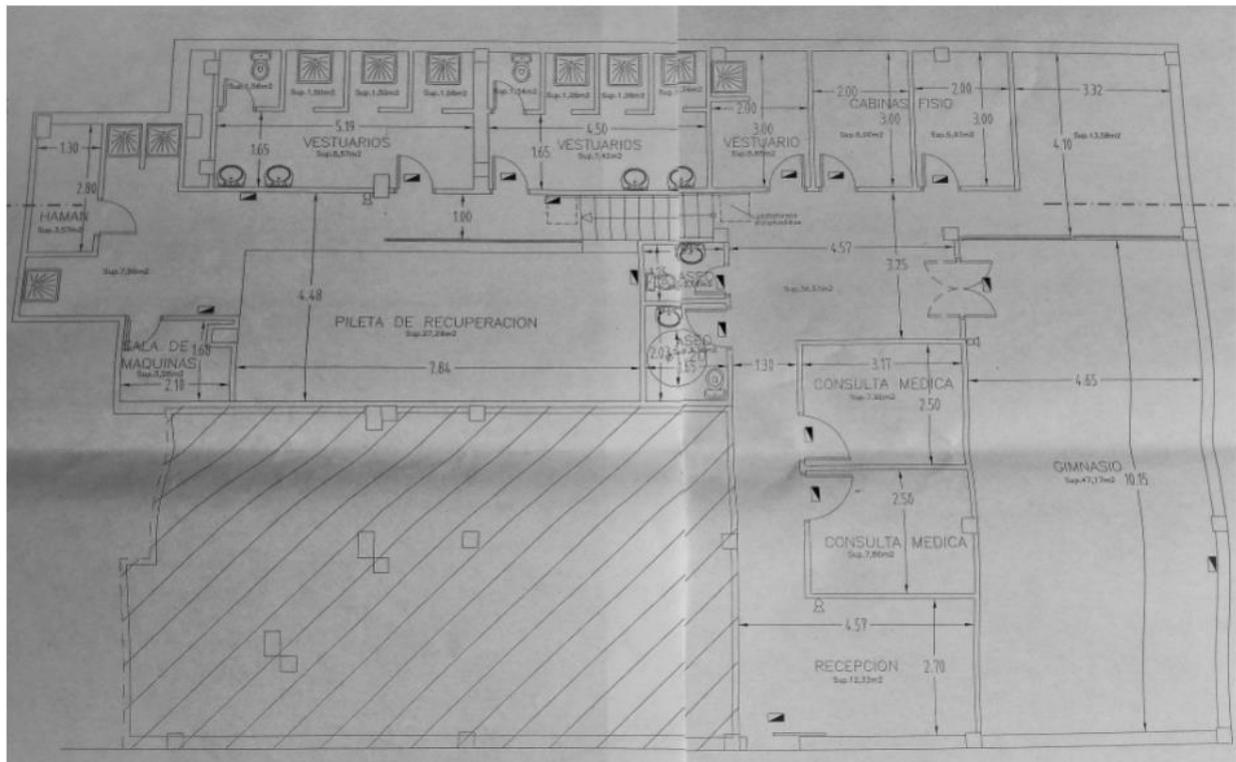
Son dos locales adyacentes, ambos en alquiler. Uno dispone 221,49m² útiles (238,32m² construidos) y el otro cuenta con aproximadamente 78m² útiles (84 m² construidos), que es el área rayada en el plano. El precio de alquiler del primer local es actualmente de 1.700€, ya que el contrato es del año 2004, y el segundo se estima que podría alcanzar los 800€, teniendo en cuenta los precios de alquiler de locales en la zona, que rondan los 9-10€ por m². Actualmente,

en el primer local existe una clínica de fisioterapia, con la que se llegaría a un acuerdo societario y de negocio.

La planificación de la distribución en planta tiene como objetivo determinar la mejor disposición de los elementos productivos, de tal manera que se consigan los objetivos lo más eficientemente posible.

La distribución en planta actual del local es la siguiente:

Imagen 4. Plano actual del local



Fuente: Plano real del local

A continuación se detallarán cada una de las zonas de la distribución del gimnasio, explicando las modificaciones que se llevarán a cabo.

Recepción

La recepción estará situada nada más acceder al local. En nuestro modelo, la recepcionista se encargará de controlar la entrada de los clientes, recibir a los visitantes y realizar las tareas administrativas e informativas de entrada y de matriculación. Sin embargo, será el equipo de ventas o equipo técnico el responsable de llevar al nuevo cliente a conocer el gimnasio y dar información de la forma de trabajar, con el objeto de poder realizar el primer impacto comercial.

La recepción estará integrada en el espacio del Gimnasio. Es decir, no habrá paredes separadoras, aunque sí puede haber algún módulo transparente, que permita la visión de la sala de máquinas desde el momento que entran por la puerta.

Imagen 5. Recepción del Gimnasio



Fuente: Foto del local

Zona de descanso o espera

Esta zona se encontrará junto a la recepción y dado el tamaño del local, se va a realizar con un tamaño reducido con una mesa y cuatro sillones (que es el nº de cabinas que dispone el gimnasio y que son las que pueden generar tiempos de espera). Igual que la recepción, también estará integrada en la sala del Gimnasio, con el objetivo de seguir realizando impactos comerciales.

Imagen 6. Zona de espera



Fuente: Imágenes de Google

En un gimnasio como éste, no será necesario ninguna zona de ocio. No es un club donde los clientes vayan a tomar algo de comer o beber. Se pondrá solamente una máquina de vending con agua y bebidas y algún snacks o sándwich.

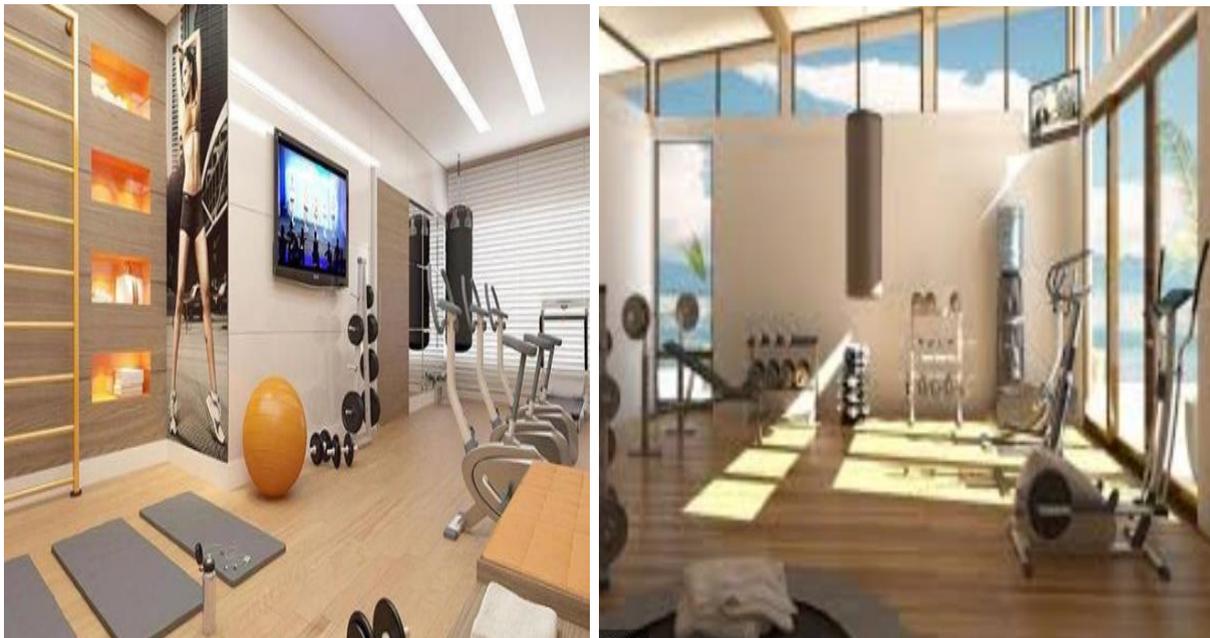
Vestuarios

Se situarán al fondo, a la izquierda del local (en el plano, denominados vestuarios). Habrá dos vestuarios (uno para hombre y otro para mujeres) y cada uno estará dotado con 3 duchas, 1 WC y 2 lavabos, además de unas taquillas para dejar las pertenencias.

Sala de entrenamiento

Esta zona será de uso común para todos los abonados, siendo la más espaciosa de todo el gimnasio. Respecto al plano inicial, se unificarán los espacios denominados en el plano como, “gimnasio”, “consulta médica 1” y “consulta médica 2” y el “distribuidor de 4,57 x 3,25” y parte de los 12m de la recepción. Con esta unificación, la superficie de la zona del gimnasio se situará en unos 85m².

Imagen 7. Sala de entrenamiento



Fuente: Imágenes de Google

Este espacio estará dotado de alguna máquina para el entrenamiento de fuerza y de musculación y cardiovascular. Sin embargo, este gimnasio será un espacio multifuncional donde el entrenamiento sin máquinas, tendrá un gran protagonismo. Actualmente, muchos de los gimnasios ofrecen el servicio de máquinas de siempre, pero ampliando sus actividades a

entrenamientos funcionales⁴, utilizando balones medicinales, cintas de suspensión, comba, espalderas, cajas pliométricas, pesas rusas.

Este tipo de entrenamiento facilita la consecución de dos de los objetivos estratégicos de nuestro negocio: la dedicación personalizada del entrenador con el cliente, característica que resulta difícil mantener con las máquinas de musculación y la flexibilidad de poder practicarlo en distintos lugares (en el gimnasio, en casa, en jardines, etc...). El entrenador/es estarán en la sala con su cliente/es mientras dure la sesión de entrenamiento

Los elementos que dispondrá la sala, se puede encontrar con más detalle en el Anexo 1, pero a título de ejemplo podemos enumerar los siguientes:

Máquinas cardiovasculares: Bicicletas y cinta de correr y bicicleta elíptica.

Elementos de apoyo: Barras de pesas, discos de pesas, colchonetas, bandas elásticas, air steps, barras paralelas, balones medicinales, Kettlebells, Mancuernas y Cuerdas Funcionales,.....etc.

Sala Polivalente

El espacio rayado del plano, que corresponde al segundo local, se convertiría en una pequeña sala de actividades colectivas de unos 78m². Se seleccionarán actividades que requiera poco espacio por persona, (yoga, pilates, zumba, mantenimiento, GAP, steps,..etc) y para grupos reducidos con el objeto de no perder la atención personalizada.

Imagen 8. Sala Polivalente



Fuente: Imágenes de Google

⁴ Ejercicios que se basa en integrar movimientos reales al entrenamiento y que trabajan varios grupos o cadenas de músculos. No se centran en una zona aislada del cuerpo y buscan trabajar además del propio músculo, otros factores como la resistencia, la estabilidad, la posición

Sala de rehabilitación de fisioterapia

El espacio, denominado en el plano “Pileta de Recuperaciones”, es una pileta con agua que se utilizaba para diferentes procesos de rehabilitación, pero actualmente está poco utilizada y se convertirá, en la sala de rehabilitación de fisioterapia.

Imagen 9. Sala polivalente de fisioterapia



Fuente: Imágenes de Google

Cabinas para los fisioterapeutas y el nutricionista

Las cabinas para la consulta del nutricionista y los fisioterapeutas se situarán al fondo del local, en los espacios, denominados en el plano como “cabinas fisio”, el vestuario que esta adjunto a éstos y el espacio de 13,58m² del fondo a la derecha.

Serán 4 cabinas polivalentes con camillas, para que puedan ser utilizadas por cualquiera de las especialistas. Los fisioterapeutas atenderán a clientes con problemas físicos que se haya ocasionado en la práctica del ejercicio o para aliviar dolores y lesiones causados por problemas crónicos o de cirugía. El nutricionista confeccionará dietas a los clientes, tanto desde una perspectiva del deporte, como desde una visión de alimentación saludable y control del peso.

En función de la evolución del negocio, se podrían incorporar nuevas especialidades, como la podología.

Imagen 10. Cabina de fisioterapia y/o nutrición



Fuente: Imágenes de Google

Almacén

La superficie del fondo a la izquierda del plano, denominado “Haman”, junto con las tres duchas que figuran en el mismo, se utilizará para construir un almacén de limpieza y de repuestos de la maquinaria y otras necesidades de almacenaje.

5.4 ANALISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

Se puede definir “Proceso” como el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados. (Pardo, 2012)

Se pueden considerar 3 tipos de procesos en cualquier organización, adaptándolos a la estructura y características de cada empresa:

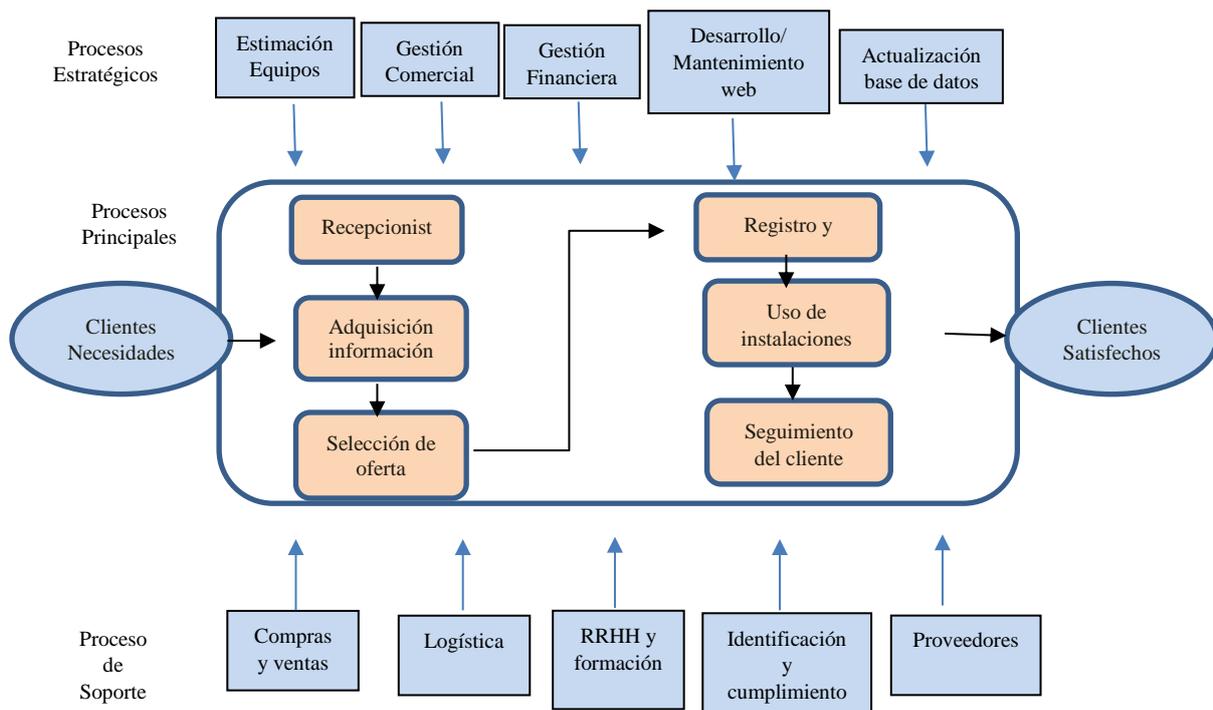
Procesos estratégicos: son aquellos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas. A partir de ellos, se condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente. Ejemplos: estimación de equipos necesarios, gestión comercial y ofertas, gestión financiera, actualización de bases de datos, desarrollo y mantenimiento de web, política de gestión de calidad.

Procesos clave: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales necesarias para generar el Servicio. Son los

procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad. Ejemplos: recepcionista, adquisición de información, selección de oferta, registro y pago, uso de las instalaciones, relación con los entrenadores, fisioterapeutas o nutricionista y seguimiento del cliente.

Procesos complementarios: también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Aunque pueden parecer procesos menores desde de un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Ejemplo: compras de material y materias primas, selección de proveedores, marketing (diseño web y otras herramientas), aplicaciones y equipos informáticos, formación del personal, identificación de requisitos legales.

Imagen 11. Operaciones y Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Procesos Estratégicos

Estimación de equipos necesarios para el gimnasio: Se deberá contar con los equipos materiales y humanos necesarios para el desarrollo de todas las actividades que se imparte en el gimnasio. Se realizará un inventario de máquinas y material deportivo, para analizar lo que ya dispone el centro de fisioterapia existente y las nuevas necesidades. El material será de alta

calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y se tratará de que los proveedores sean de Valencia para mantener la creación de renta en nuestra comunidad y tratar de reducir los costes de transporte. Los recursos humanos se analizarán en el apartado de Organización de RRHH.

Gestión comercial y de ofertas: Es necesario llevar a cabo un plan estratégico para la introducción del gimnasio en el mercado. Por tanto, se llevará a cabo una importante campaña de marketing para darle a conocer (ver plan de marketing).

Gestión Financiera: Será necesario realizar un plan financiero que nos permita evaluar si el proyecto cuenta con la liquidez y rentabilidad necesarias como para continuar con la iniciativa empresarial. Es la mejor forma para analizar la viabilidad económica y financiera de un negocio a corto, mediano o largo plazo. Una vez que se haya puesto en funcionamiento el negocio, se requerirá un seguimiento continuado, que nos permita conocer la evolución y ser capaces de corregir las desviaciones, respecto a lo planificado, de forma rápida y efectiva.

Desarrollo y mantenimiento de la Web: se deberá diseñar una página web en la que el cliente pueda contactar con nosotros las 24h del día, así como coger citas para el entrenador, nutricionista o fisioterapeuta, contratar los diferentes servicios ofrecidos, realizar el pago con tarjeta o con transferencia bancaria. Se establecerá un área personal, en la que los clientes deben registrarse y en la que se dará la información de su desarrollo, peso, masa muscular, acceso a ofertas especiales y personalizadas en función de la fidelidad,.....etc.

Política de gestión de calidad: Con el fin de conseguir los objetivos de la empresa de una manera eficiente y eficaz, debe existir un sistema de gestión de la calidad que haga mejorar el desempeño global. Consiste en planificar los procesos y acciones a realizar. Esta planificación se puede llevar a cabo mediante la revisión continua, analizando los puntos débiles y fuertes, para poder rectificar y eliminar las posibles causas y así poder mejorar los procesos, o también mediante el proceso denominado "la reingeniería de procesos", que se trata del rediseño radical del proceso para lograr mejoras espectaculares en medidas que tengan una situación crítica de rendimiento.

