



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN GIMNASIO INTELIGENTE EN ALCOY

MEMORIA PRESENTADA POR:

LANCELOT VALERA ALFOCEA

TUTOR/A:

JORDI CAPÓ VICEDO

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: JULIO DE 2021



RESUMEN

Nos encontramos en un país, donde existe una tendencia que se encuentra en auge por el bienestar físico y por la práctica de un nuevo deporte denominado Pádel. En la ciudad de Alcoy, también se ha experimentado esta tendencia, y cada vez son más las personas que se inscriben en un gimnasio y que practican dicho deporte. Tras esta situación se ha detectado una oportunidad de mercado y nuestro proyecto consistirá en la implantación de un gimnasio digital con pistas de pádel en la ciudad de Alcoy, donde el funcionamiento, la gestión y la interacción con el cliente se realizará de forma inteligente ayudado de la tecnología.

El siguiente proyecto deja de lado el concepto que se tiene de un gimnasio tradicional y se apuesta por aplicar un nuevo concepto revolucionario de realizar ejercicio físico basado en el entrenamiento funcional, sustituyendo las tradicionales máquinas de musculación, por dispositivos inteligentes, siendo un modelo muy innovador y desconocido por la población donde se crea una experiencia única que relaciona el ejercicio físico con la diversión.

PALABRAS CLAVE

Plan de empresa; Viabilidad; Innovación Deportiva; Digitalización; Sistema Inteligente.

ABSTRACT

We are in a country where there is a growing trend towards physical wellbeing and the practice of a new sport called Padel Ball. In the city of Alcoy, this trend has also been experienced, and more and more people are joining a gym and practising this sport. Following this situation, a market opportunity has been detected and our project will consist of the implementation of a digital gym with paddle ball courts in the city of Alcoy, where the operation, management and interaction with the client will be carried out in an intelligent way with the help of technology.

The following project leaves aside the concept of a traditional gym and is committed to applying a new revolutionary concept of physical exercise based on functional training, replacing the traditional weight training machines with intelligent devices, being a very innovative and unknown model for the population where a unique experience is created that incorporates a novel level of fun to physical exercise.

KEY WORDS

Business plan; Viability; Sporting Innovation; Digitalization; Smart System.



RESUM

Ens trobem en un país, on existeix una tendència que es troba en auge pel benestar físic i per la pràctica d'un nou esport denominat Pàdel. A la ciutat d'Alcoi, també s'ha experimentat aquesta tendència, i cada vegada són més les persones que s'inscriuen en un gimnàs i que practiquen aquest esport. Després d'aquesta situació s'ha detectat una oportunitat de mercat i el nostre projecte consistirà en la implantació d'un gimnàs digital amb pistes de pàdel a la ciutat d'Alcoi, on el funcionament, la gestió i la interacció amb el client es realitzarà de manera intel·ligent amb la ajuda de la tecnologia.

El següent projecte deixa de costat el concepte que es té d'un gimnàs tradicional i s'aposta per aplicar un nou concepte revolucionari de realitzar exercici físic basat en l'entrenament funcional, substituint les tradicionals màquines de musculació, per dispositius intel·ligents, sent un model molt innovador i desconegut per la població on es crea una experiència única que relaciona l'exercici físic amb la diversió.

PARAULES CLAU

Pla d'empresa; Viabilitat; Innovació Esportiva; Digitalització; Sistema Intel·ligent.



ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 ORIGEN DE LA IDEA	11
1.3 OPORTUNIDAD DETECTADA	11
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
1.5 METODOLOGÍA.....	13
2. EVALUACIÓN DEL SECTOR FITNESS Y DEL PÁDEL	15
2.1 INTRODUCCIÓN	15
2.2 EL SECTOR FRENTE A EUROPA	16
2.3 EL SECTOR ANTES DE LA PANDEMIA COVID-19	17
2.4 CONSECUENCIAS DE LA COVID-19 PARA EL SECTOR	23
2.5 EL SECTOR DEL PÁDEL EN ESPAÑA Y COMUNIDAD VALENCIANA.....	29
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST).....	35
- FACTORES POLÍTICO-LEGALES	36
- FACTORES ECONÓMICOS	40
- FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS	48
- FACTORES TECNOLÓGICOS.....	52
3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	57
- COMPETIDORES POTENCIALES	58
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	59
- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	60
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	61
- COMPETIDORES EN EL SECTOR.....	63
3.3 ANÁLISIS INTERNO.....	71
3.4 ANÁLISIS DAFO	73
4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	76
4.1 CREACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS (MATRIZ DAFO)	76
4.2 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	77
4.3 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS.....	79



4.4	ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA.....	80
4.5	FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA	84
4.6	SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	87
4.7	PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	88
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	93
5.1	UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	93
5.2	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	96
5.3	FUNCIONAMIENTO INTERNO Y GESTIÓN DEL CENTRO	102
5.4	PLAN DE INDUCCIÓN AL CLIENTE	109
5.5	SOSTENIBILIDAD	111
6.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	114
6.1	RÉGIMEN JURÍDICO Y OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA.....	114
6.2	TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	115
6.3	PUESTA EN MARCHA DE LA SOCIEDAD.....	117
6.4	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES COMO EMPRESA	119
6.5	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y REQUISITOS	120
6.6	ORGANIGRAMA.....	124
6.7	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.....	125
6.8	POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN.....	125
7.	ANÁLISIS DEL MARKETING.....	127
7.1	OBJETIVOS DEL MARKETING.....	128
7.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	129
7.3	ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	131
7.4	POSICIONAMIENTO DEL MERCADO.....	131
7.4.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	133
7.4.2	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	134
7.4.3	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	135
7.5	MARKETING MIX.....	136
7.5.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	136
7.5.2	ESTRATEGIA DE PRECIOS	143
7.5.3	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	145
7.5.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	146
8.	PLAN FINANCIERO	152
8.1	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	152
8.2	ESTRATEGIA DE CAPITAL.....	153
8.3	ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN.....	156



8.4	ANÁLISIS FINANCIERO	158
8.4.1	BALANCE PREVISIONAL.....	159
8.4.2	CUENTA DE RESULTADOS	160
8.4.3	PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	163
8.4.4	RETORNO DE LA INVERSIÓN (VAN Y TIR)	165
8.4.5	RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	167
9.	CONCLUSIONES	170
10.	BIBLIOGRAFÍA	172