Los procesos de mejora pueden llevarse a cabo mediante los siguientes subprocesos:

- **No conformidades:** Se trata de un control interno y externo sobre la calidad del centro y del trabajo realizado. Es una especie de hojas de reclamaciones, que pueden rellenarse tanto por usuarios del centro como por sus trabajadores. Se trata de detectar fallos en el

centro o en la prestación del servicio y la posibilidad de realizar una queja. Es un buen método para recaudar información sobre los fallos en la calidad del servicio.

- **Formación:** La formación continua del personal del gimnasio es un proceso clave para adaptarse a los cambios que se producen en el mundo fitness debido a las nuevas tecnologías y al estudio de nuevas metodologías de entrenamiento. De esta forma se conseguirá estar a la altura de las necesidades de los clientes y mejora de la calidad de los servicios. Está formación también debe dirigirse a tratar de inculcar a todos los empleados criterios homogéneos sobre la filosofía, los objetivos y el estilo comercial de la empresa.
- **Acciones correctivas y preventivas:** Las primeras se tratarían de acciones para eliminar o evitar las causas de una “no conformidad” detectada, y las segundas tratarían de acciones para eliminar la causa de una no conformidad antes de que pueda llegar a ocasionarse.

Procesos Claves o Principales

Desde que el cliente accede a nuestras instalaciones hasta que se satisfacen sus necesidades transcurren una serie de procesos. El horario de ese proceso será de 7:00H a 22:00H de lunes a viernes y de 9:00H a 14:00H los sábados, pudiendo realizar entrenamientos personales fuera de las instalaciones en cualquier momento.

Recepción del cliente: Es la etapa inicial y, probablemente, la más importante. Se trata de explicar al usuario el funcionamiento del centro, especificando los servicios incluidos en el precio y los opcionales y realizando un recorrido para las instalaciones además de explicar las normas a cumplir.

El orden de atención preestablecido y dependiendo de la disponibilidad del staff correspondiente será el siguiente: coordinador comercial → recepcionista (tendrá formación comercial) → coordinador técnico → técnico de sala. Durante esta fase, al cliente potencial se le explicarán las condiciones comerciales, servicios que ofrece el centro, y se realizará una visita guiada por las instalaciones. Es conveniente dar la posibilidad de permitir el acceso durante un día totalmente gratis para que pruebe las instalaciones, equipo y conozca a los técnicos. Una vez que el cliente haya decidido apuntarse y decida qué servicios va a contratar, pasaremos a realizar la ficha.

Apertura ficha. Cada usuario del gimnasio cuenta con una ficha que generará un número de cliente, en donde están tomados todos los datos que se necesitan saber: nombre y apellidos, domicilio, teléfono, DNI, fecha de nacimiento... además del tipo de cuota que tiene (ver

anexo2), permitiendo segmentar y realizar gestiones comerciales en función de su segmentación.

Cuestionario: (ver anexo 3). Consiste en contestar una serie de preguntas para saber si se padece enfermedades o si tiene algún problema al realizar algún ejercicio y necesidades de los servicios del nutricionista.

Prestación de los servicios: Una vez el cliente ha contratado y es registrado, el personal del centro se propone a la prestación de los servicios. El cliente pasará por los tornos a los vestuarios y una vez preparado, comenzará el ejercicio.

El socio tendrá un entrenamiento personal, con un entrenador dedicado enteramente a él, asesorándolo y realizando seguimiento, con una tarifa extra o un entrenamiento grupal (máximo de 4 personas). Además, este entrenamiento se podrá realizar donde desee el cliente: en las instalaciones del gimnasio, en su propia casa, en la playa o en jardines públicos.

En caso que el socio sea nuevo, y tras realizar una primera entrevista con el entrenador, el nutricionista y el fisioterapeuta (si fuera necesario), se realizará una valoración de la condición física, para determinar la mejor forma de trabajar y conseguir los objetivos de cada cliente, ya sea bajar de peso, recuperación post-lesión, aumentar la masa muscular, mejorar el rendimiento o la forma física. Se le elaborará un plan de entrenamiento acorde a las necesidades del cliente.

Si el socio desea realizar alguna actividad colectiva, se accederá a la sala mediante reserva (con posibilidad de poder obtenerla 15 minutos antes del comienzo de la clase en caso que haya disponibilidad) con un máximo de 15 personas. En caso que no haya realizado reserva, podrá acceder a la sala de entrenamiento siempre que haya disponibilidad.

En definitiva, todos los servicios se realizarán con cita previa y el cliente podrá elegir el lugar: gimnasio, domicilio, al aire libre, empresa.

Control: Consiste en observar y/o examinar para comprobar la satisfacción del cliente. Un instrumento podría ser la encuesta de valoración, que se podría solicitar al cliente cuando utilice un servicio por primera vez o se realice algún cambio en los procesos, lo que nos permitiría conocer y corregir en su caso, la calidad del servicio.

Otro proceso de control que hay que analizar, es el aforo que tienen las distintas salas. En este sentido, las citas deben estar limitadas al nº de entrenadores y al aforo de las salas. Está regulado legalmente por el Código Técnico de la Edificación (CTE). Así, en gimnasios, en salas con aparatos, la ocupación m² por persona es de 5. Es decir, cada persona necesita 5m² y en salas

sin aparatos sería de 2m. Por tanto, en la sala de entrenamiento puede haber como máximo entre 17-20 personas, aunque seguramente puedan más porque va a haber pocas máquinas y, en la sala de actividades, 35 personas, que nunca se llegará a esa ocupación porque, buscando la calidad del servicio, siempre estará limitado a un número mucho menor de personas.

Procesos de Soporte

Compras: Se tratará de seleccionar proveedores de proximidad y se debe mantener un control de la gestión de compras de material y stocks de productos de complementación alimenticia para su venta y control de la máquina de vending.

Logística: este proceso va unido al punto anterior, junto con la gestión del tiempo, que es esencial. Por ejemplo si de forma repentina tiene determinado material que hay que reemplazar, resulta necesario que nuestros sistemas sean ágiles y que nuestros proveedores actúen de forma rápida y eficaz para que se pueda ejercer la actividad con normalidad.

Recursos Humanos: El proceso de recursos humanos hace referencia a la planificación de las tareas a realizar. Consiste en asignar a cada labor un horario y una persona para establecer así en todo momento qué responsabilidad tiene cada uno. Se verá en el apartado de RRHH.

Gestión documental. Se trata de qué documentación va a utilizar el gimnasio. Para ello se han establecido dos tipos de documentos. Unos para control interno y otros para el externo. Los documentos internos serán necesarios para llevar un control de las labores desempeñadas por los trabajadores y posibles incidencias, en los que deberán dejar constancia de ello (documento de actividad, documentos de no conformidad, control de limpieza), mientras que los documentos externos será para llevar un control de posibles inspecciones u obligaciones administrativas y aspectos relacionados con agentes externos.

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1 INTRODUCCION

La estrategia de RRHH se refiere a la utilización de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste, por tanto, en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2007, pág. 3).

Uno de los retos del Área de Recursos Humanos es transmitir la cultura de la organización a las personas que trabajan en ella. Lo que se denomina cultura en una organización comprende muchos aspectos, pero equivaldría a hablar de la personalidad de una persona. En este sentido, la empresa debe tener claros sus valores, su misión, su visión y sus objetivos para poder comunicarlo al resto de la organización.

En primer lugar se definirán la misión, la visión, los valores y los objetivos de nuestra organización y utilizando como base estos principios, se analizará y se determinará los elementos relacionados con la estrategia de personal: la definición de capacidades, organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación necesaria del personal.

6.2 MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión

La misión es la razón de la existencia de la organización o de la marca. Es importante que todos los trabajadores entiendan por qué esa empresa hace lo que hace y cómo lo hace. De esta manera también ellos podrán difundir correctamente el mensaje.

La misión de nuestra organización es ayudar a las personas a mantener una vida saludable, inculcando hábitos deportivos y alimenticios a través del ejercicio físico y de la nutrición. Ayudarles a alcanzar sus objetivos individuales con la experiencia de nuestros profesionales, en un ambiente agradable y con un servicio personalizado, definido para cada persona.

Visión

La visión se basa en las respuestas a las siguientes preguntas: qué queremos conseguir, dónde queremos llegar, cuál es el objetivo. La visión de este proyecto es conseguir que sea el centro de referencia en la zona de influencia, como un centro de salud integral, donde los clientes se sientan cómodos, identificados, y cuidados. Tenemos que distinguirnos por un trato cercano,

dando asesoramiento y entrenamiento con soporte metodológico y tecnológico, además de demostrar nuestro compromiso con los objetivos de nuestros propios clientes.

Valores

Los valores son los principios por los que se rige una organización, los que hacen tomar decisiones y la definen. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizativa. Nuestros principales valores serán los siguientes:

Compromiso con la salud: Consideramos a cada cliente como si fuera un paciente y nuestro objetivo será conseguir que tenga una mejor calidad de vida gracias al ejercicio físico, alimentación y rehabilitación.

Orientación al Cliente: El cliente será lo primero para nosotros. Por tanto, todas nuestras acciones irán dirigidas a conocer, a atender personalmente y a satisfacer sus necesidades, proporcionándole un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.

Innovación y tecnología: Se buscará una mejora continua a través de la modernización constante de los elementos, la tecnología y la formación continua del personal.

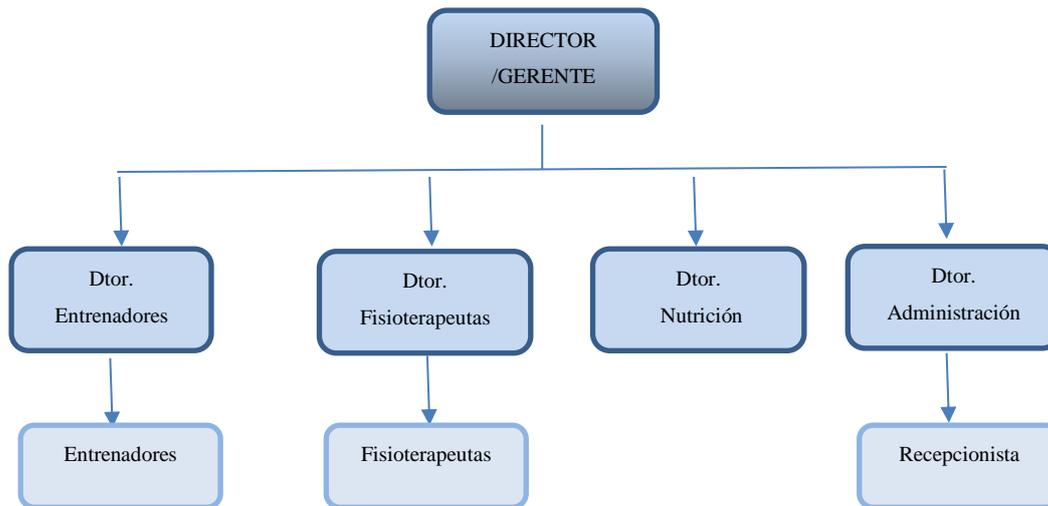
Calidad: Se ofrecerá un servicio de alta calidad a nivel técnico específico en lo referido a las actividades desarrolladas por la compañía, gracias a la profesionalidad de sus técnicos.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La estructura organizativa de la empresa será plana, por el tamaño de la organización y por la filosofía de la empresa en la que el gerente y los responsables de entrenadores, de fisioterapeutas y nutricionista, además de ser técnicos y responsables de las distintas áreas, también serán socios.

Las organizaciones planas se suelen dividir en unidades o equipos que representan a los distintos productos, servicios o consumidores. El objetivo de esta estructura consiste en crear pequeños negocios independientes que pueden responder rápidamente a las necesidades y cambios de los consumidores y pueden ser útiles para aquellas organizaciones que están aplicando estrategias de gestión de la calidad total. Estos dos aspectos son algunos de nuestros objetivos de nuestro proyecto.

Imagen 12. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

La descripción de puestos es una práctica que consiste en poner en por escrito las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo incluidos en nuestro organigrama, detallando la misión y el objetivo que deben perseguir de acuerdo a nuestra estrategia de empresa.

Además se deben establecer los conocimientos, cualidades personales, características, habilidades y actitudes que deberán aportar las personas que ocupen los distintos cargos.

Los puestos de trabajo son los siguientes:

Director/Gerente

Será uno de los accionistas de la empresa con titulación en Administración y Dirección de Empresas. Será el máximo responsable de que el negocio se desarrolle correctamente en cuanto a planificación, organización, dirección y control de la empresa.

Sus funciones se centrarán concretamente en el área comercial, financiero y RRHH. Realizará las tareas de Marketing y comunicación, analizará las nuevas tecnologías, estudiará y establecerá las promociones, los descuentos a ofertar, los precios, la selección de proveedores...etc. Al mismo tiempo llevará a cabo la tarea de Recursos Humanos, contratando y evaluando al personal. La remuneración de los trabajadores, en base al convenio colectivo del sector y las estrategias de formación y adaptación de estos empleados al centro deportivo también será otra tarea del Director Gerente.

Responsable de Administración

No será socio de la empresa y será el encargado de la administración del gimnasio. Dependerá funcionalmente y jerárquicamente del Gerente y sus funciones se basarán principalmente en el apoyo administrativo de las funciones del Gerente. Tendrá la responsabilidad de llevar la contabilidad, pagar los sueldos, impuestos, créditos, alta y bajas de los clientes. La página Web y las redes sociales, que podría ser una tarea del responsable de administración, se va a externalizar, subcontratando a un community manager. Además, mantendrá contacto continuo con los proveedores de tecnología y app's para gimnasios, con el objeto de estar actualizado.

La titulación exigida sería grado superior en Formación Profesional de Administración con experiencia.

Inicialmente, este departamento estará compuesto únicamente por una persona.

Recepcionista

Es la responsable directa de la recepción del cliente en el momento que visita las instalaciones. Realizará la tarea de recepción, de manera que deben informar adecuadamente e intentar convencer al público de que se dé de alta y asista al gimnasio. Su principal función es atender con eficacia a los clientes y solventar sus posibles dudas o incidencias. Al mismo tiempo, contestarán los correos electrónicos y el teléfono del centro deportivo y controlará y tendrá al día la base de datos.

La tarea de cobros que realizará será la venta y el cobro de productos complementarios, relacionados con las distintas especialidades y las citas que se hayan reservado personalmente en el gimnasio. Todo lo demás, se realizará por domiciliación bancaria o por tarjeta de crédito a través de la web. El control de las cuotas impagadas, se llevará a cabo mediante la tarjeta de socio que dispondrá el cliente para entrar por el turno, la cual se inactivará en el caso de que tenga recibos pendientes o no haya realizado el pago de la sesión.

La recepcionista dependerá del Responsable de Administración, ya que la mayoría de las tareas de la recepcionista servirán de complemento y apoyo a las funciones de éste.

Es necesario una formación comercial, amabilidad simpatía y capacidad de reflejar los valores del gimnasio serán factores imprescindibles a la hora de seleccionar candidato para este puesto de trabajo, ya que es la primera imagen que el cliente recibe del gimnasio.

Estará compuesto por dos personas, una de tardes y otra de mañanas, de lunes a viernes. Los sábados requieren 5 horas y serán cubiertas por la persona que haya tenido jornada de tarde, ya que por la tarde solo hará 35 horas de lunes a viernes.

Entrenadores y Responsable de entrenadores

El responsable de entrenadores tendrá una doble función, la de propio entrenador y la organización y control del resto de entrenadores, estableciendo horarios y rotaciones, distribuyendo tareas y controlando resultados de los mismos. Además de tomar decisiones sobre estrategia y planes sobre la actividad correspondiente.

La tarea fundamental de estos empleados es ayudar al cliente para que tenga una atención personalizada y cumplan los objetivos propuestos, ya sea perder peso, ganar músculo, aumentar resistencia, recuperación física,... Al mismo tiempo debe proponer soluciones en caso de cuestiones o dudas, explicar el funcionamiento de las instalaciones del centro deportivo y realizar un seguimiento. Deben también tener una función comercial, ya que son las personas que estarán continuamente en contacto con los clientes. Deberán transmitir seguridad y confianza, conseguir que se cree un vínculo de afinidad y empatía con el cliente con el objetivo de transmitirles la motivación que necesitan y, en definitiva, conseguir la fidelidad del cliente.

Estos monitores deberán ser multidisciplinarios, es decir, saber realizar cualquier tipo de actividad y ser polivalentes, adaptándose a las necesidades del gimnasio. Su función será la de estar como monitores o entrenadores y la de impartir determinadas clases colectivas.

Se contratarán 3 monitores, que junto con el responsable de entrenadores serán 4, de los que dos de ellos, tendrán turno de mañana y cubrirán la sala de entrenamiento y la sala de actividades colectivas y otros dos cubrirán las dos salas por la tarde. Los que hagan jornadas de lunes a viernes de 7 horas, cubrirán las 5 horas de los sábados. Además, se contratarán inicialmente 4 entrenadores personales autónomos por horas, de este modo se optimizarán los recursos y se podrá ofrecer servicios especializados a cada cliente en función de sus necesidades y objetivos, seleccionando entrenadores con formación específica por lo que, de esta forma, podemos ofrecer la mayor especialización a nuestros clientes.

Los entrenadores personales tendrán acceso a las instalaciones y podrán utilizar la sala de entrenamiento personal y todo el material del gimnasio durante las sesiones. La ventaja de trabajar con autónomos es que los monitores pueden optimizar sus horas de trabajo y sus

ingresos y nuestra organización puede optimizar los recursos económicos, haciendo variable un coste fijo como es el trabajo.

Los requisitos para el puesto de trabajo serán disponer del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, experiencia mínima de 2 ó 3 años en este puesto y habilidades personales en cuanto a empatía y simpatía con los clientes.

Nutricionista

Será un servicio general para cualquier necesidad nutricional y no solo para el deporte. Sus funciones serán la evaluación, diagnóstico, intervención, monitorización y control de la situación alimentaria nutricional y también se ofrecerán charlas y conferencias de temas nutricionales de interés para los clientes. Estas actividades, en su conjunto contribuyen a mejorar el estado de salud del usuario. También realizará acciones de educación con el paciente y su grupo familiar.

Otra de las funciones será la venta de productos de complementación alimentaria y realizar conferencias de temas alimentarios para los clientes.

Solo habrá una persona y los requisitos del puesto de trabajo serán: contar con el Grado en nutrición humana y dietética y una experiencia mínima de 2 años. Su horario será flexible en función de las citas y su jornada será de 8 horas diarias.

Las habilidades personales necesarias serán: capacidad de coaching nutricional, capacidad comercial, buenas habilidades sociales y capacidad para establecer y desarrollar relaciones, planificación y organización, autonomía y proactividad y orientación al cliente.

Fisioterapeutas y responsable de fisioterapeutas

Igual que en el caso del servicio de nutrición, el servicio de fisioterapia que se va a ofrecer será un servicio general y no solo enfocado al deporte.