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos del sector del fitness por países, en millones de euros.	16
Gráfico 2: Evolución del número de gimnasios establecidos en España.	17
Gráfico 3: Porcentaje del número de personas que algunas vez asistieron a un gimnasio.	18
Gráfico 4: Evolución del número de abonados a un gimnasio en España, (en millones).	19
Gráfico 5: Número de personas expresado en porcentaje que realizaron ejercicio físico en el año 2019 por grupos de edad.	20
Gráfico 6: Número de empresas que se encuentran vinculadas al sector deportivo por comunidades autónomas.	21
Gráfico 7: Gasto medio anual que realiza un adulto en servicios relacionados con el fitness.	22
Gráfico 8: Porcentaje de trabajadores en ERTE al principio de la Covid-19.	24
Gráfico 9: Porcentaje de personas inscritas en un ERTE durante la pandemia.	25
Gráfico 10: Facturación media del sector y la previsión en los próximos meses.	26
Gráfico 11: Porcentaje de gimnasios que predicen el desarrollo normal del sector.	27
Gráfico 12: Número de gimnasios expresado en porcentaje, sobre sus intenciones de seguir ofertando un servicio online tras finalizar el Covid-19.	28
Gráfico 13: Número de jugadores afiliados a la Federación Española de Pádel.	30
Gráfico 14: Distribución por edades sobre el número de licencias federativas en el pádel.	31
Gráfico 15: Número de jugadores de pádel federados en España en 2019, por Comunidad Autónoma.	32
Gráfico 16: Número de clubes federados a la Federación Española de Pádel por Comunidad Autónoma.	33
Gráfico 17: Número de personas expresado en porcentaje afiliadas la Federación de Pádel de la Comunidad Valenciana, por grupos de edad.	34
Gráfico 18: Comparativa expresado en trimestres sobre el PIB a precios de mercado en el año 2019 y 2020, en millones de euros.	41
Gráfico 19: Evolución de la Renta per Cápita en España.	42
Gráfico 20: Gasto medio por habitante en la ciudad de Alcoy.	43
Gráfico 21: Evolución del número de personas desempleadas en la ciudad de Alcoy.	45
Gráfico 22: Pirámide de Población de España, distribuido por sexo y grupos de edad.	49
Gráfico 23: Número de gimnasios expresado en porcentaje, sobre sus intenciones de seguir ofertando un servicio online tras finalizar la Covid-19.	54
Gráfico 24: VAN y TIR desde el escenario base, pesimista y optimista.	167
Gráfico 25: Evolución de la Rentabilidad Económica.	168
Gráfico 26: Evolución de la Rentabilidad Financiera.	169



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	57
Ilustración 2: Horario de las clases colectivas del gimnasio Santy Cooper.	66
Ilustración 3: Sala de spinning virtual en Urban Padesport Alcoy.	70
Ilustración 4: Proceso para realizar la selección de las estrategias.	78
Ilustración 5: Ubicación del espacio donde se situará el gimnasio.....	94
Ilustración 6: Ubicación del local, visto desde un mapa.	94
Ilustración 7: Plano donde se establecerá el gimnasio.....	95
Ilustración 8: Medidas de una pista de pádel.....	97
Ilustración 9: Sala de spinning virtual.....	98
Ilustración 10: Sala PRAMA.	100
Ilustración 11: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	112
Ilustración 12: Esquema sobre la misión y visión de una empresa.....	119
Ilustración 13: Estructura organizacional de la empresa.....	124
Ilustración 14: Tablas salariales de los centros deportivos y gimnasios.	126
Ilustración 15: Mapa de posicionamiento.....	132
Ilustración 16: Cuadro de las estrategias de posicionamiento.	135
Ilustración 17: Creación de una marca.....	140
Ilustración 18: Logotipo del gimnasio.....	140
Ilustración 19: Ciclo de vida de un producto o servicio.....	141
Ilustración 20: Anuncio publicitario del gimnasio.	149
Ilustración 21: Anuncio publicitario del gimnasio.	149



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de los grupos de interés en el filtro de aceptabilidad.	81
Tabla 2: Máquinas cardiovasculares y musculación	99
Tabla 3: Material deportivo.....	102
Tabla 4: Horario de las actividades dirigidas.	109
Tabla 5: Tarifas de otros centros deportivos en Alcoy.....	143
Tabla 6: Tarifas del gimnasio.	144
Tabla 7: Inversiones en equipamiento deportivo.	154
Tabla 8: Total de inversión inicial.	155
Tabla 9: Capital social aportado por los socios capitalistas.	156
Tabla 10: Financiación contraída con Bodytone.	156
Tabla 11: Condiciones del préstamos contraído con entidad de crédito.....	157
Tabla 12: Escenarios financieros.	158
Tabla 13: Balance previsional escenario base.	159
Tabla 14: Balance previsional escenario pesimista.....	159
Tabla 15: Balance previsional escenario optimista.....	160
Tabla 16: Cuenta de resultados escenario base.	161
Tabla 17: Cuenta de resultados escenario pesimista.	161
Tabla 18: Cuenta de resultados escenario optimista.....	162
Tabla 19: Presupuesto de tesorería escenario base.	163
Tabla 20: Presupuesto de tesorería escenario pesimista.	164
Tabla 21: Presupuesto de tesorería escenario optimista.	164



1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad vivimos en una sociedad donde cada vez más existe una mayor preocupación por la belleza y el aspecto físico de las personas. Esta situación viene ligada porque durante los últimos años ha surgido una tendencia por el culto al cuerpo, es decir, las personas tienden a realizar una mayor actividad física diaria y además llevar una alimentación saludable, con el objetivo de llevar una vida más sana y también como método para prevenir enfermedades principalmente cardiovasculares. También, este movimiento surge porque la sociedad quiere conseguir una satisfacción con su cuerpo y dejar de lado los complejos a la hora de mostrar su físico en los espacios públicos como suele ser en las playas o piscinas.

Otro aspecto a destacar es que esta tendencia se encuentra muy presente en la mente de las personas, hasta tal punto que tras la celebración del último día del año uno de los objetivos que quieren conseguir las personas en el nuevo año venidero, es llevar una vida más activa y saludable, por lo que en los meses de enero y febrero el número de usuarios inscritos en un centro deportivo o gimnasio incrementa para conseguir un buen aspecto físico de cara a verano. También decir que, en ocasiones muchas personas que acuden a los gimnasios no lo hacen por mejorar su musculación, sino que sirve como una actividad para liberarse del estrés laboral y para la gestión de emociones.

Otro factor importante es la intervención de la tecnología en el mundo del fitness. Con el avance de la tecnología están apareciendo al mercado los denominados relojes inteligentes, estos dispositivos han sido creados principalmente para el mundo deportivo, es decir, tienen una especie de sensores que miden diferentes parámetros como la frecuencia cardíaca, el oxígeno en sangre, calorías quemadas y la distancia recorrida, además de poseer un GPS integrado para poder realizar rutas al aire libre. Estos dispositivos se encuentran en un mercado en crecimiento, y de forma indirecta gracias a ellos se fomenta la realización de ejercicio físico, porque además de poder ver tus parámetros, sirve como motivación para conseguir un mayor rendimiento en tus actividades. También dentro de este ámbito decir, que debido a los nuevos términos como Big Data e Inteligencia Artificial están teniendo un gran impacto en la gestión y en el surgimiento de nuevas formas y modelos del concepto gimnasio.

Además, comentar los cambios que están realizando las empresas de alimentación en sus productos. Se puede apreciar que cuando vamos a un supermercado, también están experimentando esta tendencia sobre el culto al cuerpo, de manera que estas empresas están empezando a ofertar a sus clientes productos bajos en calorías con alto grado en proteínas y sin azúcares añadidos, fomentando una mayor facilidad para poder llevar a cabo una vida más saludable para alcanzar los objetivos propuestos por las personas.