Las funciones del Fisioterapeuta serán las siguientes: 1) atender a los pacientes y analizar, en su caso, el historial médico para diseñar un plan de tratamiento apropiado, 2) realizar el diagnóstico y aplicar tratamiento a los pacientes, 3) dar instrucciones y recomendaciones al paciente, 4) evaluar el progreso de cada paciente hasta el término del tratamiento.

El servicio de fisioterapia se cubrirá con el socio-fisioterapeuta, que tendrá un horario flexible de 8 horas en función de las citas y, con dos personas más, que igual que en el caso de los entrenadores personales podrán ser subcontratados como autónomos.

Los requisitos para el puesto de trabajo serán: Grado en Fisioterapia, experiencia mínima de 2 años y habilidades personales afines a la cultura de la empresa.

El mantenimiento y la limpieza

El personal de limpieza y mantenimiento será subcontratado a una empresa externa.

6.4 POLITICA SALARIAL Y GASTO SALARIAL

Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios

Actualmente está en vigor el IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, a pesar de que su vigencia era hasta el 31 de diciembre de 2019. Los inicios de la negociación del nuevo convenio coincidieron con el confinamiento provocado por la crisis del Covid19, lo que ha retrasado la aprobación del mismo.

Los trabajadores en este Convenio serán clasificados en unos niveles funcionales identificados con las denominaciones de Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 4 y Grupo 5, pudiéndose incluir dentro de los mismos, distintos niveles que se establece según las funciones y las tareas básicas que desempeñan, así como, por la formación o especialización exigida para ejercerlas. Estos niveles permitirán establecer los niveles salariales.

Grupo 1: Aquellos que toman decisiones o participan en su elaboración, y desempeñan altos puestos de dirección o ejecución en la empresa. Se requiere título universitario. En esta categoría se incluirá el **Gerente**.

Grupo 2: Aquellos que realizan funciones asumiendo la responsabilidad completa de la gestión de una de las áreas funcionales de la empresa. En esta categoría se incluirían los **directores de cada área** (director de entrenadores, de fisioterapeutas, de nutrición y de administración), que como directores de departamentos serán definidos como nivel I. En el nivel 2 de este grupo se incluirán a los fisioterapeutas.

Grupo 3: Están incluidos en este grupo los trabajadores que ejercen funciones de ejecución autónoma que exigen, habitualmente, iniciativa y decisión por parte del trabajador encargado de su ejecución. En este Grupo, dentro del nivel I, se incluiría los entrenadores personales y en el nivel II el trabajador encargado de las actividades dirigidas.

Grupo 4: Se incluyen los trabajadores que ejercen tareas consistentes en la ejecución de operaciones que, aunque se realicen bajo instrucciones precisas, requieren conocimientos profesionales o aptitudes prácticas. Realizan trabajos consistentes en le ejecución de tareas

concretas dentro de una actividad más amplia. Dentro de este grupo y, en el nivel I, se incluirá a los/as recepcionistas.

Sueldos

La política salarial de la empresa debe tener en cuenta que las condiciones retributivas que establecen los convenios colectivos tienen carácter de mínimos debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera requerir, por experiencia, por cualificación, preparación etc. Por tanto, si la estrategia de la empresa es contar con buenos profesionales, es evidente que los niveles salariales tendrán que ser superiores a los establecidos en la tabla del Convenio.

También se podrá establecer alguna remuneración variable relacionada con la consecución de algún objetivo (número de clientes o ingresos por clientes, beneficios de la empresa,...) cuando el gimnasio haya alcanzado el “break even” y obtenga beneficios, ya que de esta manera se puede conseguir que los empleados hagan suyos los objetivos de la empresa,

Tabla 14. Tablas Salariales año 2018

Tablas salariales año 2018									
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.	-	15.835,51	1.131,11	9,04	13,56	15,82	2,58	1,36	169,67
Grupo 2.	1	14.515,90	1.036,85	8,29	12,43	14,50	2,58	1,24	155,53
	2	14.075,92	1.005,42	8,03	12,05	14,06	2,58	1,21	150,81
Grupo 3.	1	12.756,31	911,17	7,28	10,92	12,74	2,58	1,09	136,67
	2	11.964,68	854,62	6,83	10,24	12,47	2,58	1,02	128,19
Grupo 4.	1	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72
	2	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72
Grupo 5.	-	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72

Fuente: IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios

En base a distinta información de artículos y estudios sobre los salarios, formación y horas de trabajo de los equipos humanos de las instalaciones deportivas en España, podemos considerar que una estructura media de sueldos para personas de cierto nivel profesional y con experiencia sería la siguiente:

Tabla 15. Estructura salarial de la plantilla

PUESTO	Nº TRABAJADORES	GRUPO SALARIAL	SALARIO ANUAL
Gerente	1	Grupo I	24.000€
Dtor. Administrativo	1	Grupo II (nivel I)	20.000€
Dtor. Entrenadores	1	Grupo II (nivel I)	20.000€
Dtor. Nutrición	1	Grupo II (nivel I)	20.000€
Dtor. Fisioterapeutas	1	Grupo II (nivel I)	20.000€
Entreandor personal en Plantilla	1	Grupo III (nivel I)	18.000€
Entrenadores de actividades grupales en plantilla	2	Grupo III (nivel II)	16.000€
Recepcionistas	2	Grupo IV (nivel I)	14.000€
Entrenadores autónomos			17€ la hora
Fisioterapeutas autónomos			17€ la hora

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los autónomos, hay que tener en cuenta que los objetivos principales para el gimnasio es disponer de autónomos que sean buenos profesionales y conseguir que la relación laboral con ellos sea continua y a largo plazo. Para conseguir estos dos objetivos, resulta necesario que estén bien remunerados. Para ellos, hemos considerado un precio cercano a lo que están cobrando ellos por sus servicios personales en Valencia a nivel individual. Según las aplicaciones de búsqueda de entrenador, este precio podría estar de media en 25€. Por tanto, se va a establecer un precio de 17€ la hora, para que el precio no sea una variable disuasoria y se bonificará por cliente que traiga al gimnasio. En el caso de fisioterapeutas, los importes son muy similares.

Los gastos de personal con contrato de autónomo, será un coste variable y se calcularán en función de la estimación de las horas necesarias para cubrir el servicio total a nuestros clientes, que se realizará en el apartado de Análisis Económico-Financiero.

Para conocer los gastos de personal, además de los sueldos, resulta necesario calcular el gasto que generará cada empleado en Seguridad Social a cargo de la empresa. Hay que tener en cuenta que la contratación de autónomos no genera coste de Seguridad Social a cargo de la empresa, por lo que el único gasto directo será el de sus sueldos.

El coste de la Seguridad Social a cargo de la empresa, según la página web de la propia seguridad social es el siguiente:

- 23,60% contingencias comunes
- 5,5% tipo general de desempleo

- 0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial)
- 0,70% para formación profesional

Esto supone un encarecimiento a la empresa del 30% sobre el sueldo bruto del empleado. Al trabajador, le corresponde un 6,35% adicional.

Tabla 16. Coste total salarial por puesto

PUESTO	SALARIO MENSUAL 14 PAGAS	SALARIO BRUTO ANUAL	SEG.SOCIAL ANUAL A CARGO DE LA EMPRESA	COSTE ANUAL DE LA PLANTILLA
1 Gerente	1.714	24.000€	7.200€	31.200€
1Dtor. Administrativo	1.429	20.000€	6.000€	26.000€
1Dtor. Entrenadores	1.429	20.000€	6.000€	26.000€
1Dtor. Nutrición	1.429	20.000€	6.000€	26.000€
1Dtor. Fisioterapeutas	1.429	20.000€	6.000€	26.000€
1Entrenador personal en Plantilla	1.285	18.000€	5.400€	23.400€
2Entrenadores de actividades grupales en plantilla	1.142	32.000€	9.600€	41.600€
2Recepcionistas	1.000	28.000€	8.400€	36.400€
TOTAL GASTO PLANTILLA		182.000€	54.600€	236.600€
Entrenadores autónomos		17€ la hora		
Fisioterapeutas autónomos		17€ la hora		

Fuente: Elaboración propia

Condiciones Laborales

En base a las condiciones exigidas por el Convenio Colectivo y de la organización de la propia empresa, se establecerán las siguientes condiciones laborales:

Tipo de contrato: se utilizará la modalidad de contrato temporal o de duración determinada (trabajadores a jornada completa o a tiempo parcial que presten sus servicios bajo cualquier modalidad contractual que no sea de carácter indefinido). No obstante, hay que tener en cuenta que los trabajadores que en un período de 30 meses hayan estado contratados durante un plazo superior a 24 meses, para el mismo puesto de trabajo con la misma empresa o distinta como resultado de uno o más procesos de subrogación, mediante dos o más contratos temporales, sea directamente o a través de su puesta a disposición por empresas de trabajo temporal, con las mismas o diferentes modalidades contractuales de duración determinada, adquirirán la condición de trabajadores fijos.

Vacaciones: 23 días laborables de vacaciones al año.

Días de descanso semanal: tendrán derecho a un descanso semanal mínimo de dos días consecutivos, preferentemente sábado o domingo.

El pago del salario: será mensual y se realizará a finales del correspondiente mes, tanto para empleados de la empresa como para los autónomos.

Subidas salariales: igual al IPC real del año inmediatamente anterior más un 0,50 %.

Remuneración Variable: una vez la empresa alcance unos beneficios adecuados, se podrá establecer una remuneración variable a los empleados en función de alguna variable de producción o beneficio.

Pagas Extras: Los trabajadores tendrán derecho a dos pagas extraordinarias. Se acordará con el trabajador que esas dos pagas se prorrateen mensualmente, para una mejor gestión de tesorería.

Horas extraordinarias: las realizadas en domingo o festivo oficial se compensarán a razón de 1,75 horas de descanso por cada hora de trabajo y las realizadas en día laborable se compensarán a 1,50 horas de descanso por cada hora de trabajo. Las horas extraordinarias no compensadas en tiempo de descanso se retribuirán por los importes establecidos en la tabla 14 del presente trabajo

Jornadas laborales: máximo de 40 horas semanales de trabajo. Con jornadas superiores a 6 horas, los empleados tienen derecho a un descanso de 20 minutos (considerado como tiempo efectivo de trabajo).

7. ANÁLISIS DE MARKETING

7. ANÁLISIS DE MARKETING

7.1 INTRODUCCION

Marketing es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 5). De una forma simplista, podemos decir que es "poner el producto correcto en el lugar correcto, al precio correcto, en el momento correcto". (Red Summa, Marketing-Mix).

En la actualidad, las compañías más exitosas están fuertemente enfocadas al cliente y fuertemente comprometidas con el marketing. Por tanto, hay que hacer lo posible para conocer y entender las necesidades, deseos y demanda de los clientes para ofrecerles lo que realmente quieren.

En este capítulo, se tratarán los siguientes aspectos:

La segmentación de mercado, que consiste en dividir el mercado en grupos con características y necesidades similares, con el objetivo de poder ofrecer servicios adaptados a cada grupo. Esto permitirá optimizar los recursos y el tiempo dedicados a las labores de marketing.

Público objetivo de nuestro gimnasio. Se describirán los distintos grupos de clientes a los que van a ir enfocados los servicios de nuestro gimnasio.

Posicionamiento en el mercado de nuestro producto, el cual se entiende como la posición que ocupa nuestro servicio en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutivos.

Estrategia del marketing mix, es el conjunto de herramientas y variables que tiene una organización/empresa para cumplir con los objetivos de la entidad y de su público objetivo. Este marketing se ejecuta a través de las 4P's de marketing, que hacen referencia a Product, Price, Placement y Promotion, sus términos en inglés. Estas se traducen en Producto, Precio, Distribución/Plaza, Promoción/Comunicación.

7.2 SEGMENTACION DEL MERCADO

Es importante elegir el grupo o grupos al que va dirigido nuestro servicio, ya que será el punto más importante para alcanzar el éxito de nuestro proyecto. Hay que realizar un estudio de cada segmento de mercado y elegir aquellos que encaje en el servicio que ofrecemos, a éste lo denominaremos público objetivo. Para ello, hay que tener en cuenta los siguientes factores:

Factores geográficos

El centro está situado en Valencia, en una zona muy consolidada y que se ha desarrollado en estos últimos años con nuevas viviendas y familias jóvenes, como es la zona de Benimaclet. Entendemos que la cercanía de la vivienda o del puesto de trabajo al gimnasio es una de las principales variables que tenemos en cuenta para acudir a un gimnasio.

Por tanto, la población potencial objetivo será la población de los barrios de Benimaclet y de Sant Llorenç, Sin embargo, una vez que se consiga una marca con valor, los clientes utilicen el boca a boca, los clientes potenciales podrán provenir de otras zonas de la ciudad.

Factores demográficos

Destacar que este gimnasio va orientado a todas las personas con necesidades y deseos de servicio personal. No se va diferenciar en cuanto a género, ya que como se ha podido ver en la evolución del fitness en la sociedad española, la mujer tiene actualmente una presencia muy importante en el mundo de la actividad física en los gimnasios. Según, hemos comentado en el apartado del Plan de Operaciones, la población potencial de los dos barrios, sería la siguiente:

Tabla 17. Población Objetivo

	POBLACION POTENCIAL TOTAL	POBLACION DE 16-64 AÑOS	POBLACION MÁS DE 65 AÑOS
Benimaclet	20.446	15.269	5.177
San Llorenç	8.397	7.226	1.171
Total	28.843	22.495	6.348

Fuente: Fuente: Datos Estadísticos de la Ciudad de Valencia (DADES). Boletín del 2ºT del 2020

Teniendo en cuenta que el porcentaje medio de la población que practica deporte en España entre 16 y 64 años es del 55% y el de mayores de 65 es el 19%, podemos aplicarlo a nuestra población, resultando una población susceptible de acudir al gimnasio de 12.372 personas entre 16 y 64 años y 1.206 de mayores de 65.

Factores socio económicos

El servicio irá enfocado a personas de un nivel renta media o media-alta, ya que se pretende ofrecer servicios específicos con mayor valor añadido que permite precios algo más altos.

La renta media de los distritos de Benimaclet y Torrefiel en 2019 era de 23.905€ y 19.903€, respectivamente. Aparentemente pueden parecer unas rentas algo bajas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que son dos distritos que mezclan barrios antiguos con zonas nuevas con grandes fincas y población con nivel económico bastante más alta que la media.

7.3 PUBLICO OBJETIVO

Tras analizar los factores anteriores, podemos establecer que el público potencial objetivo puede ser hombre o mujer, con edades de 16 años en adelante, que vivan en los barrios de Benimaclet y San Llorenç, de los distritos de Benimaclet y de Rascanya respectivamente, con renta media y que necesiten y exijan una atención especial, individualizada y personalizada en los servicios de salud que se van a ofrecer.

Esta atención específica e individual puede ser requerida por las siguientes tipologías de clientes:

Personas con elevada implicación a la actividad física: personas que practican deporte, en particular fitness, con mucho interés en conseguir un buen estado físico y deportivo y que exige una dedicación exclusiva o por grupos muy reducidos (2-3 personas) e interesados en todo lo relacionado con la salud.

Personas con enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes,...: necesidad de ejercicio físico, prescrito o no por un médico y asesoramiento y seguimiento de sus hábitos alimenticios. Están relacionados con la población de más de 45 años.

Personas con problemas de peso: ayudar a las personas de cualquier edad a perder peso, con entrenamiento y estableciendo dietas y hábitos alimenticios saludables.

Personas con necesidad de rehabilitación: por dolor, lesiones deportivas y no deportivas, post-operatorios, sucesos traumatológicos. Son personas que requieren servicio de fisioterapia y ejercicios físicos para recuperar movilidad y fuerza.

Personas mayores de 60-65 años: suelen solicitar actividades de mantenimiento, con pocos riesgos y no excesivos esfuerzos. También son demandantes potenciales de servicios de fisioterapia y de nutrición. Nuestro público objetivo en este segmento se centrará en las personas físicamente independientes. Unos podrán tener bajos niveles de forma física y salud, otros podrán estar en forma y otros tendrán un alto nivel de actividad deportiva. Dependiendo de cuál sea la situación del cliente, requerirá un entrenamiento u otro.

7.4 POSICIONAMIENTO

La empresa estará orientada a ofrecer un servicio de salud, compuesto por la actividad física, tanto de manera autónoma mediante el uso libre de las instalaciones como de manera guiada, de forma personal o en grupos reducidos homogéneos, servicio de nutrición y fisioterapia.

Nuestro posicionamiento en el mercado será ofrecer este servicio completo de manera individualizada y personalizada a los clientes, de tal manera que cubramos cada una de sus necesidades particulares y les ayudemos a conseguir sus objetivos, que serán diferentes en función de las personas: hábitos saludables, objetivos deportivos, objetivos médicos, objetivos funcionales, objetivos de rehabilitación, de adelgazamiento, etc.....

Queremos que en la mente de los clientes, nuestro gimnasio sea sinónimo de atención, de ayuda, de que sus objetivos sean los nuestros.

Para ello, resulta necesario una buena campaña de comunicación en la que se informe al público objetivo, de las bases de nuestro servicio y del el valor añadido que aportamos en comparación a nuestra competencia, de los materiales y equipamientos actualizados, del personal cualificado con una alta profesionalidad y motivación y de que nuestros servicios busca el cumplimiento de los objetivos de los clientes.

7.5 MARKETING MIX

El marketing-mix es el conjunto de herramientas y variables que tiene una organización/empresa para cumplir con los objetivos de la entidad y de su público objetivo. Este marketing se ejecuta a través de las 4P's de marketing, que hacen referencia a Product, Price, Placement y Promotion, sus términos en inglés. Estas se traducen en Producto, Precio, Distribución/Plaza, Promoción/Comunicación.

Imagen 13. Marketing Mix. Las 4 P's



Fuente: Imágenes de google

7.6 MARKETING MIX-PRODUCTO

Por producto se entiende aquello (bienes o servicios) que la empresa va a comercializar una determinada empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes y superar sus expectativas.

Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no preocuparse de las características del mismo, como se hacía anteriormente.

En marketing se entiende el ciclo de vida de un producto, como todas las etapas por las que pasa un producto desde que entra en un mercado hasta que se retira del propio mercado y, es muy relevante para poder implementar las estrategias de marketing adecuada. Brevemente, se van a definir las etapas y se va a analizar en qué fase está el sector del fitness o actividades de salud. (Peiró E. , 2018)

Introducción: es el momento del lanzamiento del al mercado. Durante esta fase del producto las ventas son bajas y por tanto, los beneficios casi inexistentes. No preocuparían los escasos beneficios ya que el objetivo es dar a conocer el producto y expandirlo en el mercado a través de estrategias publicitarias, promociones, etc. En esta etapa, el consumidor compara productos y elige aquel que cree que funciona bien y que tiene calidad.