Por último, argumentar la pandemia que estamos sufriendo a nivel mundial que está teniendo efectos negativos para la sociedad, porque al no poder asistir a sus respectivos gimnasios causa que las personas se vuelvan más sedentarias porque en la mente no tienen concebida ninguna actividad obligatoria que no sea ir al gimnasio, provocando que los propósitos de llevar una vida más activa y saludable no se logren.



1.2 ORIGEN DE LA IDEA

El origen del proyecto SMART-FIT se origina por la ilusión y las ganas de involucrarse en un proyecto de gran envergadura, donde la intención es llevar a la práctica esos conocimientos aprendidos en el grado, y no hay mejor manera que emprendiendo un negocio, donde además se puede llegar a vivir de ello disfrutando de ello y ayudando a la sociedad a lograr sus objetivos.

Principalmente esta idea de negocio nace por las diferentes conversaciones mantenidas con diferentes clientes y compañeros que asisten al mismo centro deportivo. Ese centro deportivo además de prestar clases y ofrecer el servicio de gimnasio también dispone de diferentes pistas de pádel. Estas conversaciones, se fundamentaban en las mejoras que se podría implantar en ese centro deportivo, y muchos de estos clientes lo que demandaban es que tenían un sistema muy tradicional a la hora de organizar las partidas de pádel, porque no disponían de una base de datos para agrupar a los jugadores por niveles. Además, otra demanda que se comentaba es que las pistas de pádel, además de poder usarse para organizar partidas personales, también se podrían aprovechar para ofrecer clases de este deporte para aficionados y profesionales, es decir, para aquellas personas aficionadas que desean mejorar en este deporte y divertirse, y por otro lado para gente que quiere adoptar este deporte de una forma más profesional, con clases físicas y prácticas para participar en torneos e incluso participar en la liga federada de pádel con el objetivo de poder convertirse en un jugador de alto rendimiento en este deporte.

También, otra situación a destacar es que el modelo de reserva de clases se encontraba muy anticuado, ya que tenías que llamar al gimnasio o enviar un mensaje a través de una aplicación para poder proceder a la reserva, así que lo que pasaba la mayoría de veces es que te contestaban tarde y además en ocasiones, las clases ya estaban ocupadas por todos los participantes. Así que, en este caso como podemos ver no existía una aplicación o página web, para poder acceder al menú de las reservas y ver el número de ocupantes de la sesión. Además, al no disponer de una página web los futuros clientes no pueden recibir información sobre las instalaciones, tarifas, precios, servicios prestados, horario e inscripción de clientes, a no ser que se presenten de forma presencial en el establecimiento.

Ante esta situación descrita anteriormente, se visualiza que existen ciertas carencias en este centro deportivo y se observa que el sistema de gestión y el establecimiento de las relaciones con los clientes era muy tradicional, así que estas carencias se han tenido en especial atención como nuevas oportunidades de negocio para emprender con nuestro nuevo centro deportivo.

1.3 OPORTUNIDAD DETECTADA

Como hemos dicho anteriormente, parte de la idea de negocio viene dada por las carencias que existen en el centro deportivo al cual asisto, pero también hay otras razones por las que he visto esta idea de negocio como una oportunidad para explotar.



En primer lugar, hacer hincapié que existe una tendencia que se encuentra en expansión por el culto al cuerpo y por llevar una vida saludable, pero también destacar que con el surgimiento del nuevo deporte denominado pádel, cada vez más son los jugadores que más practican este deporte, hasta tal punto que prácticamente todos los gimnasios y centros deportivos establecidos en la ciudad de Alcoy disponen de pistas de pádel por la gran demanda existente en todos los grupos de edad, ya que se trata de un deporte donde no se necesita de un gran nivel para disfrutar de esta actividad.

En segundo lugar, cabe mencionar la influencia de la tecnología en los centros deportivos. Con la aparición de la pandemia denominada Covid-19 junto con el surgimiento de nuevos conceptos tecnológicos como son la Inteligencia Artificial, Big Data y la Industria 4.0, están cambiando los hábitos y el comportamiento de la sociedad a la hora de realizar actividad física. Por un lado, debido a la pandemia los gimnasios se han tenido que adaptar dando clases de manera virtual; situación que prácticamente ningún gimnasio de Alcoy ha sabido implantar y que por otro lado con el avance la tecnología y de las nuevos conceptos nombrados anteriormente, creemos que puede ser un factor muy importante porque nos dirigimos hacia la era de la digitalización, ya que nuestra idea se basa en un revolucionario centro deportivo inteligente, donde la experiencia de realizar actividad física sea única y muy diferente a lo que la sociedad está acostumbrada utilizando instrumentos más tecnológicos sin la presencia de máquinas de musculación y que a día de hoy se trata de una metodología innovadora que no se encuentra muy presente en España y en concreto en la ciudad de Alcoy.

Además, cabe hablar de la transformación digital que se está fomentando en las empresas denominado el modelo de Industria 4.0, que también tiene repercusión en el sector de los gimnasios y centros deportivos, así que tomaremos nota de ello y las intenciones serán que nuestra empresa sea lo más digital e inteligente posible y para ello se prevé implantar un sistema ERP para conseguir una mayor gestión del centro, como también un sistema CRM para conseguir estrechar una mayor relación con los clientes y nuestros clientes potenciales.

En tercer lugar, destacar que ningún gimnasio de la ciudad de Alcoy dispone de una amplia gama de servicios que tengan relación con el deporte, así que tomaremos nota de ello y estudiaremos la posibilidad de implantar esta variedad de servicios como puede ser masajes para los clientes para cuando finalicen sus entrenamientos, asesoramiento nutricional y personal o incluso estudiar la posibilidad de poner un jacuzzi para la relajación de los músculos, ya que se cree que estos servicios marcarán la diferencia y serán valorados por el cliente.

Por último, hablar de la ubicación. Se conoce que en la ciudad de Alcoy existen muchos centros deportivos con pistas de pádel dedicados al sector, pero estos centros deportivos excepto uno se encuentran a las afueras de la ciudad, así que consideramos que la localización de nuestro nuevo centro deportivo puede ser un punto clave porque donde se pretende implantar este centro deportivo será un lugar con unas dimensiones muy amplias, en una área geográfica estratégica para poder abastecer a todos los barrios de la ciudad de Alcoy, donde además otra variable a tener en cuenta es que se encontrará ubicado en un espacio, donde no haya ningún centro deportivo de este tipo en sus alrededores.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El principal objetivo con el desarrollo de este plan de empresa es realizar una investigación sobre la viabilidad de implantar un centro deportivo inteligente en la ciudad de Alcoy, pasando por todas las áreas funcionales y detallando los procesos a seguir para posteriormente poder llevar a cabo su ejecución y cometer los mínimos errores posibles.