Crecimiento: corresponde con la aceptación del producto por parte de los consumidores. En esta etapa las ventas y los beneficios comienzan a aumentar y también podremos empezar a ver nuevos competidores que intentarán diferenciar su producto y construir su propia imagen de marca. El principal objetivo que persigue cualquier empresa durante esta etapa es, sin duda, adaptar el producto a la demanda y posicionarlo en el mercado. En esta fase, las buenas marcas ofrecen un valor añadido al cliente, ya que le dan la confianza de que si están tan extendidos es porque lo hacen bien.

Madurez: el crecimiento de las ventas del producto o número de clientes empieza a ralentizarse y estabilizarse, ya que tenemos un producto consolidado en el mercado, mientras que los beneficios pueden continuar creciendo, aprovechándose de las economías de escala.

Cuando ya se asume que el producto es de calidad y fiable, lo que quiere el cliente es que sea fácil de usar y que esté adaptado a las necesidades específicas. No es una causalidad el éxito que está teniendo el servicio de entrenamiento personal y todos los servicios personalizados vinculados al cuidado personal y a la salud.

Declive: los consumidores pueden estar ya saturados del producto y prefieren consumir otros productos nuevos. En esta etapa, las ventas y los beneficios caen y resulta difícil retener clientes. En esta fase, el cliente quiere todo lo que tenía en la etapa anterior, pero a mejor precio. Cuando se entra en esta fase, hay que ajustar mucho los costes de la empresa y optimizar todo el funcionamiento, ya que los márgenes empiezan a reducirse.

Tras el análisis realizado del fitness y de los gimnasios en los apartados 2 y 3 de este trabajo, podemos confirmar que dependiendo de la zona geográfica y del nivel de competencia, el fitness se encontraría entre la tercera y la cuarta etapa. De hecho, en algunos segmentos, la guerra de precios ya comenzó hace unos años.

Ante esta situación, cómo podemos conseguir que se alargue la vida de nuestro servicio e, incluso, tratar de llevarlo a fases anteriores. Las dos estrategias básicas que se han incorporado a nuestro producto son:

Renovar el producto del mercado: mejorando el producto, diferenciándolo de la competencia, incorporando valor añadido, aportando tecnología, dando un servicio personalizado al cliente,...

Ampliar la gama: consiste básicamente en lanzar un nuevo producto que complemente al producto existente.

Es evidente que las propuestas de valor es donde radica la clave. Ideas originales y diferentes pueden ayudar a nuestro proyecto a ofrecer algo que los demás no tienen. Por ello, nuestro servicio incorporará las siguientes propuestas de valor

- **Entrenamiento personal fuera de cuota:** es una de las opciones de diferenciación. Es una forma directa que mejora la fidelidad de los socios y les aporta un extra que les ayuda a sentirse parte del centro a la vez que mejoran sus resultados.
- **Desarrollar propuestas digitales:** Sin duda, la apuesta por el fitness digital es ya una realidad y actualizarse es imprescindible. Tanto a nivel de máquinas de gimnasio como de conectividad o marketing. Es evidente que a los clientes les interesa lo digital.
- **Incorporar nuevos servicios:** como nutrición y fisioterapia. También se podría incorporar posteriormente nuevos servicios, como podología, alquiler de espacios, charlas y conferencias relacionadas con el deporte y la salud. Además de aportar ingresos y beneficios, contar con servicios extra en el gimnasio aporta prestigio y es una opción para crecer como club en otros ámbitos.
- **Implementar el concepto Gym Boutique:** Consiste en especializarse en una temática. Nuestro centro se especializará en entrenamiento personal.
- **Actividades dirigidas fuera de cuota:** Muchos centros deportivos y gimnasios ofrecen una serie de actividades dirigidas con coste aparte, que cuentan con algún elemento diferenciador que las haga más atractivas para el socio. Por ejemplo las actividades dirigidas de grupos muy reducidos con cita previa de nuestro gimnasio.

- **La importancia del material del gimnasio:** Se contará con un buen equipo de gimnasio, ya que es imprescindible para poder ofrecer el mejor servicio con la mejor calidad.

A continuación detallan los servicios que se ofrecerán.

Como servicio estándar nos referimos a los diferentes servicios de salud que se desarrollan a lo largo del día, de 7 a 22 horas de lunes a viernes y de 9 hasta las 14 horas, los sábados.

- Entrenamiento individual o entrenamiento por grupo de hasta 4 personas (creado por el cliente o creado por el gimnasio). Todos los servicios de actividad física se realizarán con cita previa y el cliente podrá elegir el lugar: gimnasio, domicilio, aire libre, empresa.
- Actividad colectiva, con actividades como como yoga, pilates, zumba, mantenimiento, GAP, steps,..etc) y para grupos reducidos con el objeto de no perder la atención personalizada.
- Servicio de Nutrición: se realizará una valoración del estado nutricional, a través de una completa historia clínica y dietética, analizará los hábitos alimentarios y realiza un estudio antropométrico completo a partir del cual se establecen conjuntamente contigo unos objetivos realistas. Además se elaborará un patrón nutricional personalizado.
- Servicio de fisioterapia: fisioterapia deportiva, manual, neurológica, geriátrica, fisioterapia ortopédica, traumatológica y reumatológica, drenaje linfático, etc.

Como servicios adicionales, pero que no se van a tener en cuenta en el plan financiero, se podrían incluir otros servicios como alquiler de espacios para otras especialidades, como podología o traumatología, charlas y conferencias sobre temas relacionados con salud.

7.7 MARKETING MIX - PRECIO

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Es un instrumento fundamental en las estrategias de Marketing y tiene la misma importancia que el resto de los factores del mix (producto, distribución y promoción), pero se diferencia en lo siguiente:

- A diferencia de los otros factores de marketing, es un instrumento flexible y se puede modificar de un día para otro.

- Tiene una mayor repercusión a corto plazo, ya que en el momento que el precio varía, rápidamente repercute en el mercado.
- El precio lleva consigo elementos psicológicos para el consumidor y mantiene una relación positiva con la calidad. Normalmente un mayor precio se relaciona con una mayor calidad.
- El precio es un elemento de comparación con la competencia. Una variación en los precios provoca reacciones en la competencia.
- Es el único instrumento que genera ingresos directos, los otros factores del marketing conllevan gastos.

La fijación de los precios de un producto o servicio requiere un estudio detallado para tratar de alcanzar un equilibrio entre el precio que los clientes están dispuestos a pagar y el que se necesita para poder rentabilizar el negocio. A continuación enumeramos los distintos métodos de fijación de precios.

- **Según el precio de Coste:** el precio de venta será igual al precio de coste (directo e indirecto) más el margen comercial que nos interese aplicarle.
- **Según la competencia:** las empresas analizan los precios de la competencia y fijan sus precios en función de este análisis.
- **Según el valor que se percibe en el mercado:** entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del servicio, y fijar un precio adecuado a dicho valor.
- **Fijación de precios por buen valor:** las estrategias de fijación de precio por un buen valor deben de tratar ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo, dando la opción de aumentar la cuota de mercado.
- **Fijación de precios por valor agregado:** aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y poder cobrar precios más altos.

En nuestro proyecto, utilizaremos la fijación de precios basada en la competencia, analizada en el apartado 3.3, y se establecerán precios algo superiores especialmente en relación a los low cost, teniendo en cuenta el valor agregado que aportarán a nuestros servicios (dedicación personalizada, material y equipos nuevos, servicios transversales y complementarios de salud, flexibilidad, uso de la tecnología, etc), respecto a los de nuestros competidores. Es conveniente centrar la estrategia de precios en la diferenciación y calidad del servicio.

Hay que tener en cuenta que en entrenamiento, fisioterapia y nutrición, vamos a trabajar con precios por sesión y distintos bonos por número de personas o por sesiones, con un matrícula inicial de 20€ que sirva para cubrir el costes de la tarjeta de socio. Solo se establecerá una cuota mensual para las actividades dirigidas.

En base a esta estrategia de fijación de precios elegida, al análisis de costes de nuestros servicios, que se detallarán en el apartado del plan financiero y a la hipótesis de ventas realizada, se han definido los siguientes precios:

Tabla 18. Tarifas gimnasio- Fisioterapia

	Fisioterapia	
	PRECIO POR MES CON IVA	SIN IVA
Consulta Informativa	Gratuita	-
Consulta de diagnostico	40€	33,06€
Consulta de seguimiento	30€	24,79€

Los clientes del gimnasio tendrán un 10% de descuento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Tarifas gimnasio-Nutricionista

	Nutricionista	
	PRECIO POR MES CON IVA	SIN IVA
Consulta Informativa	Gratuita	-
Consulta de diagnostico	40€	33,06€
Consulta de seguimiento	30€	24,79€

Los clientes del gimnasio tendrán un 10% de descuento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Tarifas gimnasio- Actividades dirigidas

	ACTIVIDADES DIRIGIDAS	
	PRECIO POR MES CON IVA	SIN IVA
2 sesiones a la semana	40€	33,06€
3 sesiones a la semana	55€	45,45€
4 sesiones a la semana	60€	49,60€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Tarifas Gimnasio- Entrenamiento Personal

	ENTRENAMIENTO PERSONAL		
	INDIVIDUAL		
	PRECIO POR HORA Y PERSONA	CON IVA	SIN IVA
Sesión de Prueba	Gratuita		
1 Sesión	40€	40€	37,02€
5 Sesiones (max 1 mes)	35€	35 x 5 = 175€	144,63€
10 Sesiones (max 2 mes)	30€	30 x 10=300€	247,93€

GRUPO REDUCIDO (hasta 4 personas)			
		CON IVA	SIN IVA
DUO (por persona)			
1 sesión	30€	$30 \times 2 = 60€$	49,60€
5 sesiones (max 1 mes)	28€	$28 \times 2 \times 5 = 280€$	231,40€
10 sesiones (max 2 meses)	25€	$25 \times 2 \times 10 = 500€$	429,75€
TRIO			
1 sesión	25€	$25 \times 3 = 75€$	61,98€
5 sesiones (max 1 mes)	23€	$23 \times 3 \times 5 = 345€$	285,12€
10 sesiones (max 2 meses)	20€	$20 \times 3 \times 10 = 600€$	495,86€
CUARTETO			
1 sesión	20€	$20 \times 4 = 80€$	66,11€
5 sesiones (max 1 mes)	18€	$18 \times 4 \times 5 = 360€$	297,52€
10 sesiones (max 2 meses)	15€	$15 \times 4 \times 10 = 600€$	561,98€

Fuente: Elaboración Propia

7.8 MARKETING MIX – DISTRIBUCION

Incluye todas aquellas actividades que la empresa realiza para posicionar y distribuir el producto en un lugar accesible para compradores potenciales. (Red Summa, Marketing-Mix).

En este proyecto, existen dos formas de distribución:

- A través del establecimiento físico o Gimnasio: durante el amplio horario que mantendrá el gimnasio, la recepcionista estará al servicio del consumidor, facilitando la posibilidad de adquirir, modificar o cancelar cualquiera de los servicios solicitados. Además existirá un teléfono de atención al cliente donde se resolverán las dudas sobre tarifas, horarios, días de apertura y cualquier necesidad que surja.
- A través de la página web se pueden adquirir también la totalidad de los servicios o pedir información. Se podrán realizar reservas para todos los servicios y se podrán realizar la compra de ticket o bonos de todos nuestros servicios. Cada vez es más importante este canal de distribución, por lo que resulta necesario que el diseño de la web tenga en cuenta aspectos importantes para que su utilidad sea máxima, como por ejemplo: un nombre de la web fácil de recordar y acorde al servicio, diseño, usabilidad y accesibilidad, que contenga un buen mensaje en la página inicial, que la Web sea adaptada a dispositivos móviles y tablets, que contenga formularios de contacto de fácil acceso, llamada a la acción de suscripción de nuestro blog o newsletter o que esté debidamente programada para mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda.

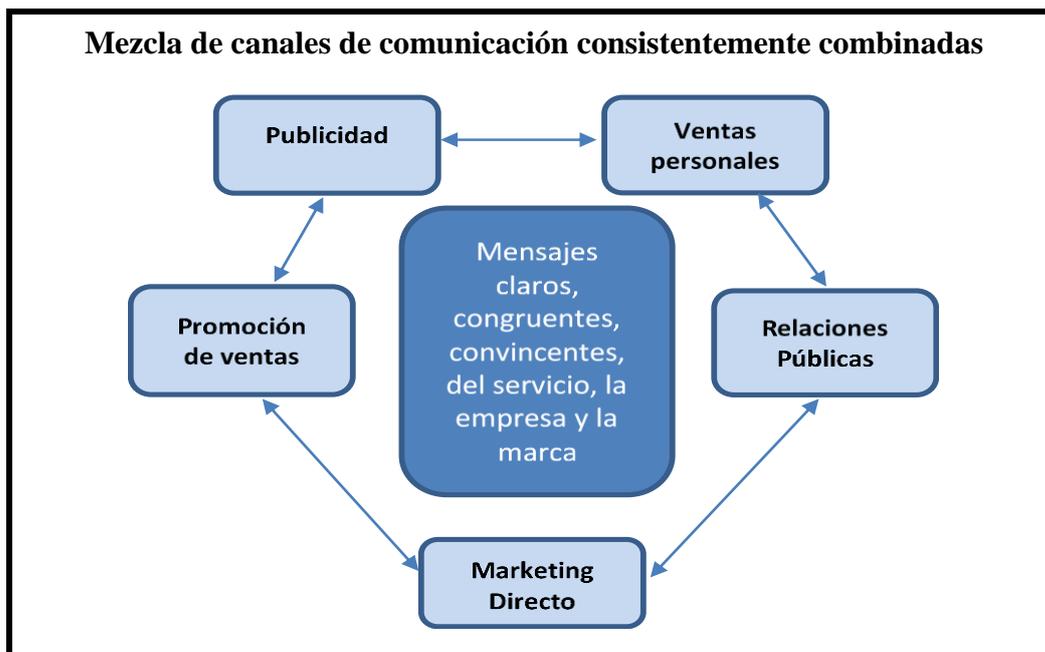
7.9 MARKETING MIX- PROMOCION

La Promoción es una herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos.

Según Kotler & Armstrong (2003), la Comunicación Integrada de Marketing es el concepto bajo el cual una empresa integra y coordina los múltiples canales de comunicación que existen actualmente, para entregar un mensaje claro y consistente al consumidor.

El objetivo de esta estrategia es utilizar los canales de forma consistente, que trabajen en sinergia para conseguir maximizar el impacto de la propuesta de valor en los consumidores, a un coste mínimo. Este último aspecto es importante, ya que cualquier empresa se enfrenta a recursos limitados.

Imagen 14. Comunicación Integrada de Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing (Philip Kotler y Gary Armstrong) y elaboración propia

Hay que tener en cuenta que es tan importante la creación de un nuevo servicio como conseguir que sea conocido por los clientes, se pruebe, guste y se produzca un efecto amplificador entre éstos. Para ello, se va a confeccionar un plan de comunicación, pero antes necesitamos definir el público objetivo, el objetivo que busca el mensaje, el diseño del mensaje, qué presupuesto tendrá el plan de marketing y qué medios de comunicación vamos a utilizar.

Definir público Objetivo: Definir el segmento de la población al que queremos que llegue el mensaje. Esto será importante a la hora de decidir lo que se dirá, cómo, cuándo, dónde y quién lo dirá. El público objetivo está definido en el punto 7.3.

Determinar objetivos del mensaje: Este gimnasio busca captar a clientes con una implicación en la salud y la actividad física. Se pretende llegar al consumidor como una empresa que se adapta al cliente, ofreciendo un servicio completo, flexible, individual y personal que se ajuste a las necesidades del cliente. Igualmente conseguir que la empresa sea vista como un lugar familiar y cercano hacia sus clientes y con unos servicios de calidad.

Diseñar el mensaje: transmitir la utilidad y el beneficio sobre su salud que va a obtener al utilizar/adquirir nuestro servicio y la atención completa y personalizada que va a recibir. Debe tratar de crear la necesidad/deseo hacia este servicio y potenciar su ventaja con respecto a la competencia. Se complementará con un logotipo que fortalezca el mensaje. Se realizará una silueta de un hombre corriendo, lleno de iconos relacionados con el deporte, la alimentación y la salud.

Imagen 15. Logotipo



Fuente: Imágenes de Google

Estimación del presupuesto del plan de promoción: este punto es una de las tareas más difíciles del plan de marketing y de vital importancia para el éxito comercial y económico del proyecto. Existen diferentes métodos para calcular el presupuesto. Muchos de ellos, se basan en la experiencia de ejercicios anteriores, que en nuestro caso no disponemos, ya que es un proyecto nuevo (método de la experiencia, en base a la inversión anterior, porcentaje de ventas,

beneficios del año anterior, porcentaje del margen bruto,...). Existen otros, como el de igualar a la competencia (fijar el presupuesto en base a lo que destinan tus competidores) o presupuesto base cero (sin límite de recursos), que son difíciles llevar a cabo por sus propias limitaciones. El primero porque resulta difícil averiguar los gastos en marketing que realiza la competencia y el segundo porque los recursos de una empresa de reciente constitución son muy limitados.

Por tanto, dado que nos enfrentamos al inicio de la puesta en marcha, se va a utilizar el método costeable, que fija el presupuesto de comunicaciones después de fijar el presupuesto para todos los demás gastos. Este método es muy conservador y pone a las comunicaciones de marketing en una posición secundaria respecto a las otras inversiones de la empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que nuestro proyecto parte de un local alquilado con cierta actividad de fisioterapia y con clientes, por lo que no requerirá excesiva inversión y con los desembolsos de capital o con financiación bancaria podrán atender en mayor medida los gastos de puesta en marcha.

Selección de los medios de comunicación: Al no disponer de un presupuesto para publicidad alto, consideramos que las vías más eficaces de publicidad serán las siguientes:

Canales Personales:

- Llamadas telefónicas
- Venta directa en el propio centro
- Venta de los propios empleados
- Jornadas de Promoción de la salud, actividad física, nutrición y fisioterapia en el propio gimnasio.
- Invitaciones a sesiones de entrenamiento.
- El boca a boca de nuestros clientes.

No personales:

- E-mailing
- Redes sociales
- Web.
- Campañas de publicidad offline y online
- Material de apoyo comercial: carteles, folletos, merchandising, etc.
- Promocionar alguna carrera popular del barrio.

Dentro de la comunicación no personal, se van a llevar a cabo las siguientes acciones, teniendo en cuenta la Comunicación Integrada de Marketing que se ha comentado anteriormente.

Publicidad

Kotler & Armstrong (2003) definen la publicidad como "*cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado*".