Los objetivos a conseguir son:

1. Estudiar la situación del sector y observar cuál será su tendencia de cara al futuro, en el cual se investigará el mercado de los centros deportivos y el comportamiento de los consumidores frente a este sector.
2. Realización de un análisis estratégico con el objetivo de conocer cuáles serán aquellas amenazas y oportunidades que le pueden afectar a la empresa, como también estudiar cuales son las debilidades y fortalezas que tendrá el gimnasio frente a nuestra competencia.
3. Concretar las estrategias a seguir para poder conseguir las ventajas competitivas que nos harán marcar la diferencia frente al resto de centros deportivos.
4. Detallar el funcionamiento y el modelo de gestión del centro, como también profundizar en la amplia gama de servicios que se ofertará a los clientes.
5. Realizar un plan de marketing mix para establecer las estrategias a seguir relacionadas con el precio, servicio, distribución y promoción.
6. Elaboración de un plan financiero para estudiar el rendimiento y la rentabilidad que tendrá nuestro centro.

1.5 METODOLOGÍA

La ejecución del siguiente proyecto se encontrará organizado de acuerdo a un orden de estructura, donde se profundizará en los siguientes puntos:

- **Introducción:** en este apartado se expondrá en contexto cual es la situación actual en la que vivimos y como puede repercutir en los gimnasios, como también se argumentará el origen de la idea y la oportunidad detectada. Por último, se explicarán los objetivos y la metodología a la que se pretende llegar con el proyecto.
- **Análisis del sector y su evolución:** se empezará definiendo que es un centro deportivo y que atributos posee para razonarlo como tal. También, en este apartado se explicará mediante datos estadísticos, una comparación sobre la práctica deportiva antes de la crisis del Covid-19 y que impactos ha tenido esta pandemia para el sector de los centros deportivos, y por último explicaremos cual será la tendencia y los cambios que se están originando.
- **Plan estratégico:** en esta sección se realizará un estudio del macroentorno utilizando la herramienta **PEST** y un análisis del microentorno utilizando la herramienta **cinco fuerzas de Porter** para identificar aquellas variables que pueden afectar a la empresa. Por último, finalizaremos con la realización de un DAFO para poder ver de una manera más clara y sencilla los atributos de la empresa como también el entorno de la empresa en forma de amenazas y oportunidades.



- **Análisis de las estrategias:** en este apartado se identificará las estrategias que seguirá la compañía, como también se especificarán todas aquellas ventajas competitivas que nos harán marcar la diferencia frente al resto de gimnasios, siendo muy valoradas por los clientes a la hora de su elección.
- **Plan de operaciones y procesos:** en el siguiente apartado se pretende exponer cual será el funcionamiento interno de la compañía como también el sistema inteligente que se empleará para su funcionamiento. También, en este apartado identificaremos la ubicación y la distribución de la planta, como también se realizará un diseño de planificación con todas las fases a seguir para la apertura de nuestro centro deportivo.
- **Plan de organización y recursos humanos:** en este apartado se explicarán la misión, visión y los valores de la compañía, como también los objetivos que se quieren conseguir. También, procederemos a realizar un plan jurídico en el que se argumentarán todos los procesos a realizar para la constitución de una empresa y su puesta en marcha. Para finalizar con esta sección, se realizará una descripción de los puestos de trabajo a cubrir en la empresa, junto con la explicación de nuestras políticas de contratación y salarios a percibir cada uno de los trabajadores y finalizaremos con un organigrama de los trabajadores por orden jerárquico.
- **Plan de marketing estratégico:** en el siguiente punto profundizaremos en explicar nuestro público objetivo y las estrategias a emplear para conseguir un buen posicionamiento entre la sociedad. También, realizaremos un plan de marketing mix en el que se detallaran todas las estrategias que vayan relacionadas con el servicio, precio, distribución y comunicación.
- **Plan económico-financiero:** en el siguiente apartado se estudiará la viabilidad del proyecto, investigando si el proyecto a implantar congrega todas las características necesarias para su validación, estudiando el rendimiento, la capacidad de poder frente a sus deudas y la situación de liquidez. Para esto, se realizará un plan de inversión con todos los activos necesarios para la empresa y se realizará una previsión de las cuentas anuales de cara a siete años. Además, se explicará la estructura financiera del centro deportivo mediante la realización de un balance y finalizaremos con la realización de las rentabilidades y aplicación de los criterios de inversión VAN y TIR.



2. EVALUACIÓN DEL SECTOR FITNESS Y DEL PÁDEL

A continuación, se especificará mediante datos cual es la situación del sector deportivo en la actualidad. Para ello, empezaremos aportando datos sobre el ranking que ocupa el país español en la unión europea, explicando todos aquellos datos más relevantes para conocer la situación y continuaremos con una descripción del sector y cuál ha sido su evolución hasta el año 2019, y por último concretaremos con datos que nos explicarán la situación del sector tras haber sufrido la denominada Covid-19 y finalizaremos con una información general sobre el pádel en España y en la Comunidad Valenciana.

2.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos ante un mercado que se encuentra en expansión y que su evolución ha permitido que cada día se encuentre en constante renovación y cambios. Se han dejado de lado aquellos centros deportivos y gimnasios con unos espacios reducidos y además con la utilización de unas máquinas de musculación muy poco sofisticadas y antiguas.

A principios del siglo 21, este sector ha ido creciendo y evolucionando estableciéndose centros deportivos y gimnasios con amplias instalaciones y utilizando maquinaria cada vez más sofisticadas y tecnológicas; como también destacar que su evolución ha llevado a que ahora los gimnasios no ofertan un único servicio, sino que cada vez más se intenta ofertar servicios añadidos para proporcionar una mayor satisfacción y experiencia hacia el cliente. Podemos confirmar que actualmente existe una tendencia por el culto al cuerpo y que prácticamente no se pretende conseguir la belleza ideal, sino que se ha verificado que la realización de deporte físico mejora el estado de ánimo de las personas y la forma de afrontar la vida, así que estamos hablando de una mejora de la calidad de vida y de la prevención de enfermedades fundamentalmente cardiovasculares que se puedan originar en el futuro.

También destacar el impacto de la tecnología en los centros deportivos, ya que a medida que avanza el sector tecnológico también avanza el sector de los gimnasios, por lo que esta situación ha derivado a la fabricación y utilización de máquinas de musculación más tecnológicas y sofisticadas. Esta situación, se está llevando a cabo en muchos gimnasios del sector y cada vez son más centros que apuestan por la utilización de máquinas más modernas y sofisticadas reinventándose constantemente y siempre dejando de lado aquellas máquinas tradicionales. Además, destacar aquellos conceptos como la Industria 4.0 y el Big Data, ya que se trata de conceptos muy tecnológicos en el que cada vez se encuentran muy presentes en las empresas porque se está originando una era hacia una transformación digital de las empresas, en el cual tendrá también gran impacto en el sector de los centros deportivos y gimnasios.