En nuestro plan de publicidad se descartarán los anuncios televisivos, cuñas radiofónicas y prensa por su elevado coste y porque su radio de acción es muy grande, cuando nuestro cliente objetivo se concentra localmente en Benimaclet y San Llorenç.

Aunque, actualmente es la publicidad on-line la que más se utiliza (se verá en el punto de marketing directo), también debemos utilizar la publicidad off-line para llegar a los clientes que no están en internet.

- Publicidad en la revista de la asociación comerciantes de “Benimaclet Entra”.
- Carteles y/o Flyers con el mensaje objetivo de nuestro plan de marketing: Ya no se utiliza el buzoneo masivo. Lo que buscamos con los flyers es que los consumidores potenciales se conviertan en clientes. Se repartirán con objetivos concretos: bares, restaurantes, tiendas de deporte y de ropa, centros de belleza, de zonas cercanas, que estén relacionados al público objetivo.
- Vinilo exterior: con fotografías e información que muestren las instalaciones y lo que hacemos, ya que no se sabe cómo es por dentro si no entras.
- Merchandising inicial con productos relacionados con el deporte y la salud con nuestro logotipo impreso.

Relaciones Públicas

Kotler & Armstrong (2003) refieren que las relaciones públicas son acciones que buscan construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar.

Las relaciones públicas puede ser uno de los métodos más rentables para que las pequeñas empresas creen conciencia (awareness)⁵ y aumenten la presencia de su marca en la comunidad. Además, lo pueden conseguir generalmente invirtiendo tiempo y con poco dinero.

- Los profesionales del gimnasio organizarán eventos, conferencias y charlas sobre alimentación, deporte, vida saludable,..... . Se pueden celebrar tanto en el gimnasio para los clientes, como en eventos más formales del sector. Es una buena oportunidad para hacer nuevos contactos, para crear tu propio espacio para lanzar el mensaje y reforzar tu marca.
- Se patrocinará y esponsorizará actividades deportivas y culturales, como carreras populares, o torneos deportivos y/o espacios en medios de comunicación.
- Puede ser de utilidad que los directivos del centro se adhieran a asociaciones profesionales y agrupaciones, que les permita estar en la primera línea del sector y de la información.
- Mantener el contacto con los líderes de opinión del sector, los cuales pueden ser utilizados para aumentar la presencia de nuestra marca.
- Se tratará de estar relacionados con los medios de comunicación. Poder publicar algún artículo, conseguir alguna entrevista, lo que nos aportaría presencia y buena imagen.
- Hay que mantener una relación continua con el cliente. Hay que ser servicial, amable, ofrecer humor, simpatía, recordar el nombre de los clientes, etc.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 495).

La estrategia sobre esta herramienta es utilizarla de manera puntual. Resulta necesaria en la captación de nuevos clientes, pero después, se debe mantener de forma esporádica para que nos ayude a la fidelización de los mismos. En nuestro plan de promoción de ventas, llevaríamos a cabo las siguientes acciones:

- Ofertas destinadas a captar nuevos clientes, como por ejemplo eliminar el precio de la matrícula. Especialmente en enero y septiembre.

⁵ Brand Awareness o conciencia de marca es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. El objetivo es hacer una marca ganar notoriedad, ser bien recordada por el público y volverla distinta para el mercado.

- Descuento, por ejemplo del 10% sobre el precio por un período de tiempo, si trae algún cliente nuevo. El boca a boca sigue siendo una de las técnicas más efectivas de venta y promoción.
- Acuerdos con empresas cuyos empleados puedan ser clientes potenciales. Hay que contactar con los encargados de RRHH y ofrecer acuerdos de colaboración con descuentos a sus colaboradores.
- Ofrecer promociones de descuento por familias, ya que ahora es mucho más fácil que varios integrantes de una familia asistan al gimnasio junto, tratando de reducir el encarecimiento del precio.
- Establecer ofertas para clientes ya existentes con el objeto de fidelizarlo. Una manera atractiva para los clientes es mediante la gamificación, que es realizar juegos o competiciones que tengan recompensas. Por ejemplo, quién ha perdido más porcentaje de peso, quién ha asistido a más sesiones de entrenamiento consecutivas, quién ha mantenido la frecuencia cardíaca más alta durante una clase, organizar una carrera,..... No todos los socios quieren las mismas recompensas así que, para ofrecer una óptima experiencia, lo mejor es que se haga una lista de premios, descuentos o productos y los usuarios elijan.
- Premiar la fidelidad de los clientes al gimnasio con alguna sesión gratuita o alguna oferta.

Todas estas promociones llegarán a los clientes a través de las redes sociales, la web o por email a aquellos que ya formen parte de nuestra clientela.

Venta personal

Según Kotler & Armstrong (2003), se definen las ventas personales como la "presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes".

Esta tarea la realizarán principalmente los empleados del gimnasio y para realizar esta función, deben estar en contactos con los clientes. Un factor clave del éxito es la correcta selección, la formación e información y la motivación de los empleados.

Las tareas que realiza la fuerza de ventas serán muy variadas:

- Promoción de los productos del gimnasio: la recepcionista, los entrenadores, el nutricionista y los fisioterapeutas colaborarán en las acciones de comunicación que se han programado, transmitiendo el mismo mensaje e imagen que los instrumentos de publicidad y promoción de ventas.
- El empleado que trate con el cliente debe dar soluciones a las reacciones del cliente, tanto positivas como negativas. Para ello, debe dominar una serie de argumentos acerca del producto que posibilite potenciar las reacciones positivas y contrarrestar las negativas y tratar de cerrar contratos de venta que supone la culminación del proceso de ventas
- La venta no acaba nunca y se necesita realizar un seguimiento continuo de la satisfacción del cliente: el proceso de venta no finaliza con el cierre de la misma, puesto que nuestros empleados deberán reforzar las relaciones con el cliente, comprobando así su grado de satisfacción con el servicio. También se realizarán encuestas de opinión. De esta manera, se procurará mantener una relación duradera que genere nuevas oportunidades de negocio para la empresa.
- Toda la plantilla va a tener que vender, sean comerciales o no.
- Implantar herramientas comerciales o programas de gestión de clientes, para llevar a cabo la gestión de las acciones de venta.

Marketing directo (marketing digital)

El marketing directo consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 533).

Se fundamenta en el uso de bases de datos que incluyen la información detallada de cada cliente. Usando esta información se pueden ajustar las promociones, las comunicaciones de marketing directo según las necesidades de la segmentación o incluso de clientes individuales.

Actualmente, el marketing directo se puede concretar básicamente en el Marketing Digital y en nuestro proyecto se van a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Creación de la web (<https://entrenamientoyalimentación.com>). Es necesario mantener una página web activa y no abandonarla y en continua actualización. A continuación exponemos las razones por las cuales debemos tener un sitio web:
 - Llega a nuevos mercados y nuevos clientes
 - Mejorar el posicionamiento de marca: los usuarios confían cada vez más en las empresas que tienen sitios web atractivos e interactivos.

- Ofrecen información útil y relevante a tu segmento de clientes. Los clientes ahora se informan a través de Internet antes de comprar un producto o servicio, si no les ofreces información que les genere confianza, significa que estás perdiendo clientes potenciales y abriendo paso a que la competencia se quede con ellos.
 - Fidelizar clientes, usando herramientas como email marketing, content marketing, descuentos, concursos, etc., que pueden hacer que el sitio web sea atractivo y los clientes la visiten constantemente y se enganchen a la marca.
 - Incrementar las ventas. Se puede integrar en la web una plataforma de comercio electrónico para vender directamente desde allí.
- Creación de un Blog: es una clase de sitio web que se caracteriza porque constantemente se actualiza con nuevos contenidos. Desde el punto de vista del marketing, un blog funciona como una herramienta de interacción y fidelización que permite a las marcas generar contenidos e información de valor para su segmento de clientes.
 - SEO (Search Engine Optimization) – Posicionamiento web: conseguir un buen posicionamiento en Google es vital. La principal fuente de visitantes para cualquier web en España es Google, con un 95% de la cuota de mercado.
 - Google My Business: Vinculada a Google, es el método para que nuestro negocio aparezca en sus búsquedas destacado con indicaciones y en el mapa de Google Maps.
 - Redes Sociales: LinkedIn, Facebook, Twitter o Instagram tiene un cometido diferente y su uso correcto dependerá del objetivo que se quiere conseguir: captar clientes, interlocución, resolver dudas u ofrecer promociones.
 - Email Marketing: El email marketing es el envío de comunicaciones comerciales, cuya recepción, ha autorizado previamente el suscriptor, a una dirección de correo electrónico incluida en una base de datos. El objetivo de estos envíos puede variar, pero en general es utilizado para guiar a los posibles clientes y consigue aumentar su recurrencia, su fidelidad. Es un canal muy eficiente para crear imagen de marca y es económico.

8. PLAN FINANCIERO

8. PLAN FINANCIERO

8.1 INTRODUCCION

En esta apartado se va a recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo con éxito. Se ha fijado un marco temporal de tres años.

Para llevarlo a cabo, vamos a analizar los siguientes puntos, que en su totalidad compondrán el Plan Financiero.

- Plan de Inversión
- Plan de Financiación
- Plan de Ventas y Gastos
- Balance de Situación provisional
- Cuenta de Resultados
- Análisis de Ratios de Interés
- Análisis de Sensibilidad

8.2 PLAN DE INVERSIONES

En el Plan de Inversiones, se detallan todos los recursos económicos que serán necesarios para la ejecución del proyecto en su etapa inicial, ya sean gastos fijos o gastos corrientes. Se valoran en base al precio del momento de su adquisición.

Al final de cada plan, se estimará el coste económico de cada una de las partidas. Estas estimaciones se han realizado a través de informes del sector y de gimnasios específicos, solicitud de presupuestos e información de personas del sector. Las que requieran detalle por partidas, se incluirán en los anexos.

Inmovilizado Intangible

Se incluye el software específico para la gestión y administración de las reservas y de los clientes, programación de las tarjetas de socio con los tornos de acceso, programa para clases virtuales y desarrollo de la página web.

Hay que mencionar el nuevo tratamiento en el PGC del 2007 para los gastos constitución y ampliación de capital y gastos de primer establecimiento, que anteriormente se consideraban como gastos amortizables en el inmovilizado intangible.

Los gastos de constitución son aquellos que tienen carácter obligatorio para la creación de la empresa o su ampliación de capital, como escrituras notariales, registros mercantiles, impuestos, etc. Con el nuevo Plan, éstos se imputarán directamente al patrimonio neto de la empresa, en el estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio, sin contabilizarse en la cuenta de Pérdidas y Ganancias. En cambio, los gastos de primer establecimiento (los gastos de publicidad) , que son aquellos necesarios para iniciar la actividad, como publicidad, gastos de estudios de mercado, captación de personal y otros gastos de puesta en marcha, deberán contabilizarse en la cuenta de Pérdidas y Ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran.

Inmovilizado material

Proyecto y Obra- Licencia de Obras y Permisos: Cuando el inmueble es alquilado, se establece que las inversiones realizadas por el arrendatario que no sean separables del activo arrendado se contabilizarán como inmovilizado material cuando cumplan la definición de activo. Las licencias y permisos se consideran mayor valor del coste de las reformas.

La amortización de estas inversiones se realizará en función de su vida útil, que será la duración del contrato de arrendamiento cuando sea inferior a la vida económica del activo. Por tanto, el proyecto, la obra, las licencias y los permisos se contabilizarán como inmovilizado material y se amortizarán en 5 años, que es el plazo inicial del contrato de alquiler. Se ha estimado, según un presupuesto realizado por los actuales arrendadores

Mobiliario y enseres: Se incluirá todo el mobiliario del gimnasio, que no sea maquinaria y elementos para la ejecución de las clases y de rehabilitación. Es decir, mesas, sillas y mostrador de recepción, todo el material de los vestuarios y de las salas del nutricionistas y fisioterapeutas. Además de proyectores y pantallas para clases virtuales.

Equipos Informáticos: Incluye 4 ordenadores (3 para las consultas y 1 para la recepción), 2 impresoras, así como el torno de acceso con lector de tarjetas.

Maquinaria y Accesorios: Es toda la maquinaria y material de las diferentes salas para hacer sus entrenamientos, actividades dirigidas o rehabilitación. En el anexo 4 se presenta un inventario de máquinas y accesorios con el precio medio que se ha podido calcular en base al

proveedor de gimnasios, Trendingfit Sports Performance. Respecto al material de fisioterapia, hay que tener en cuenta, que ya se dispone de todo el material, aunque se van a renovar las camillas, con el proveedor Quirumed.

Se ha considerado que todas las inversiones serán de nueva adquisición, excepto el material de fisioterapia aprovechable (aparatos de fisioterapia, electroterapia, laser, infrarrojos, etc....) que tiene el actual negocio y que se han estimado en 15.000€. Este material de segunda mano deberá ser abonado por la nueva sociedad, al fisioterapeuta, titular actual del negocio.

Tabla 20. Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCION (€)		
	Contabilización	Coste
Estatutos y escritura	Patrimonio Neto	200
Notaría	Patrimonio Neto	250
Registro Mercantil	Patrimonio Neto	100
Publicidad Inicial	P&G	4.000
TOTAL		4.550

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Plan de inversión

PLAN DE INVERSION (€)			
TIPO DE INVERSION		Amortización (años)	Coste
Inmovilizado Intangible	Informática	5	3.000
Inmovilizado Material	Licencias de Obra y permisos	5	1000
	Proyecto y Obra	5	35000
	Mobiliario	10	5700
	Material de Oficina	5	1000
	Máquinas y accesorios	5	28.800
	Equipos Informáticos	5	3500
TOTAL			78.000

Fuente: elaboración propia

8.3 PLAN DE FINANCIACION

El fisioterapeuta que tiene en funcionamiento el actual centro, actúa como autónomo. Suponemos que los nuevos socios llegarán a un acuerdo con el actual titular del negocio y valorarán la compensación económica que deben pagar al socio original. No obstante, esa valoración no va a ser objeto de este trabajo.

A la nueva sociedad, compuesta por los tres socios, se aportarán 35.000€ de fondos propios. Se solicitará un préstamo de 48.000€ a 5 años, que es el período de amortización de la mayoría de

los bienes. Se pedirá un año de carencia para liberar de pagos de amortizaciones el primer año de puesta en funcionamiento. Se elegirá la opción de tipo de interés fijo al 4,3%, porque aunque es más alto que el variable, se garantiza un coste fijo, eliminando el riesgo de aumentos de los tipos de interés y una penalización en la cuenta de resultados. Además, actualmente, dado que lo tipos están tan bajos, hay más probabilidades de encontrarnos con situaciones con tipos de interés más altos.

El capital aportado y la financiación ajena supone unos recursos de 83.000€, lo que cubre las inversiones a realizar (78.000€) y genera cierto excedente para cubrir los gastos de constitución que se generan en primer ejercicio.

La decisión de financiar una parte con recursos ajenos se basa en dos razones: primera, por la limitación de la disponibilidad de fondos de los socios y segunda, porque si el coste de financiarse es menor al beneficio que podría conseguir haciendo esas inversiones productivas, para la empresa será siempre beneficioso acudir a la financiación externa.

También se solicitará una línea de crédito a corto plazo para financiar el 21% de IVA de los bienes que se han adquirido para la puesta en marcha de la sociedad (antes del comienzo de la actividad). Esta financiación se va solicitar por un año para que cubra el primer año de actividad. Se solicitará un importe de 18.000€, En el Anexo 5, se presentan el desglose del préstamo por meses.

Tabla 22. Financiación: Préstamo

DATOS DEL PRÉSTAMO		FINANCIACION PRESTAMO SISTEMA FRANCÉS					
Capital	48.000,00	AÑO	Anualidad	Intereses	Amortizacion	Capital Vivo	Capital Amortizado
Frecuencia de pago	Mensual	1	2.064,00	2.064,00	0,00	48.000	0
Tipo de cuota	Constante	2	13.083,00	1.844,22	11.238,78	36.761	11.239
Tipo de int. nominal	4,30%	3	13.083,00	1.351,31	11.731,69	25.030	22.970
Plazo	60	4	13.083,00	836,79	12.246,22	12.783	35.217
Período de carencia	12	5	13.083,00	299,70	12.783,31	0	48.000
Nº de pagos	48						
Comisión	0,50%						

Fuente: Elaboración Propia

8.4 PLAN DE VENTAS Y GASTOS

Ventas

Las 'ventas', que es una de las variables más importantes a la hora de realizar un plan de viabilidad y la más difícil de estimar. Resulta necesario, en cualquier proyecto realizar un

estudio de demanda exhaustivo que estudie la población, los factores que les afecte y las variables que les hacen tomar una decisión de compra del producto. Consultoras sectoriales realizan estudios concretos de demanda de cualquier servicio o producto.

En nuestro proyecto, con un objetivo menos ambicioso, trataremos de realizar una estimación de ventas en función, de la población objetivo, del porcentaje que habitualmente hacen ejercicio físico y en base a la penetración que nuestro gimnasio puede tener en la población objetivo.

En el apartado 7.2 de Segmentación del Mercado, se establece que nuestra población objetivo es de 28.843 personas de las que 22.495 tienen entre 16 y 64 años y 6.348 son mayores de 65 años.

Según García & Llopis (2017), el 53% de la población entre 15 y 64 años practica deporte, el 27% de los que tienen entre 65 y 74 y un 10% de los que tienen más de 74 años. En el segmento senior (65 en adelante) vamos a considerar que un 10% practica deporte.

Por tanto, la población objetivo que practican deporte serían 11.922 personas entre 16 y 64 años y 635 de más de 64 años.

Clientes de entrenamiento y actividades dirigidas: se han considerado un escenario de penetración del 2% para estimar el número de clientes que podría contar el centro. Es decir, 250 clientes. Se va a considerar que el 75% de los clientes practicarán entrenamiento personal (175 clientes) y el 25% actividades dirigidas (62 clientes). La consecución de estas cifras se va a conseguir progresivamente a lo largo de los primeros tres años de actividad.

Tabla 23. Estimación de número de clientes de entrenamiento

SEGMENTO	CLIENTES OBJETIVO (Benimaclet - San Llorenç)	PENETRACIÓN 2%
16-64 años	11.922	238
> 65 años	635	12
Total	12.557	250

Fuente: Elaboración Propia

Primeramente, se va a analizar si este grado de penetración es coherente con la capacidad de las instalaciones, el número de horas que está abierto el cliente y el número de clases a la semana que solicitan los clientes.

Capacidad de Instalaciones: tal como se establece en el apartado 5.4 de análisis de operaciones y procesos, la capacidad de la sala de entrenamiento es de 20 personas y la limitación de la sala de actividades dirigidas se ha fijado en 15 personas. Una ocupación total en un momento puntual sería de 35 personas.