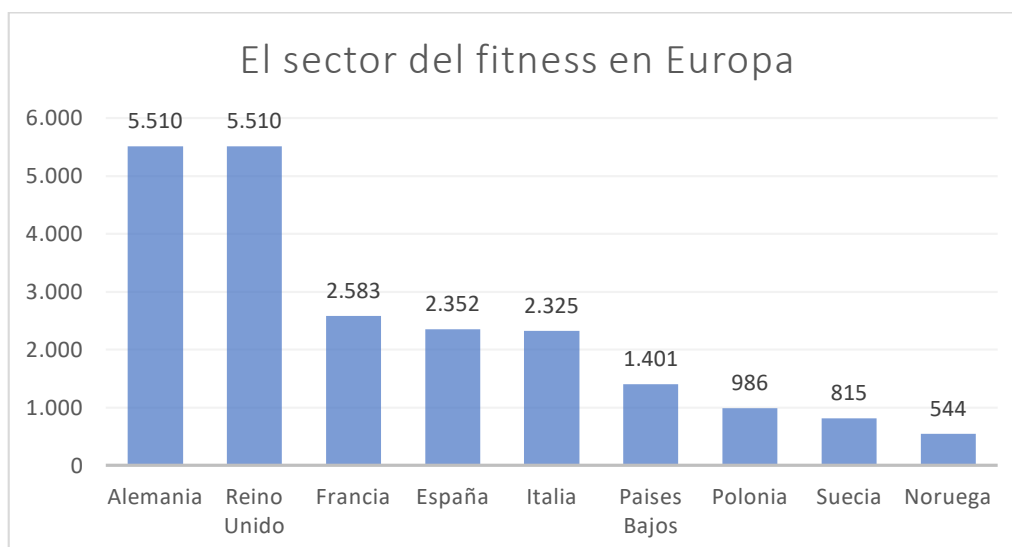
Por último, cabe destacar el nuevo deporte denominado Pádel. Podemos verificar que el pádel se ha convertido en una de las actividades deportivas más practicadas en nuestro país y sobre todo en la ciudad de Alcoy, así que cada vez más son más los gimnasios que además de ofrecer el servicio de gimnasio, también poseen pistas de pádel porque se trata de un deporte que se encuentra en expansión con una gran demanda en todos los grupos de edad.

2.2 EL SECTOR FRENTE A EUROPA

El sector de los centros deportivos se puede afirmar que se encuentra en constante crecimiento a nivel europeo cada año que transcurre cada vez son más las personas que asisten a un centro deportivo, ya sean jóvenes o las personas más adultas. Esto es debido, a que se encuentra presente una tendencia que se encuentra al alza por conseguir unos cánones de belleza muy altos, y una variable fundamental, es el aspecto físico de las personas, en el cada vez más se busca tener el cuerpo perfecto, y para ello la mejor solución es la realización de ejercicio físico junto al seguimiento de una alimentación saludable. Por este motivo, podemos decir que el sector de los centros deportivos se encuentra en expansión, porque también ayuda a tener una mejor calidad de vida y una mayor esperanza de vida de las personas.

Como podemos observar en la siguiente gráfica, se puede decir que España es el cuarto país que más factura a nivel europea, por debajo de Alemania, Reino Unido y Francia. La cifra que presenta es de aproximadamente 2,4 billones de euros, representando el 8% del total del mercado europeo. Por lo que con estas cifras podemos decir, que en España también se encuentra presente esta tendencia por el culto al cuerpo y cada vez más son los usuarios que utilizan este tipo de servicios, ya que se prevé que estas cifras sigan creciendo, hasta alcanzar los niveles del país francés. Esto es debido, a que las personas aparte de utilizarlo para el culto al cuerpo, también se trata de un estilo de vida para conseguir una mejor calidad de vida y con ello una mejor esperanza de vida, que actualmente en España es de 83 años y se prevé que en 5 años se llegue a los 85 años. Así que, tras estas cifras tan favorables podemos concluir que nos encontramos en un sector muy competitivo y muy importante para la economía española.

Gráfico 1: Ingresos del sector del fitness por países, en millones de euros.

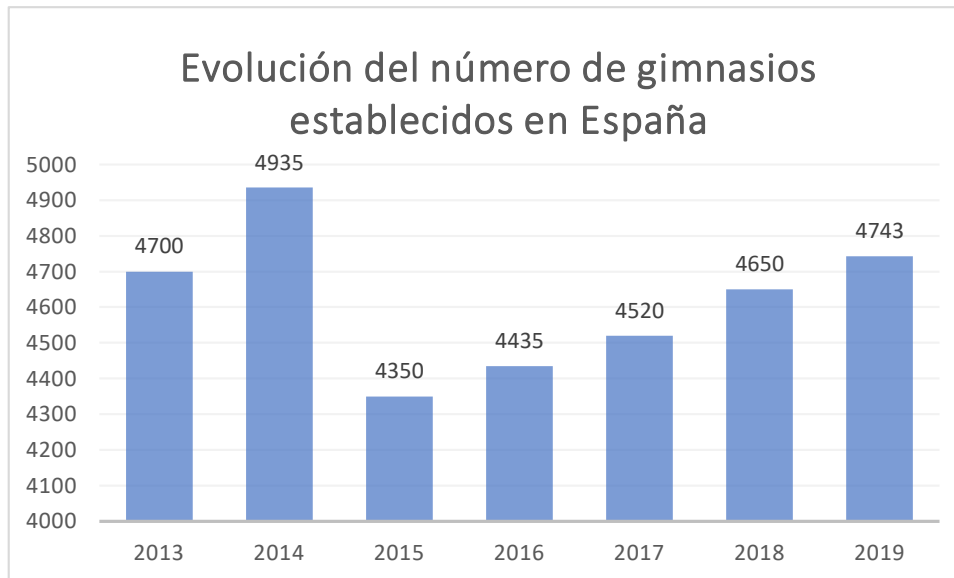


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por Statista.

2.3 EL SECTOR ANTES DE LA PANDEMIA COVID-19

Para empezar con esta sección, empezaremos explicando y mostrando una evolución del número de centros deportivos establecidos en el país desde el año 2013 hasta el año 2019, justo antes de sufrir la famosa pandemia Covid-19.

Gráfico 2: Evolución del número de gimnasios establecidos en España.



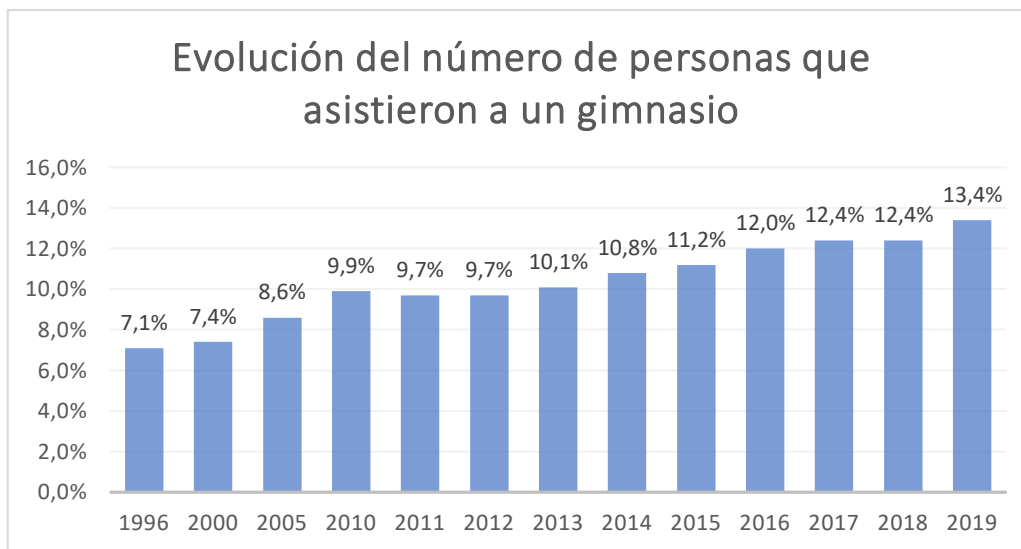
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Statista.