Nº de horas diarias que está abierto el gimnasio: aunque está abierto 15 horas diarias, cinco días a la semana y 5 horas los sábados, se va a considerar una posible utilización del 50% de las horas disponibles, ya que las mañanas estarán siempre más infrautilizadas. Es decir, se utilizarían de forma intensiva 7,5 horas los días de diario y 2,5 horas los sábados, lo que supondría 40 horas a la semana.

Nº de veces que acuden los clientes al gimnasio: se va a considerar una media de 2 veces por semana los entrenamientos y 3 veces las actividades dirigidas.

Teniendo en cuenta estas variables, la capacidad de utilización del gimnasio podría elevarse a 400 clientes de entrenamiento personal = $(20 \text{ personas de capacidad} \times 40 \text{ horas a la semana} / 2 \text{ sesiones a la semana})$ y 200 de clientes de actividades dirigidas $(15 \text{ personas} \times 40 \text{h a la semana} / 3 \text{ sesiones a la semana})$. Esta utilización máxima sería muy superior a la hipótesis utilizada.

Dada la dificultad de estimar las ventas, diferenciando por bonos de diferentes sesiones o por bonos de grupos, se van a considerar los precios medios, en base al precio por sesión o por mes de la tabla 18. Por tanto, para estimar las ventas se va a utilizar un precio medio por sesión de entrenamiento personal de 25€ (sin IVA) y una cuota mensual de actividades dirigidas de 45€ (sin IVA). La sesión de nutrición y de fisioterapia tendrán un precio de 25€ (sin IVA).

Cientes de entrenamiento personal: Se ha considerado que al final del primer ejercicio se consiguen 150 clientes, realizando 2 sesiones semanales con un precio medio por sesión de 25€ (sin IVA).

Cientes de actividades dirigidas: Se ha considerado que al final del primer ejercicio se consiguen 50 clientes, realizando 3 sesiones semanales con un precio medio por mes de 45€ (sin IVA).

Cientes del nutricionista: Para calcular el número de clientes que contratarían el servicio de nutrición, se ha considerado inicialmente el 25% de los clientes que contratan el servicio de entrenamiento personal o el de actividades dirigidas. Es decir, con la hipótesis utilizada serían aproximadamente unos 50 clientes al final del primer ejercicio, sin considerar clientes externos.

Para hacer una aproximado de las ventas del nutricionista se calculó que cada cliente nuevo contrataría dos sesiones cada mes, con un precio por sesión de seguimiento 25€ (sin IVA).

Cientes de los fisioterapeutas: Para calcular el número de clientes que contratarían el servicio de fisioterapia, se ha considerado inicialmente la cartera de cliente que ya se tiene en el inicio del proyecto, llegando a 120 al final del primer año. Para hacer un cálculo aproximado de las ventas del fisioterapeuta se calculó que cada cliente contrataría una sesión cada semana, con un precio por sesión de (25€ sin IVA).

Para calcular los ingresos anuales se han tenido en cuenta las siguientes hipótesis:

- Los ingresos mensuales se multiplicarán por 10,5 meses en vez de por 12 meses, para tener en cuenta la reducción de clientes de los meses vacacionales y días de fiestas.
- La estimación de clientes del primer año se han realizado mensualmente para tratar de recoger, lo más fielmente posible, la incorporación progresiva de nuevos clientes y sus efectos sobre ingresos y gastos.
- Después del primer año, se va a considerar un crecimiento de los clientes de entrenamiento personal y de actividades dirigidas del 12% en el segundo año y el 6% en el tercer año. Los servicios de fisioterapia y nutrición se va a considerar un crecimiento del 5% el segundo año y del 3% el tercer año, ya que son servicios complementarios.
- Los precios de todas las actividades del gimnasio se mantendrán estables durante los 3 años, dada la baja inflación actual.
- No se van a tener en cuenta en los cálculos las ventas de las máquinas de vending y de complementos alimenticios ya que serán ingresos marginales.
- Las necesidades de autónomos también van aumentando progresivamente a lo largo del año. En el Anexo 5, se muestra la evolución por meses de las necesidades de autónomos de los servicios de entrenamiento y fisioterapia. Hay que tener en cuenta que los servicios de nutrición y actividades dirigidas, se realizan con personal contratado.

Una vez explicado el procedimiento empleado para calcular las estimaciones de ventas, se muestra a continuación una tabla resumen con las ventas previstas de cada servicio por año, teniendo en cuenta que se van a utilizar precios sin IVA, ya que estas partidas son las que se incluirán en la cuenta de resultados.

Tabla 24. Estimación de Ventas

VENTAS (€)			
	Año 1 (*)	Año 2	Año 3
ENTRENAMIENTO PERSONAL	248.000	349.884	370.877
Nº de clientes	150	168	178
Nº de Sesiones al mes	8	8	8
Precio Medio de sesión (sin IVA)	25	25	25
ACTIVIDADES DIRIGIDAS	16.650	26.727	28.331
Nº de clientes	50	56	59
Nº de Sesiones al mes	12	12	12
Precio Medio de sesión (sin IVA)	45	45	45
NUTRICIONISTA	18.500	27.335	28.155
Nº de clientes	50	53	54
Nº de Sesiones al mes	2	2	2
Precio Medio (sin IVA)	25	25	25
FISIOTERAPIA	131.000	136.674	140.774
Nº de clientes	120	131	135
Nº de Sesiones al mes	4	4	4
Precio Medio (sin IVA)	25	25	25
FACTURACION TOTAL	414.150	540.620	568.137

Fuente: elaboración propia

Gastos operativos

En este punto se tratará de estimar los gastos de explotación de nuestro Centro, e igual que las ventas, se contabilizan sin IVA. Para seguir utilizando hipótesis conservadoras, al contrario que en el caso de los precios de los clientes a los que no se van aplicar inflación, en los gastos se va a aplicar una inflación de 1,5% anual.

- **Gastos de Constitución de la sociedad** (estatutos, escrituras, notaria y registro mercantil): como se ha comentado en el apartado de la inversión, los gastos de constitución no se contabilizan en la cuenta de resultados, sino directamente en el balance.
- **Gastos de personal:** serán los sueldos de todas las personas en plantilla: Gerente, Director Administrativo, Director de entrenadores, Director de Nutrición, Director de fisioterapeutas y los dos entrenadores en plantilla y las dos recepcionistas. Los entrenadores y fisioterapeutas autónomos se contabilizan como gastos de servicios prestados por terceros. Según la tabla 16, el importe total de sueldos se elevaba a 236.600€, de los que 182.000€ corresponden a sueldos y 54.600€ a la seguridad social.
- **Servicios de autónomos:** los gastos por servicios de autónomos se han estimado en base a las horas, que no pueden cubrir los entrenadores y los fisioterapeutas que están en

plantilla, tal como figura en el Anexo 5. Teniendo en cuenta una jornada de 40 horas a la semana y un coste sin IVA de 14€. En actividades dirigidas y nutrición, no se necesitará subcontratar autónomos.

- **Arrendamientos:** como se ha comentado antes, el alquiler del local será 2.500€ al mes.
- **Limpieza:** se han buscado presupuestos por Internet para subcontratarlo. Para un gimnasio de 300m2, incluyendo desinfección completa diaria (por el Covid 19), sería unos 1.200€ al mes.
- **Suministros:** todos los gastos derivados de la utilización de la electricidad, agua y teléfono y cuota de internet. Se estima un coste de 800€ al mes.
- **Publicidad y Redes Sociales:** el gasto inicial en publicidad se contabilizará directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias y solo en el ejercicio 1 por un importe de 4.000€. El resto de los años se contabilizarán los gastos de marketing y publicidad y el mantenimiento de redes sociales por un Community Manager, estimándose un importe de 3.000€ al año.
- **Seguros:** el local de 300m2, las máquinas y el material de valor quedarán cubierto por un seguro cuyo coste anual se estima en unos 800€. También se contratará un seguro para de responsabilidad civil que responderá de las lesiones debidas a la negligencia del empresario (máquinas rotas, falta de indicaciones a los usuarios, etc.) por un importe anual de 1.000€
- **Material de Oficina:** material de recepción a excepción de los equipos informáticos, material de las salas del nutricionista y fisioterapeutas (cremas, papel para camillas, papel, tinta de impresora)
- **Mantenimiento del local:** Posibles reparaciones o averías del local.

Tabla 25. Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS (€)			
	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de personal	236.600	240.149	243.751
Servicios de Autónomos	138.320	204.183	218.352
Arrendamientos	30.000	30.450	30.907
Limpieza	14.400	14.616	14.835
Suministros	5.000	5.075	5.151
Publicidad y Redes Sociales	4.000	4.060	4.121
Seguros	1.800	1.827	1.854
Material de oficina	1.500	1.523	1.545
Reparacion y mantenimiento	1.000	1.015	1.030
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	432.620	502.898	521.548

Fuente: Elaboración propia

8.5 CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) realizada de forma continuada, y de las cuales se obtiene un resultado.

En primer lugar se incluyen los ingresos, que en nuestro caso serán las ventas totales del gimnasio. Como lo que se vende son servicios, no existirán costes directos asociados a éstas o “costes de ventas”, por lo que el margen bruto será igual a los ingresos.

Por otro lado, se incluyen los gastos operativos que están relacionados con el funcionamiento de la empresa y que ya han sido estimados en el punto anterior. Además, hay que considerar también las amortizaciones, los costes financieros y los impuestos, dando los siguientes resultados:

EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) =
Ingresos – Gastos operativos

BAlI /EBIT (beneficios antes de intereses e impuestos)= EBITDA- Amortizaciones

BAl (beneficio antes de impuestos)= BAlI+/- Ingresos o Gastos Financieros

Beneficio Neto = BAl-Impuestos sobre beneficios o impuesto de sociedades

Tabla 26. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS (\$)			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	414.150	540.620	568.137
Costes de las Ventas	0	0	0
MARGEN BRUTO	414.150	540.620	568.137
Gastos operativos	432.620	502.898	521.548
EBITDA	-18.470	37.722	46.589
Amortización	15.030	15.030	15.030
B° ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAlI/EBIT)	-33.500	22.692	31.559
Gastos Financieros	2.664	1.844	1.351
B° ANTES DE IMPUESTOS (BAl)	-36.164	20.848	30.208
Impuestos	0	-2.297	4.531
BENEFICIO NETO	-36.164	23.145	25.677

Fuente: elaboración propia

El Tipo de gravamen del impuesto de Sociedades para entidades de nueva creación, excepto que tributen a un tipo inferior, será del 15% en el primer período con BAl positivo y el siguiente. En nuestro proyecto, el primer ejercicio no pagará impuestos porque genera pérdidas, el segundo año podrá compensarse la base negativas del primer ejercicio.

Hay que hacer notar que todos los conceptos que van a la cuenta de resultados no llevan IVA y que los importes de IVA, tanto repercutidos como soportados pendientes de liquidar, se contabilizan en el balance de situación.

8.6 BALANCE

El balance es un estado financiero de carácter estático, que muestra la situación de la empresa en una fecha determinada (el fin del ejercicio económico).

Los objetivos informativos de un balance son mostrar los recursos económicos que tiene la empresa y la estructura financiera, indicando si la estructura económica ha sido financiada por capitales propios o por capitales ajenos a largo o a corto plazo. (Bonsón , Cortijo, & Flores, 2009, pág. 37).

A continuación se presenta el balance de la empresa de los tres primeros años.

Tabla 27. Balance de Situación

BALANCE DE SITUACION (€)				
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE	78.000	62.970	47.940	32.910
INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.000	2.400	1.800	1.200
Aplicaciones Informáticas	3.000	3.000	3.000	3.000
(-) Amortización Acumulada		600	1.200	1.800
INMOVILIZADO MATERIAL	75.000	60.570	46.140	31.710
Proyecto, obra y licencias	36.000	36.000	36.000	36.000
Mobiliario	5.700	5.700	5.700	5.700
Máquinas y accesorios	28.800	28.800	28.800	28.800
Equipos Informáticos	3.500	3.500	3.500	3.500
Material de oficina	1.000	1.000	1.000	1.000
(-) Amortización Acumulada		14.430	28.860	43.290
ACTIVO CORRIENTE	22.450	23.059	38.635	69.055
Deudores comerciales/Clientes				
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	22.450	12.949	25.064	54.705
Hacienda Pública, IVA soportado	0	10.110	13.571	14.350
TOTAL ACTIVO	100.450	86.029	86.575	101.965
PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO	34.450	-1.714	21.431	47.108
Capital	35.000	35.000	35.000	35.000
Resultados de ejercicios anteriores			-36.164	-13.019
Estado de cambios en el patrimonio	-550	-550	-550	-550
Resultados del ejercicio		-36.164	23.145	25.677
PASIVO NO CORRIENTE	48.000	36.761	25.030	12.783
Deudas a l/p entidades de crédito	48.000	36.761	25.030	12.783
PASIVO CORRIENTE	18.000	50.982	40.114	42.073
Deudas c/p entidades de crédito	18.000	29.239	11.732	12.246
Acreedores comerciales				
Hacienda Pública, IVA repercutido		21.743	28.383	29.827
TOTAL PASIVO	100.450	86.029	86.575	101.965

Fuente: elaboración propia

El balance de situación está formado por tres grandes masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto.

Activo: son los bienes y derechos que dispone una empresa para realizar sus operaciones. Esta masa patrimonial se divide en otras dos:

- Activo Corriente: representan bienes que pueden hacerse líquido y convertirse en dinero, en un plazo de tiempo menor a los 12 meses. Por ejemplo, existencias, deudas con los clientes, inversiones en empresas e inversiones financieras a corto plazo y cuentas bancarias y efectivo.

En el balance de nuestra empresa la partida de deudores comerciales o clientes es cero porque los clientes pagan en el momento de realizar la actividad o la sesión, por lo que no habrá posición deudora en ningún momento. Otra de las partidas del activo a corto plazo, será Hacienda Pública, IVA soportado, que a 31 de diciembre, recoge el IVA soportado del último trimestre pendiente de liquidar, ya que se liquida del 1 al 30 de enero del año siguiente. La cuenta de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, incluyen caja en efectivo y cuentas bancarias disponibles.

- Activo no corriente: también denominado como activo fijo, está formado por todos los activos de la entidad que se convertirán en dinero en períodos de tiempo superior a 1 año, es decir, a largo plazo. En esta masa patrimonial se incluye el inmovilizado material, el inmaterial, inversiones inmobiliarias e inversiones en empresas del grupo e inversiones financieras a largo plazo. En nuestro caso, se recoge todas las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio y que hemos explicado en el apartado de inversiones.

Pasivo: hace referencia a las deudas y obligaciones de la empresa. Al igual que en el activo, también se divide en dos grupos:

- Pasivo corriente: deudas y obligaciones con vencimiento a corto plazo. En la cuenta de “deudas a corto plazo con entidades de crédito” figurará el saldo del crédito ya que será a plazo de un año y la parte del préstamo que vence en un año y que debe amortizarse durante el año siguiente. El pago a los acreedores comerciales serán al contado y, por tanto, las cuentas de proveedores y otros acreedores comerciales tendrán saldo cero.
- Pasivo no corriente: deudas y obligaciones con vencimiento a largo plazo. En la cuenta de “deudas a largo plazo con entidades de crédito” figuran la parte del préstamo a largo plazo que tenga un plazo superior al año ya que la parte de pago correspondiente al siguiente ejercicio se reflejará en deudas a corto plazo, como se ha comentado.

- Patrimonio Neto: representa los fondos propios de la empresa, así como los resultados acumulados de ejercicios anteriores o reservas. En este grupo del balance se incluye el capital social de 35.000€ que se aporta al formar la Sociedad Limitada. En lo que respecta al Resultado del ejercicio, se decide no repartir beneficios en los primeros 3 años de vida de la empresa, dotando el resultado del ejercicio a Reservas.

8.7 ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA

El estado previsional de flujos de tesorería, también denominado presupuesto de tesorería o de caja, es muy útil para el análisis financiero ya que permite estimar el déficit o el superávit de tesorería que va a tener la empresa a corto plazo, y por tanto actuar en consecuencia.

Cuando mencionamos el término “flujo de caja” (o “cash flow”) estamos haciendo referencia a toda la información sobre los recursos generados por una empresa (flujos de entrada y salida) en un periodo de tiempo concreto (mensual o anual). Puede darse el caso de que una empresa que tenga beneficios, no tenga liquidez suficiente para hacer frente a sus pagos.

El Estado de flujos de tesorería se configura agrupando las corrientes de cobros y pagos en tres grandes grupos (Bonsón , Cortijo, & Flores, 2009, pág. 85) y nos sirve para conocer si la entidad ha generado recursos de tesorería suficientes para hacer frente al reembolso de préstamos, mantener la capacidad operativa de la empresa, pagar dividendos, o realizar nuevas inversiones, sin necesidad de recurrir a financiación externa.

- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación que son la principal fuente de ingresos de la empresa. Para determinar este tipo de flujos, es posible utilizar el método directo, en el que se prevén directamente las entradas y salidas de caja, o el indirecto, en el que se parte del resultado del ejercicio antes de impuestos, al cual se le practican una serie de ajustes para conciliarlo con los flujos de efectivo, como la amortización, las variaciones de capital circulante. Este último método es el que se va a utilizar.
- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión. Se incluyen los pagos que surgen al adquirir activos no corrientes y otros activos no incluidos en el efectivo, como inmovilizados intangibles, materiales, inversiones inmobiliarias o financieras, etc y los cobros procedentes de su enajenación o amortización al vencimiento.
- Flujos de efectivo procedentes de las actividades de financiación. Por el lado de los cobros, se incluyen aquellos procedentes de la adquisición por parte de terceros de títulos

valores emitidos por la empresa y los que surgen de los recursos concedidos por entidades financieras o terceros (préstamos u otros instrumentos de financiación). En relación a los pagos, se incluyen aquellos realizados para amortizar o devolver las cantidades aportadas por las entidades financieras y pagos a favor de los accionistas en concepto de dividendos. En este proyecto los pagos y los cobros se realizan al contado y no existen posiciones de cobros de clientes o de pagos a proveedores pendientes, por lo que no será necesario realizar ningún ajuste. Sin embargo, existen posiciones pendientes del IVA soportado (activo) y del IVA repercutido (pasivo), que requerirán ajuste en el Estado de Flujos de Tesorería. Los incrementos de otros activos corrientes suponen un menor cobro y, por tanto, deben restarse mientras que las disminuciones se producen al cobrar importes previamente adeudados, razón por la cual irán con signo positivo. Los incrementos de otros activos corrientes suponen un menor cobro y, por tanto, deben restarse mientras que las disminuciones se producen al cobrar importes previamente adeudados, razón por la cual irán con signo positivo.