Como podemos ver, desde una perspectiva general prácticamente durante todos estos años la cifra de gimnasios instaurados en España se mantiene constante, rondando aproximadamente una media de 4500 gimnasios por año, pero podemos observar como en el año 2015 existe un descenso de los centros deportivos llegando a la cifra de 4350 centros deportivos que se cerraron, esto se debe a las graves consecuencias después de sufrir la famosa crisis económica originada en el año 2008 y por la saturación del mercado que existía en ese momento, pero después de esta caída a partir del año 2016 el sector se fue recuperando, y cada año que transcurría el número de gimnasios existentes en el país era mayor, hasta tal punto, que en el año 2019 se alcanzó una cifra de 4743 gimnasios. Esta evolución tan favorable fue debido a la salida de la crisis económica originada en el 2008 y por otra parte por la gran demanda existente en el país, en el que a medida que transcurren los años, esta se incrementa, no solo en los más jóvenes, sino que cada vez el público existente en los gimnasios es más adulto. También, comentar que esta demanda que se encuentra en crecimiento, viene dada por que la población quiere conseguir un mejor estilo y calidad de vida.

Por último, en base a este gráfico de barras comentar que somos un país con numerosos centros deportivos instaurados y que de cara a un futuro seguirán abriéndose más instalaciones deportivas, ya que, al tratarse de un sector en expansión, muchos de los jóvenes optan por cursar estudios relacionados con el deporte, por la gran cantidad de demanda y puestos de trabajo que genera.

A continuación, el siguiente gráfico muestra una evolución sobre el porcentaje de individuos que asistieron a un centro deportivo, desde el año 1996 hasta el año 2019, antes de sufrir la pandemia.

Gráfico 3: Porcentaje del número de personas que algunas vez asistieron a un gimnasio.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Statista.

Como podemos observar, existe un crecimiento exponencial cada año que acontece. Cabe destacar los primeros años del siglo 21, ya que el porcentaje era muy bajo porque el concepto que se tenía de gimnasio era muy diferente al existente en la actualidad. En esos años, la gente concebía el gimnasio como una práctica que no era esencial para las personas, y además se pensaba que solo los jóvenes podrían hacer uso de ello, por lo que, debido a esta situación, el porcentaje de asistentes a centros deportivos era muy bajo, pero a medida que pasaban los años, las formas de pensar de las personas han ido evolucionando y cambiando. Como se puede ver, esta mentalidad ha cambiado en los consumidores y cada vez se encuentra más presente en la mentalidad de las personas la existencia de estos centros, a todo esto, seguido de nuevas investigaciones y recomendaciones de los expertos por seguir una vida más saludable, ha tenido como consecuencia que la población tomara nota de ello y probaran alguna vez este tipo de servicios.

Por último, destacar que en los últimos cinco años la gente cada vez más asiste a un centro deportivo ya sea por probar esa experiencia, por recomendaciones de amigos o por que se ha convertido en una actividad de moda entre la sociedad. Así que, debido a estas situaciones en el año 2019, se alcanzó la cifra de un 13,4% y se prevé que continúe creciendo, porque prácticamente cada vez son más las personas que quieren experimentar y comprobar la experiencia de un centro deportivo.

El siguiente gráfico, muestra el número de personas que se encuentran abonadas o asociadas a un centro deportivo o gimnasio en los últimos 5 años, antes de sufrir la crisis del Covid-19.

Gráfico 4: Evolución del número de abonados a un gimnasio en España, (en millones).

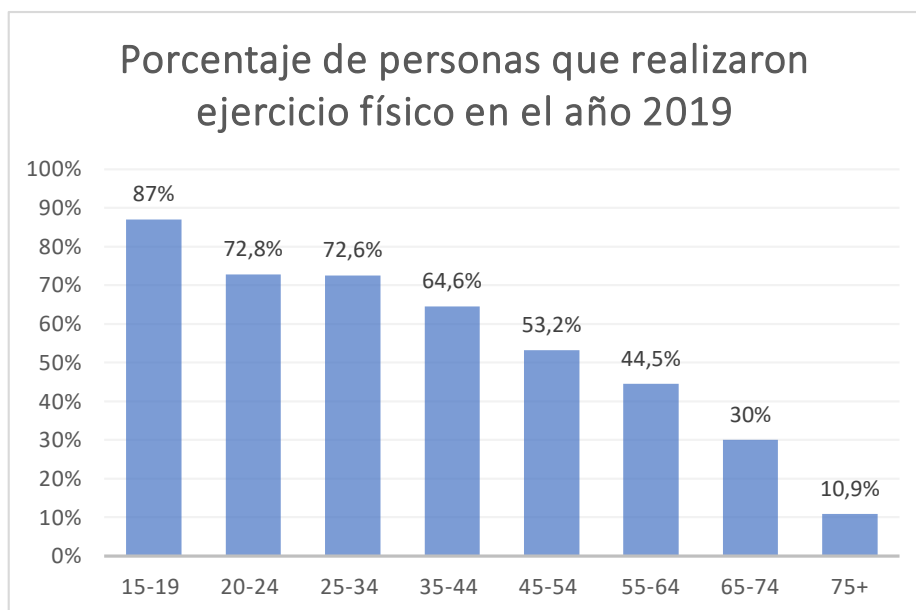


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Statista.

Como hemos comentado en apartados anteriores, esta gráfica de barras nos corrobora la tendencia por el culto al cuerpo y la vida saludable. Empezando por el año 2015, destacar que la cifra de abonados era de 4,94 millones de personas que se encuentran inscritas en un gimnasio, donde a medida que transcurren los años esta cifra aumenta con respecto al año anterior, como podemos ver en los años siguientes hasta alcanzar una cifra de 5,5 millones de personas que se encuentran asociados a un gimnasio. Así que, tras presentar estas cifras podemos afirmar que nos encontramos ante un mercado en expansión y con gran crecimiento, donde cada vez son más las personas de todos los grupos de edad que prueban este tipo de servicios y se quedan de forma permanente en ellos por la cantidad de beneficios que le aporta la realización de actividad física.

Otro dato a presentar para entender la situación del sector, se puede apreciar en el siguiente gráfico de barras que nos indica el número de personas en porcentaje que realizaron deporte o alguna actividad física por grupos de edad en el año 2019, según el informe de la empresa de gimnasios Alfit.

Gráfico 5: Número de personas expresado en porcentaje que realizaron ejercicio físico en el año 2019 por grupos de edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Altafit.