Tabla 28. Estado de Flujo de Tesorería

ESTADO DE FLUJOS DE TESORERIA				
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACT. DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4)				
1. BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0	-36.164	20.848	30.208
2. AJUSTES DEL RESULTADO	0	17.694	16.874	16.381
(+) Amortización	0	15.030	15.030	15.030
(+/-) Otros ajustes del resultado intereses	0	2.664	1.844	1.351
3. CAMBIOS EN EL CAPITAL CORRIENTE	0	0	0	0
(-) Incremento de Clientes pendientes cobro	0	0	0	0
(-) Incrementos de Inventarios	0	0	0	0
(+) Incremento de Proveedores	0	0	0	0
4. OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACT. DE EXPLOTACION	0	8.969	3.632	-5.218
(-) Pago de intereses		-2.664	-1.844	-1.351
(+) Cobros de dividendos				
(+) Cobros de intereses				
(+/-) Cobros (pagos por imp. s/ beneficios)		0	2.297	-4.531
(-) pagos IVAS soportado	0	-10.110	-3.461	-780
(+) cobros Iva Repercutido		21.743	6.640	1.445
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACT. DE INVERSION (1+2)	-78.550	0	0	0
1. PAGOS POR INVERSIONES	-78.550			
2. PAGOS POR DESINVERSIONES				
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE FINANICACION	101.000	0	-29.239	-11.732
1. COBROS Y PAGOS POR INST. PATRIMONIO	35.000			
2. COBROS Y PAGOS POR INSTRUMENTOS PASIVO FINANCI	66.000	0	-29.239	-11.732
3. PAGOS POR DIVIDENDOS Y POR OTROS INSTRUMENTOS				
FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA	22.450	-9.501	12.116	29.640

Fuente: elaboración propia

8.8 ANÁLISIS DE RATIOS

Matemáticamente, un ratio financiero es la relación entre dos variables económicas/financieras. Al relacionar dos variables del balance o de la cuenta de resultados se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa. La comparación entre razones financieras de períodos distintos sirve además para detectar tendencias. Su análisis contribuye a anticipar problemas y permite buscar soluciones adecuadas a tiempo.

Una vez realizado el cálculo de estos ratios, su interpretación debe ser a través de unos parámetros sectoriales específicos puesto que no tendrá los mismos valores una empresa de un sector que de otro.

Existen muchos tipos de ratios financieros, pero los más utilizados pueden clasificarse en 4 grandes grupos: ratios de liquidez, ratios de gestión o actividad, ratios de endeudamiento o apalancamiento y ratios de rentabilidad.

Dependiendo del tipo de actividad de la empresa, serán más útiles unos u otros. Por ejemplo los ratios de rotación de existencias y clientes y ratios de gestión de cobros y pagos, en nuestro proyecto, no aportan ninguna información ya que se paga y se cobra en efectivo y los saldos de existencias son mínimos.

Fondo de Maniobra

Son los recursos financieros a largo plazo, que una empresa necesita para el desarrollo habitual de su actividad económica, o, dicho de otra manera, es el Activo circulante que se financia con los recursos de largo plazo, y que proceden de capitales permanentes, es decir, del neto patrimonial y los créditos financieros.

Fondo de Maniobra = Activo Circulante - Pasivo Circulante

Como su propio nombre indica, se refiere a la capacidad que tiene una empresa para poder atender sus pagos a corto plazo, además de poder realizar inversiones o adquisiciones propias de cualquier actividad.

Tabla 29. Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	Año 1	Año 2	Año 3
FONDO DE MANIOBRA	-27.923	-1.479	26.982

Fuente: elaboración propia

En esta empresa, no hay posiciones pendientes de clientes y proveedores, por lo que su activo circulante se basa en el efectivo y sus posiciones acreedoras a corto plazo con Hacienda Pública

y su pasivo circulante en sus posiciones dudoras con Hacieda y las deudas con entidades de crédito a corto plazo. En los dos primeros ejercicios, el fondo de maniobra es negativo, debido principalmente a que en el primer año existen unas pérdidas de 36.164€ que reducen el valor del patrimonio neto, lo que supone que parte del activo no corriente está financiándose con recursos a corto plazo y estamos ante una situación de desequilibrio financiero puntual, que se recuperará con la obtención de beneficios.

Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa. Es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el estado de flujos de tesorería, ya sea histórico o previsional (Amat, 2008, pág. 90)

- **Ratio de Liquidez general = Activo Corriente / Pasivo Corriente:** Este ratio es el que indica la proporción de deudas a corto plazo que se pueden cubrirse por el activo corriente.

El valor razonable de este ratio se sitúa entre 1,5 y 2. En el caso que sea menor que 1,5 la empresa tendría serios problemas de liquidez lo que la llevarían a la empresa hacia una situación de concurso de acreedores. Si el ratio es muy superior a 2 no indica que existen activos circulantes ociosos, por tanto se pierde rentabilidad.

- **Ratio de Tesorería = Realizable (Caja, cuentas corrientes)+Disponible (Saldo deudores de clientes que vayan a cobrarse en un plazo breve o efectos a negociar, etc.) / Pasivo Corriente:** Este indica si se puede hacer frente al pasivo corriente con las partidas de bancos y caja, y las cuentas de clientes, ya que las cuentas de clientes, se pueden transformar en efectivo negociándolas con los bancos.

Este ratio debe ser próximo a 1, si es menor, la empresa puede tener problemas de liquidez al no tener activos líquidos para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Si por el contrario está muy por encima de uno se perdería rentabilidad.

- **Ratio de Disponibilidad = Disponible / Exigible a corto plazo.** Mide la capacidad que tiene la empresa a través de su disponible para hacer frente al exigible a corto plazo. Por tanto, cuanto mayor sea dicho ratio mayor estabilidad financiera tendrá la empresa.

El valor de este ratio, debe estar en torno al 0,3. Como en los casos anteriores, si es menor a esta cifra, la empresa correría el riesgo de no poder hacer frente a los pagos, y si es muy superior, tendría recursos ociosos (exceso de recursos).

Tabla 30. Ratios de Liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de Liquidez General	0,45	0,96	1,64
Ratio de Tesorería	0,25	0,62	1,30
Ratio de Disponibilidad	0,25	0,62	1,30

Fuente: elaboración propia

En nuestro caso, el saldo de la cuenta de clientes es cero, porque se cobra al contado y, por tanto el ratio de tesorería y disponibilidad coinciden.

Los dos primeros ejercicios están afectados por las pérdidas generadas en el primer ejercicio y la escasa generación de tesorería. Sin embargo a partir del tercer año, los ratios de liquidez se sitúan en los límites considerados como razonables y con una progresión al alza.

Ratios de endeudamiento o apalancamiento

Los ratios de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento. (Amat, 2008, pág. 93)

- **Ratio de Endeudamiento = Total Deudas/Pasivo Total:** Es igual al total de las deudas dividido por el pasivo, o lo que es lo mismo, la relación que hay entre fondos ajenos y fondos propios. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.
- **Ratio de capacidad de devolución de los préstamos = Beneficio Neto + Amortizaciones/Préstamos recibidos:** Se trata de un ratio que relaciona el flujo de caja o cash flow (beneficio neto más amortizaciones) con el saldo de los préstamos recibidos pendientes de pago. Cuanto mayor sea el índice de este ratio, mayor será la capacidad de devolución de los préstamos. Este ratio se basa en la creencia de que los préstamos se han de devolver con el flujo de caja generado por la empresa, mientras que las deudas con proveedores se han de devolver con los cobros de clientes.
- **Ratio de Cobertura de gastos financieros = Beneficios antes de intereses e impuestos/gastos financieros:** También es útil calcular el ratio que divide el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) por los gastos financieros. Para este ratio, lo ideal es que sea lo más alto posible y, por descontado, mayor que 1 para no tener pérdidas.

Tabla 31. Ratios de Endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de endeudamiento	1,02	0,75	0,54
Ratio de capacidad de devolución de los préstamos	-0,32	1,04	1,63
Ratio de Gastos financiero s/beneficio	-12,58	12,30	23,35

Fuente: elaboración propia

En nuestro proyecto, igual que en el caso de los ratios de liquidez, los ratios de endeudamiento están penalizados por las pérdidas que se registran en el primer ejercicio, debido a que los clientes van inscribiéndose progresivamente a lo largo del año.

Respecto al ratio de endeudamiento, el primer año está por encima de 1, ya que la cifra de pasivo, que está en el denominador, se ve reducida por la disminución del Patrimonio Neto, debido a las pérdidas. Sin embargo, a partir del segundo año, ésta se va reduciendo progresivamente, debido a la amortización el préstamo y al aumento de beneficios acumulados.

El ratio de capacidad de devolución de los préstamos y el de gastos financieros /Beneficio del primer ejercicio son negativos por la generación de pérdidas, pero aumentan progresivamente, una vez se van generando beneficios.

Ratios de rentabilidad económica

Estos ratios buscan responder a la pregunta de si la empresa es capaz de generar suficientes recursos para pagar sus costes y remunerar a sus propietarios. A continuación se muestran una serie de ratios que sirven para analizar la rentabilidad de una empresa

- ***Rentabilidad sobre el activo (ROA) = Beneficios antes de intereses e impuestos/ Activo.***
La rentabilidad económica representa la capacidad que tiene el activo de la compañía para generar beneficios sin tener en cuenta la financiación de éstos. No existe un valor óptimo, ya que este ratio dependerá de la actividad y sector de la empresa.
- ***Margen de ventas = Beneficios antes de intereses e impuestos/ Ventas.*** Representa que genera por sí sola la actividad económica de una compañía, ignorando la forma en la que se financia (intereses) y la intervención del Estado (impuestos).

Tabla 32. Ratios de Rentabilidad Económica

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONOMICA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad económica	-38,9%	26,2%	31,0%
Margen de ventas	-8,1%	4,2%	5,6%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la rentabilidad económica, es negativa en el primer ejercicio porque se generan pérdidas. En el segundo año, ya se hace positiva con un fuerte crecimiento, debido al aumento del BAI. El margen de ventas, va aumentando año a año dado el incremento en el número de clientes del gimnasio, con los costes fijos ya cubiertos.

Ratios de rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el rendimiento que se obtiene de la inversión realizada por los propietarios de la compañía.

Se va a calcular, como ejemplo de ratios de rentabilidad financiera, los siguientes:

- **Apalancamiento Financiero** = $(Activo/Fondos Propios) * (BAI/BAII)$. El apalancamiento financiero consiste en utilizar deuda para realizar una inversión, y así esa inversión se financiará en parte con fondos propios y en parte con fondos ajenos. Interesará apalancarse cuando los intereses que haya que pagar por la deuda sean inferiores a la rentabilidad que se vaya a obtener al invertir su importe en el negocio.

El ratio tiene un primer término que relaciona la inversión con los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios.

Cuando el ratio de apalancamiento financiero es mayor que 1 indica que es rentable recurrir a la financiación ajena.

Cuando el ratio de apalancamiento financiero es menor que 1 indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior que si solo se invierte capital propio.

- **Rentabilidad Financiera (ROE)** = $Beneficio\ Neto / Fondos\ Propios$. Mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, para lo cual compara el beneficio neto con la suma de aportaciones realizadas por los propietarios (capital) más los resultados acumulados por la empresa que no hayan sido repartidos (reservas y resultado del ejercicio).

Cuanto más elevado sea el ROE, mejor para los propietarios de la empresa. Se podría decir que como mínimo la rentabilidad financiera ha de ser positiva y superior a otra alternativa de inversión sin riesgo. Bajo este planteamiento, solamente un ROE que se mantenga por encima de dicho tipo de interés, compensará haber arriesgado el dinero en la aventura empresarial.

Tabla 33. Ratios de Rentabilidad Financiera

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Apalancamiento Financiero	-54,18	3,71	2,07
Rentabilidad Financiera	21,10	1,08	0,55

Fuente: elaboración propia

En nuestro proyecto, la evolución de los dos ratios de rentabilidad financiera analizados es decreciente como consecuencia del incremento de los fondos propios, ya que el resultado positivo generado no se reparte entre los socios y se acumula en el patrimonio de la compañía.

8.9 VAN y TIR

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad/rentabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

El valor actual neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. (Velayos, s.f.)

Para ello, se actualizan los flujos de caja al momento presente, descontándolos a un tipo de descuento denominado WACC (coste medio ponderado del capital, por sus siglas en inglés, Weighted Average Cost of Capital).

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

El WACC es básicamente la suma del coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en la empresa. (Peiró A. , s.f.).

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Donde,

- kd:** Coste de la Deuda Financiera.
- ke:** Coste de los Fondos Propios.
- t:** Impuesto de sociedades.
- D:** Deuda financiera.
- E:** Fondos propios.
- V:** Deuda financiera + Fondos Propios (D+E).

Tabla 34. Cálculo de WACC

CALCULO DEL WACC	
Kd	4,3%
Ke (*)	10,5%
t	25,0%
D	66.000
E	35.000
WACC	9,0%

Según Damodaran, en sus tablas del coste de capital por sectores del 2020, el coste del patrimonio para el sector Health Support Services en EEUU es del 8,1%. Se ha considerado este coste de recursos propios del sector, añadiendo la tasa de riesgo país de España en relación a EEUU, que es del 2,4%, según se indica en las tablas de “Country Default Spreads and Risk Premiums del 2020” de Damodarán. Se ha obviado la diferencia de maduración y consolidación del sector entre España y EEUU por las dificultades de estimar lo que supondría en la tasa de descuento, dicha diferencia.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el “*porcentaje*” de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. (Sevilla, s.f.).

En base a su cálculo, la TIR sería la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Es decir la que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos.

Los cálculos se han realizado para un período de la inversión de 8 años. Los tres primeros años se ha utilizado la previsión realizada de flujos de caja y para los 5 años siguientes, se ha considerado un flujo de caja igual al último previsto.

Tabla 35. VAN y TIR

VAN y TIR									
	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Flujos de caja	-83.000	22.450	-9.501	29.640	29.640	29.640	29.640	29.640	29.640
VAN	38.250								
TIR	19%								

Al obtener un VAN positivo, se confirma la rentabilidad positiva de la inversión y, por tanto se recomienda la puesta en funcionamiento del proyecto.

Respecto al TIR, que es la otra forma de calcular la rentabilidad, se eleva al 19%. Cabe destacar que como el VAN es positivo, el TIR es superior a la tasa de descuento utilizada (9,0%). Por tanto, se considera que se está ante un proyecto empresarial rentable que supone un importante retorno de la inversión.

Otra variable que se debe tener en cuenta a la hora de decidir si se lleva a cabo un proyecto es el plazo de recuperación de la inversión o Payback. Las inversiones serán más atractivas cuanto más corto es el plazo de recuperación. En nuestro caso, sería a partir del tercer año.

9.CONCLUSIONES

9. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha tratado de analizar los aspectos más importantes que son necesarios para llevar a cabo un proyecto para la puesta en marcha y gestión de un centro de entrenamiento personal con servicio de nutrición y fisioterapia. Los puntos analizados han sido: el sector del fitness, el análisis estratégico del entorno, los aspectos jurídicos para constituir la sociedad, el plan de operaciones, la organización de recursos humanos, el análisis de marketing y el plan financiero.

Si se consigue ser fiel a la calidad y al nivel de personalización e individualización de los servicios que se van a ofrecer: entrenamiento personal, fisioterapia y nutrición, se podrá conseguir una importante diferenciación respecto a la competencia en la zona de influencia.

Además, para captar a los clientes también será muy importante cuidar la imagen del local, para lo que se realizará una pequeña reforma para adaptar el local a los nuevos servicios, ya que actualmente es una clínica de fisioterapia únicamente.

En cuanto a los precios de las tarifas, se han fijado atendiendo a la competencia y consideramos que son muy competitivos en relación a la calidad, pudiendo atraer una gran cantidad de clientes potenciales.

La ubicación del negocio en un área nueva del barrio valenciano de Benimaclet es una de las decisiones estratégicas más importantes para que el negocio triunfe. Se ha decidido esa zona porque es una zona muy consolidada y que se ha desarrollado en estos últimos años con nuevas viviendas y familias jóvenes con nivel medio-alto, grandes demandantes de servicios deportivos.

El posicionamiento en el mercado será ofrecer distintos servicios de salud: entrenamiento personal, nutrición y fisioterapia, de manera individualizada y personalizada a los clientes, de tal manera que cubramos cada una de sus necesidades particulares y les ayudemos a conseguir sus objetivos.

El público objetivo serán personas, que vivan en las zonas de influencia y, que necesiten una atención individualizada en los servicios de salud que se van a ofrecer. Se trabajará con personas que buscan distintos objetivos: aquellos con una elevada implicación con la actividad física, que normalmente va a aparejado con el interés por la alimentación, personas con enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes, con necesidades de control alimenticio y de ejercicio físico, personas con problemas de peso, personas con necesidad de rehabilitación,... La ventaja

de ofrecer este tipo de servicios complementarios, es que se retroalimentan unos con otros, pudiendo generar sinergias importantes en los ingresos del proyecto.

El plan de recursos humanos se ha realizado, tratando de incurrir en los mínimos gastos posibles para lograr la mayor rentabilidad del negocio, pero sin dejar de ofrecer a nuestros clientes los monitores más preparados. Por ello tendremos una plantilla de 10 empleados, entre los que habrá 1 gerente, y 4 directores o responsables: de administración, de entrenadores, de nutrición, y de fisioterapia, 1 entrenador personal en plantilla, 2 monitores de actividades grupales y 2 recepcionistas. Además, se contará con los servicios de autónomos especializados en entrenamiento personal, actividades colectivas y fisioterapia en función de los clientes que se vayan captando y las necesidades del centro.

La inversión necesaria para llevar a cabo el negocio sería de 83.000€, que se financiarían con la aportación de capital de los tres socios por un importe de 35.000€ en total y, se solicitaría un préstamo de 48.000€ a 5 años con un año de carencia a un tipo de interés del 4,3% fijo.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtiene un VAN de 38.250 € y un TIR del 19%. Cabe destacar que el VAN es positivo y el TIR es superior a la tasa de descuento utilizada (9,0%) y también es muy superior a la rentabilidad actual de otras inversiones alternativas con un nivel de riesgo similar. Por tanto, se puede confirmar que se está ante un proyecto empresarial rentable que supone un importante retorno de la inversión.

Otra variable que se debe tener en cuenta a la hora de decidir si se lleva a cabo un proyecto es el plazo de recuperación de la inversión o Payback, ya que las inversiones serán más atractivas cuanto más corto es el plazo de recuperación. En nuestro caso, sería a partir del tercer año, siendo un plazo muy asumible.