Los datos proporcionados en la imagen anterior, son de vital importancia, ya que nos encontramos con unos datos muy elevados en todos los grupos de edad. Empezando, por el grupo de edad entre 15-19 años, podemos decir que el porcentaje es de un 87%, es decir, de cada cien adolescentes pertenecientes este grupo de edad, 87 realizan actividad física o deporte. Esto se debe a que los jóvenes desde pequeños tienen inculcados que realizar actividad física o deporte, es de vital importancia, para conseguir un mejor desarrollo de vida, y por qué se trata de una actividad lúdica para la diversión. También, destacar que la cifra es tan alta, porque se entra en una edad, en el que los adolescentes, quieren tener el cuerpo perfecto y conseguir un mejor aspecto físico y de belleza, así que para ello recurren a un centro deportivo o gimnasio.

En segundo lugar, nos encontramos con los grupos desde los 20 años hasta los 44 años, también destacar que presentan unos porcentajes elevados, presentando una media de un 70%, esto quiere decir que más de la mitad de las personas pertenecientes a este grupo de edad, también consideran como algo esencial realizar alguna actividad física. Esto se debe, a que, en estas edades, además de querer conseguir una mejor salud, también realizan actividad física, como medio para liberarse del estrés laboral y como forma para conseguir una mayor satisfacción de uno mismo.

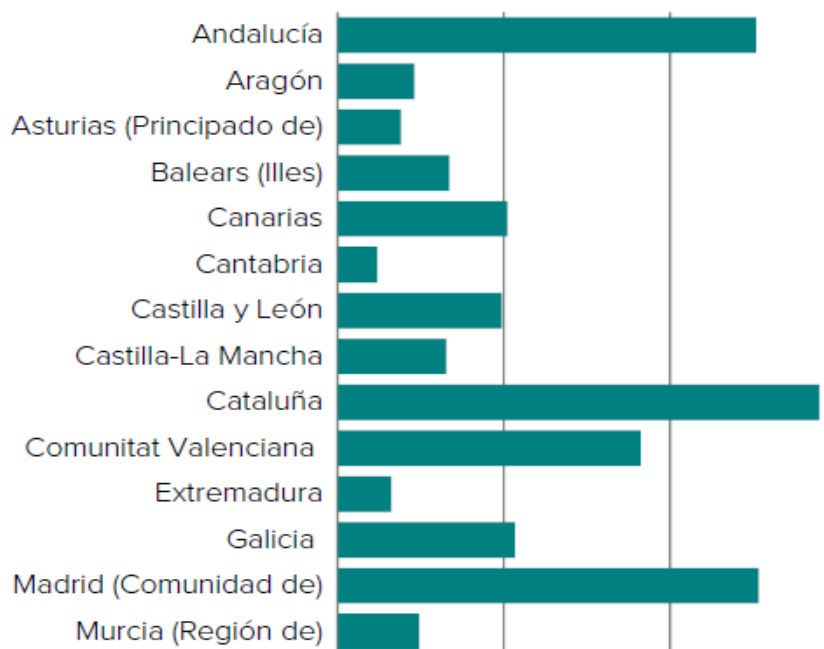
En el siguiente lugar, nos encontramos el grupo de edad desde los 45 años hasta los 65 años; se trata de un grupo de edad más adulto, donde también piensan que la actividad física es esencial para ellos, y cada vez son más las personas pertenecientes a este grupo de edad que realizan actividad física. Esto es debido a que las personas, conciben la actividad física como una forma de conseguir diversos beneficios para ellos, como puede ser una mejora de la calidad de vida y una vida más saludable. También, en este grupo de edad se da el caso de que muchas de las personas que realizan ejercicio físico lo conciben como una manera de dejar de lado durante unas horas los pensamientos laborales y el estrés.

Por último, nos encontramos el grupo de edad más adulto que podemos catalogarlo como personas pertenecientes a la tercera edad. En este caso se ha experimentado una evolución muy grande por que años atrás se pensaba que realizar actividad física solo la podrían llevar a cabo los jóvenes, pero esta mentalidad con el transcurso de los años ha cambiado, y cada vez son más las personas de la tercera edad que practican ejercicio físico. Esto es debido, a que se ha demostrado que la práctica de estas actividades ayuda a evitar enfermedades y también ayuda a mantener una mayor esperanza de vida, además de que estas personas conciben la realización de actividad física, como una actividad lúdica para la diversión y para una mejora de la calidad de vida.

Como se puede ver, vivimos en un país donde la realización de actividad física se encuentra muy de moda en la sociedad y en especial en todos los grupos de edad, porque se ha verificado que la realización de la misma aporta numerosos beneficios para la persona y para el desarrollo de su vida.

El siguiente gráfico representa, el número de empresas que se encuentran vinculadas al deporte en el año 2019, clasificadas por Comunidades Autónomas.

Gráfico 6: Número de empresas que se encuentran vinculadas al sector deportivo por comunidades autónomas.

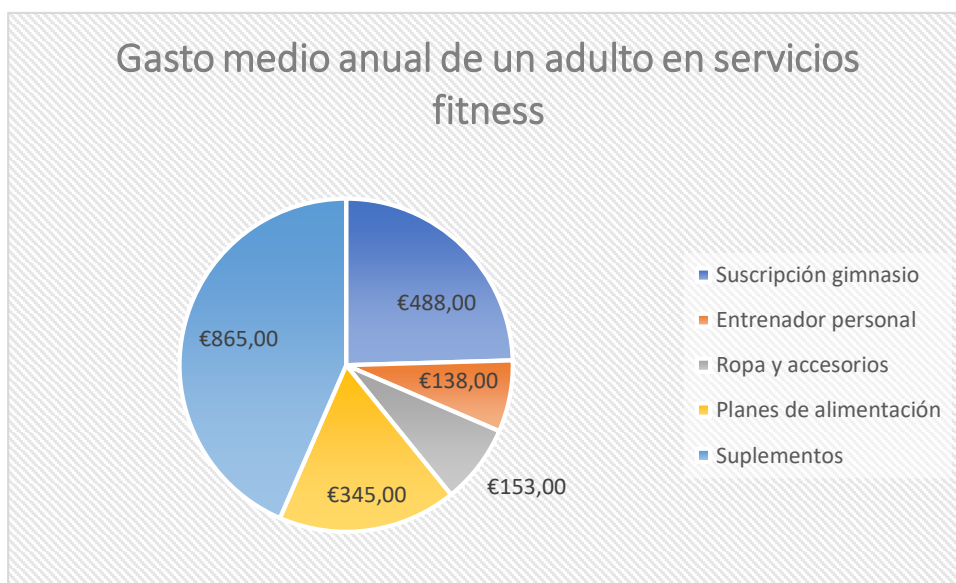


Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como podemos ver en el gráfico anterior, la Comunidad Valenciana ocupa la cuarta posición a nivel nacional, que más empresas posee relacionadas con el sector deportivo, por debajo de Cataluña, Madrid y Andalucía. Esta situación es debida a que en la Comunidad Valenciana existe una gran afición por el deporte y el ejercicio físico, así que podemos considerar que nuestra comunidad es una de las principales competidoras del sector, debido a la gran demanda de personas que realizan deporte o alguna actividad física, así que, para cubrir esta demanda muchas empresas deciden emprender un negocio que tenga relación con el sector deportivo como gimnasios y centros deportivos, porque ven una oportunidad de negocio que se encuentra en expansión, por la creciente demanda existente a día de hoy, así que en nuestro caso, estas cifras nos resultan de lo más favorable para la implantación de nuestro centro deportivo, porque se situará dentro de la Comunidad Valenciana en concreto en la ciudad de Alcoy.