Finalizado el plan de empresa, podemos concluir que el proyecto sería viable y se podría llevar a cabo la inversión. No obstante, en este momento y ante la situación del Covid 19 parece razonable retrasar la puesta en marcha del proyecto hasta que la situación sanitaria se normalice. Si bien es cierto que nuestros servicios se fundamentan en un uso personal de los mismos, lo que evita la práctica del deporte en grupo, las normas sanitarias van dirigidas más a controlar y limitar el uso de las instalaciones deportivas, independientemente de cómo se realicen sus actividades.

10. BIBLIOGRAFIA

10. BIBLIOGRAFIA

Libros, informes y revistas.

- Abascal , F. (2000). *Como se hace un Plan Estratégico. Modelo de Desarrollo de una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros : fundamentos y aplicaciones* . Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bataller, J., Beltrán, E., Campuzano, A. B., Lobato de Blas, J., Mercader, J., & Orduña, F. J. (2011). *Curso de Derecho Privado*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Bonsón , E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de Estados Financieros. Fundamentos Teóricos y casos prácticos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Consellería de Educ. Invest. Cultura y Deporte, G. (2018). *Plan estrategico de deporte de la actividad fisica y del deporte de la GV*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Díaz, C., & González, L. (2015). *Las relaciones de género en el ámbito público*. Madrid: Cristobal Torres Albero (ed, lit) .
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- García , M., & Llopis, R. (2017). *La popularización del deporte en España. Encuestas de hábitos deportivos 1980-2015*. Madrid: Consejo Superior de Deportes - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guzmán, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el sistema deportivo español. *efdeportes.com*, 1.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Martínez, D., & Artemio , M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Miranda, F. J., Rubio, S., Chamorro, A., & Bañegil, T. M. (2012). *Manual de Dirección de Operaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Pérez-Carballo, J. F. (2015). *La gestión Financiera de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Portal Estadístico de la GV. (2016). *Encuesta de Salud*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Valencia, A. (2^oT 2020). *Datos Estadísticos de la Ciudad de València (DADES)*. Valencia: Ayuntamiento de Valencia.

Valencia, A. d., & Valencia, F. M. (2010). *Plan Estratégico del Deporte en Valencia*. Valencia: Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

Valencia, A., & Valencia, F. M. (2015). *Plan Estratégico del Deporte de Valencia. Revisión*. Valencia: Fundación Municipal Valencia.

Valenciana, G. (2018). *Plan Estratégico de la Actividad Física y del Deporte*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

Páginas WEB

Agencia Tributaria. (2019). *Impuesto de Sociedades*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2019/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicable_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_an.

Arquitécnica Ruzafa. (s.f.). *Licencia de Actividad: Completo paso para abrir tu local*. Obtenido de <http://arquitectnicaruzafa.com/2016/03/licencia-de-actividad-completo-paso-a-paso-para-abrir-tu-local/>: <http://arquitectnicaruzafa.com/2016/03/licencia-de-actividad-completo-paso-a-paso-para-abrir-tu-local/>

BDO. (2020). *El mercado del fitness en España en 2020: Hacia un nuevo mapa*. Obtenido de <https://mastergestiondeporte.net/wp-content/uploads/Infome-Fit19.pdf>.

Cabezas, A. (19 de 11 de 2018). *Sociedad Limitada: tipos y principales características*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/sociedad-limitada/#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20Sociedad%20Limitada,-Desgranaremos%2C%20seg%C3%BAn%20lo&text=Responsabilidad%3A%20Limitada%20a%20capital%20aportado,el%20momento%20de%20la%20constituci%C>

Damodaran, A. (Enero de 2020). *Cost of Capital by Sector (US)*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

Damodaran, A. (1 de julio de 2020). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

- Empresarios, A. J. (sf). *Creación de Empresas- Plan de Inversiones y Económico Financiero*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Documents/javier/TFG/trabajos%20de%20otro%20tipo,%20sector,%20fitness,/plan-de-inversiones-economico-financiero.pdf
- Franco, M. A., Ayala, J. E., & Ayala, C. F. (2011). *La Salud en los gimnasios: Una mirada desde la satisfacción Personal*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v16n1/v16n1a13.pdf>
- Marketing, A. G. (2020). *7 Acciones de marketing digital para el 2020*. Obtenido de <https://aigen.org/7-acciones-marketing-digital-2020/>.
- Ministerio de Economía y Hacienda. (16 de 11 de 2007). *PLan General Contable*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>
- Ministerio de la Presidencia, R. c. (11 de 6 de 2018). *IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-7816
- Peiró , E. (2018). *Ciclo de vida de un producto. Fases y ejemplos*. Obtenido de <https://bloo.media/blog/ciclo-de-vida-producto/>
- Peiró, A. (s.f.). *WACC – Coste medio ponderado del capital*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>
- Red Summa. (s.f.). *Marketing Estratégico y Plan de Marketing*. Obtenido de https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdf:
- Sevilla, A. (s.f.). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Velayos, V. (s.f.). *Valor Actual Neto*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>



11. ANEXOS

11. ANEXOS

Anexo 1. Máquinas y Elementos de Entrenamiento



Bicicleta estática



Cinta de andar y ..



Colchoneta Caucho



Sliders Socks Set 2 Unidades.



Kits Elastube



Air Step V.2.0



Espalderas



Barras Paralelas Classic



Kettlebells



Mancuernas



Medicinales



Pelotas Y Balones



Peso Libre - KFT



Pliométricos



Banda Latex Elástica Individual...



TrendingFit Suspension Trainer



Suspensión Trainer Rack



Anexo 2. Ficha del cliente

Ficha de Cliente X

Contador de códigos · Auxiliares · Utilidades

Datos generales	Actividades	Recibos	Citas/Reservas	Bonos sesiones	Tienda	Licencias	Bonos Grupos/Fam.
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>Código cliente <input type="text" value="00000001"/> NIF <input type="text" value="09017651"/> Fecha de alta <input type="text" value="01/08/2018"/></p> <p>Nombre y Apellidos <input type="text" value="LUIS FRUTOS LOMEZ"/></p> <p>Domicilio <input type="text" value="LA OCA 23"/> Código Postal + Ciudad <input type="text" value="MADRID"/> Provincia <input type="text"/></p> <p>Teléfono <input type="text" value="910000"/> Móvil <input type="text" value="666666666"/> Email <input type="text" value="lucni-solt@tecnii-solt.com"/></p> <p>Fecha Nacimiento <input type="text" value="20/07/2012"/> Edad: <input type="text" value="6"/> Sexo: <input type="text" value="H"/> Profesión: <input type="text" value="FUN"/> <input type="text" value="FUNCIONARIO"/></p> </div> <div style="width: 35%; text-align: right;"> <p>ACTIVO</p> <p>Grabar ficha</p> <p>Nuevo Cliente</p> <p>Socio Club Deportivo</p> <p><input type="checkbox"/> Tiene Carnet</p> </div> </div>							
DOMICILIACIÓN PAGOS							
<p>Crear pagador a cliente</p> <p>Pagador <input type="text" value="00000001"/> <input type="text" value="LUIS FRUTOS LOMEZ"/> NIF <input type="text" value="09017651"/> Forma pago <input type="text" value="B"/> <input type="checkbox"/> Selección</p> <p>Banco de pago <input type="text" value="BBV"/> <input type="text"/> BIC <input type="text"/></p> <p>Código Entidad <input type="text" value="1111"/> Sucursal <input type="text" value="2222"/> DC <input type="text" value="33"/> Cuenta <input type="text" value="444444444"/> Código IBAN de CCC <input type="text" value="ES71111122223444444444"/></p> <p>Fecha firma mandato domiciliación <input type="text" value="01/01/2018"/> <input type="button" value="Emitir documento domiciliación SEPA"/></p>							
<p>Día emisión recibo <input type="text" value="5"/> Periodicidad pagos <input type="text" value="M"/> Meses <input type="text" value="24"/> <input checked="" type="checkbox"/> Recibo Automático Cuenta corriente <input type="text"/></p>							
CONCEPTOS A FACTURAR							
<p>Tarifa facturación <input type="text" value="CUENTES VIP"/> <input type="text" value="TARIFA VIP"/> Precio actual tarifa <input type="text" value="90"/></p> <p>Concepto Adicional (Incremento/descuento) <input type="text" value="DESCUENTO FAMILIAR"/> Importe adicional (Negativo o positivo) <input type="text" value="-15"/></p> <p>Rticia Publicidad <input type="text" value="D"/> <input type="text" value="DESCONOCIDO"/> Grupo o Colectivo <input type="text"/></p> <p>Fecha de baja <input type="text" value="01/08/2019"/> <input type="button" value="Dar de baja al cliente"/> <input checked="" type="checkbox"/> Cliente activo <input type="text" value="Identificador Tarjeta banda magnética"/></p>							
<p>Observaciones: ES UNA PRUEBA</p>							

Poner aviso **Fotografía del cliente** **Revelar huella**

Enviar SMS **Enviar Email** **Imprimir con plantilla**

Seguimiento **Informe Completo** **Cajón documentos**

Domicilio SEPA **Controlo admisión LOPD** **Emitir carnet al cliente**

Tarifa actual: CLIENTES VIP



Anexo 3. Ficha de Salud y Alimentación

EVALUACION DE SALUD

Cuestionario de Aptitud para el Ejercicio Físico

- ¿Le ha dicho su médico alguna vez que padece de una enfermedad cardíaca y que sólo debe hacer aquella actividad física que le recomiende su médico?
Si **No**
- ¿Tiene dolor en el pecho cuando realiza alguna actividad física?
Si **No**
- ¿Le ha dolido el pecho durante el mes pasado aunque no hiciese actividad física?
Si **No**
- ¿Pierde Usted el equilibrio a causa de mareos o se ha desmayado alguna vez?
Si **No**
- ¿Tiene problemas óseos o articulares que puedan empeorar si aumenta su actividad física?
Si **No**
- ¿Le receta su médico normalmente algún medicamento para la tensión arterial o para alguna enfermedad cardíaca?
Si **No**
- ¿Conoce cualquier otra razón por la cual no debería practicar una actividad física?
Si **No**

EVALUACION DE ESTILO DE VIDA Y CLASIFICACION DEL ALUMNO

Cuestionario de estilo de vida sugerido:

Hábito de fumar

- ¿Ha fumado alguna vez cigarrillos, puros o pipa?
- ¿Fuma actualmente?
- ¿Cuántos al día?
- ¿A que edad comenzó a fumar?

Hábito de beber alcohol

- En promedio ¿cuántos vasos de cerveza, vino o licor consume a la semana?
- ¿Podría restringir esta ingesta sin problemas?
- ¿Con que frecuencia de "pasa de copas"?

Hábitos en relación al ejercicio

- ¿Se ejercita físicamente de forma regular?
- ¿Dónde?
- ¿En que actividades participa de forma regular?
- ¿Cuántos minutos dura cada sesión?
- ¿Cuántas sesiones realiza a la semana como promedio?

Hábitos dietéticos

- ¿Cuál es su peso actual? ¿Su estatura?
- ¿Cuánto le gustaría pesar?
- ¿Cuál es el peso máximo que ha alcanzado?
- ¿Cuál es el peso mínimo que ha tenido?
- ¿Qué métodos para perder peso ha utilizado?
¿Ha recuperado ese peso posteriormente, en cuanto tiempo?

Estratificación del riesgo.

Otros factores de riesgo, determinar lo clínica y físicamente importante.

- Edad
- Diabetes
- Antecedentes familiares
- Vida sedentaria y enfermedades hipocinéticas
- Fumador habitual de cigarrillos
- Hipertensión
- Hipercolesterolemia.
- Obesidad y problemas de control del peso
- Trastornos músculoesqueléticos
- Escoliosis, hiperlordosis, dolor articular

CLASIFICACION (Encerrar en un círculo)

- Aparentemente sanos
- De riesgo
- Enfermos

- 6.- ¿Cuáles son sus comidas regulares? (indicar con un círculo)

Desayuno Almuerzo Once Comida

Otras.....

- 7.- ¿Cuál es el tamaño de las raciones que toma normalmente?

Pequeño Moderado Grande Muy grande Incierto

- 8.- ¿Con cuanta frecuencia repite los platos?

Siempre Normalmente Algunas veces Nunca

- 9.- ¿Cuánto tiempo invierte normalmente para tomar una comida? Minutos.

- 10.- ¿Come golosinas? ¿Cuántas y cuándo?

- 11.- ¿Come comida rápida? ¿Cuántas veces por semana?

- 12.- ¿Toma café? ¿Cuántas tazas al día?

2. Clasificación del alumno, (Encerrar con un círculo)

- Básico I
Básico II
Básico III
Avanzado I
Avanzado II
Avanzado III
Elite



Anexo 4. Maquinaria y Accesorios

MAQUINARIA Y ACCESORIOS	Unidades	Precio unidad	Total
Balones Medicinales	10	12	120
Estanteria para balones	1	85	85
Espalderas dobles	2	288	576
Pelotas de pilates y de fitness	20	15	300
Combas	5	10	50
cajas pliometricas	3	165	495
Pump set 10 juegos+ estanteria	1	760	760
Cintas de Suspensión	5	60	300
Cronómetro	1	155	155
Colchonetas y colgador	20	16	320
Barras paralelas	1	60	60
Punch Trainer	5	35	175
Bandas elásticas (Kits)	5	38	190
Kettlebell (juego completo)	1	290	290
Air Steps	5	70	350
Banda latex	30	3	90
Steps	10	60	600
Suspension Trainer Rack	1	1000	1.000
Bicicletas estáticas	2	900	1.800
Cintas de correr	2	1500	3.000
Estanteria para material	2	300	600
Multiestación musculacion	1	1500	1.500
Camillas	7	140	984
Material aportado por el centro actual			15.000
TOTAL			28.800

(*) Precios de material del gimnasio del Proveedor TrendingFit Sports Performance

(**) Camillas del proveedor Quirumed

(***) Precios sin IVA



Anexo 5. Evolución Mensual de Clientes, ingresos y necesidades de autónomos en el primer ejercicio.

EVOLUCION MENSUAL DE CLIENTES, DE INGRESOS Y DE NECESIDADES DE AUTONOMOS EN EL PRIMER EJERCICIO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octube	Noviembre	Diciembre
CLIENTES ENTRENAMIENTO PERSONAL	56	70	84	98	112	122	128	0	134	140	146	150
CLIENTES ACTIVIDADES DIRIGIDAS	10	15	20	25	30	35	40	0	45	50	50	50
CLIENTES NUTRICIONISTA	10	15	20	25	30	35	40	0	45	50	50	50
CLIENTES FISIOTERAPIA	110	115	120	125	120	120	120	0	120	120	120	120
INGRESOS	23.150	26.925	30.700	34.475	37.250	39.725	41.400	0	43.075	44.750	45.950	46.750
NECESIDADES DE ENTRENADORES AUTONOMOS	0,8	1,5	2,2	2,9	3,6	4,1	4,4	0,0	4,7	5,0	5,3	5,5
NECESIDADES DE FISIOTERAPEUTAS AUTONOMOS	1,8	1,9	2,0	2,1	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0
GASTOS DE SERVICIOS DE AUTONOMOS	5.712	7.560	9.408	11.256	12.544	13.664	14.336	0	15.008	15.680	16.352	16.800

Anexo 6. Calendario de Amortización del préstamo

DATOS DEL PRÉSTAMO		PRÉSTAMO BANCARIO POR CUOTAS MENSUALES (€)					
Capital	48.000,00	Mes	Comisión y Gastos	Cuota constante	Intereses	Amortización	Capital Pendiente
Frecuencia de pago	Mensual	0	240				48.000,00
Tipo de cuota	Constante	1		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Tipo de interés nominal	4,30%	2		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Plazo	60	3		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Período de carencia	12	4		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Nº de pagos	48	5		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Comisión	0,50%	6		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		7		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		8		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		9		172,00	172,00	0,00	48.000,00
Capital Social	30.000,00	10		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		11		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		12		172,00	172,00	0,00	48.000,00
		13		1.090,25	172,00	918,25	47.081,75
		14		1.090,25	168,71	921,54	46.160,21
		15		1.090,25	165,41	924,84	45.235,37
		16		1.090,25	162,09	928,16	44.307,21
		17		1.090,25	158,77	931,48	43.375,73
		18		1.090,25	155,43	934,82	42.440,91
		19		1.090,25	152,08	938,17	41.502,74
		20		1.090,25	148,72	941,53	40.561,20
		21		1.090,25	145,34	944,91	39.616,30
		22		1.090,25	141,96	948,29	38.668,01
		23		1.090,25	138,56	951,69	37.716,32
		24		1.090,25	135,15	955,10	36.761,22
		25		1.090,25	131,73	958,52	35.802,69
		26		1.090,25	128,29	961,96	34.840,74
		27		1.090,25	124,85	965,40	33.875,33
		28		1.090,25	121,39	968,86	32.906,47
		29		1.090,25	117,91	972,34	31.934,13
		30		1.090,25	114,43	975,82	30.958,31
		31		1.090,25	110,93	979,32	29.979,00
		32		1.090,25	107,42	982,83	28.996,17
		33		1.090,25	103,90	986,35	28.009,82
		34		1.090,25	100,37	989,88	27.019,94
		35		1.090,25	96,82	993,43	26.026,51
		36		1.090,25	93,26	996,99	25.029,52
		37		1.090,25	89,69	1.000,56	24.028,96
		38		1.090,25	86,10	1.004,15	23.024,82
		39		1.090,25	82,51	1.007,74	22.017,07
		40		1.090,25	78,89	1.011,36	21.005,71
		41		1.090,25	75,27	1.014,98	19.990,74
		42		1.090,25	71,63	1.018,62	18.972,12
		43		1.090,25	67,98	1.022,27	17.949,85
		44		1.090,25	64,32	1.025,93	16.923,92
		45		1.090,25	60,64	1.029,61	15.894,32
		46		1.090,25	56,95	1.033,30	14.861,02
		47		1.090,25	53,25	1.037,00	13.824,02
		48		1.090,25	49,54	1.040,71	12.783,31
		49		1.090,25	45,81	1.044,44	11.738,86
		50		1.090,25	42,06	1.048,19	10.690,68
		51		1.090,25	38,31	1.051,94	9.638,74
		52		1.090,25	34,54	1.055,71	8.583,02
		53		1.090,25	30,76	1.059,49	7.523,53
		54		1.090,25	26,96	1.063,29	6.460,24
		55		1.090,25	23,15	1.067,10	5.393,14
		56		1.090,25	19,33	1.070,92	4.322,21
		57		1.090,25	15,49	1.074,76	3.247,45
		58		1.090,25	11,64	1.078,61	2.168,84
		59		1.090,25	7,77	1.082,48	1.086,36
		60		1.090,25	3,89	1.086,36	0,00