Por último, se explicará mediante un gráfico circular cual es la cuantía media que se gasta una persona en actividades deportivas.

Gráfico 7: Gasto medio anual que realiza un adulto en servicios relacionados con el fitness.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por Myprotein.

Según un estudio llevado a cabo por la famosa compañía de suplementación deportiva denominada Myprotein, un adulto de media se gasta 165 euros mensuales en servicios como el bienestar y fitness. El promedio que alcanzando una cuantía anual de 865 euros por adulto. Dentro de estos suplementos, el producto más demandado y comprado por los españoles son los batidos de proteínas, con un gasto de 316 euros anuales por adulto. Además, decir que aparte de la suplementación, un adulto se gasta una media de 345 euros en equipamiento deportivo. Pero el dato más impactante, es que un adulto español de media se gasta una media de 488 euros anuales, en una inscripción a un gimnasio o centro deportivo. Así que, tras estas cifras, podemos corroborar el auge del movimiento por la salud, belleza y el culto al cuerpo de los españoles.

Conclusiones del sector antes de la crisis de la Covid-19

Como hemos podido comprobar tras haber analizado el sector, decir que nos encontramos en un mercado muy competitivo y muy importante para la economía española, ya que somos el cuarto país que más factura en este sector a nivel europeo con una cifra aproximadamente de 2,4 billones de euros. También, destacar que, con la aparición del nuevo movimiento originado por la sociedad por el culto al cuerpo, el bienestar y la belleza, ha originado que cada año la demanda de asistentes a un centro deportivo sea mayor y por lo tanto para poder abastecer a esa demanda, cada año se crean más centros deportivos y gimnasios, ya que consideran un sector con muchas oportunidades y con una elevada tasa de crecimiento del número de abonados.

Como hemos podido detallar, las cifras del sector eran muy favorables, pero se desconocía que en el año próximo sucedería un acontecimiento mundial, que iba a poner el sector con serios problemas, como es el origen de la conocida crisis denominada Covid-19, que a día de hoy continuamos sufriendo tanto a nivel mundial como nacional, y que ha causado muchos estragos y efectos perjudiciales para el sector, como demostraremos con los datos que explicaremos en la siguiente sección.

2.4 CONSECUENCIAS DE LA COVID-19 PARA EL SECTOR

Como bien hemos dicho anteriormente, nos encontramos en un sector muy importante por los ingresos que generaba y por el auge que existía entre la sociedad, pero con la llegada de la crisis del Covid-19, este sector ha experimentado un gran impacto, por la situación excepcional de la pandemia y por las restricciones que se han tenido que implantar en la sociedad para frenar este virus.

Para empezar, explicando los efectos tan perjudiciales que ha tenido para el sector abriremos la siguiente sección mostrando algunos datos generales que resultan de gran impacto como son los siguientes, proporcionados por la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas.

El primer dato que más impacta es que el 98% de los centros deportivos y gimnasios ha tenido que recurrir a un ERTE, es decir, se trata de un mecanismo excepcional en el que los trabajadores eran remunerados por el Estado, porque el gimnasio en cuestión al estar cerrado no obtenía los ingresos suficientes para poder remunerar a sus trabajadores, afectando al 75% y 100% de la plantilla.

En relación a la facturación, se prevé que el sector alcanzará un 44% menos de facturación en el año 2020 y 2021, haciendo que esas pérdidas alcancen los 1.108 millones de euros.

Otro dato a destacar es que se espera que el sector empezará a recuperar y alcanzar la normalidad, en el tercer trimestre del año 2021, a partir del mes de julio del año 2021.

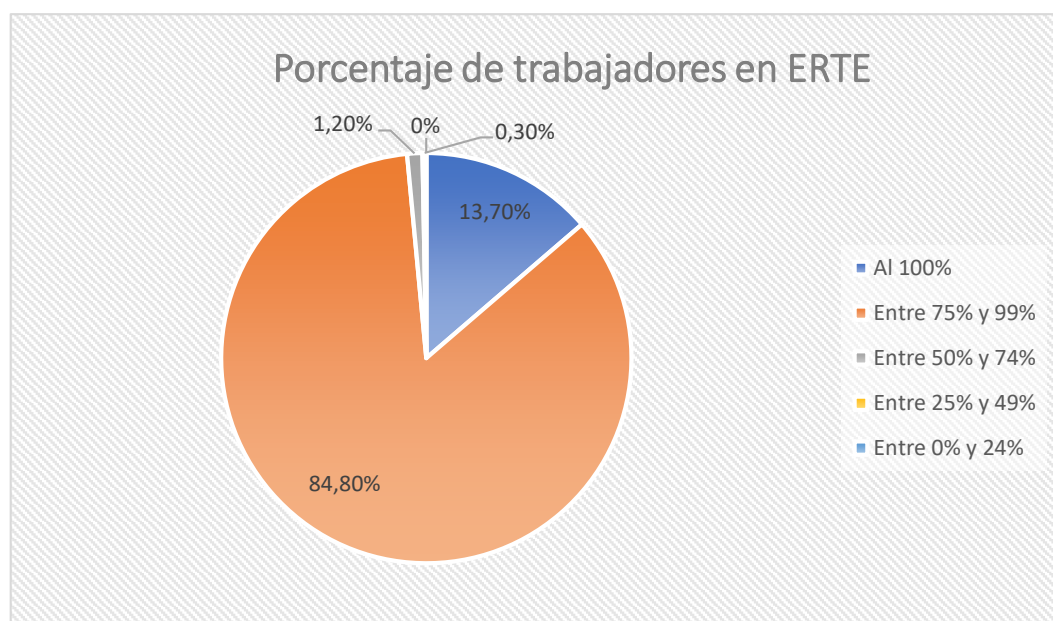
Por último, cabe destacar la capacidad de adaptación que ha tenido que realizar al sector, ya que los datos demuestran que alrededor del 71% de los centros ofrecen contenidos digitales a través de una página web, clases grupales online a través de plataformas como Zoom o Teams y por vía YouTube.

A continuación, para aportar una mayor información se procederá en profundizar y en explicar con mayor detalle los datos anteriormente dichos, realizando una comparación de los mismos en ambos periodos, es decir, las previsiones y las decisiones que se tomaron al inicio de la pandemia (marzo y abril de 2020) y por otro lado las previsiones y la situación del sector en un periodo más reciente (septiembre de 2020), ya que como mostraremos a continuación, los datos cambian por que se tenía una mejor información de la pandemia y una mejor capacidad de afrontar al virus.

Empezaremos detallando, mediante un gráfico circular, que porcentaje de trabajadores se encuentran en ERTE, a principios de la pandemia.

Informe de mayo 2020.

Gráfico 8: Porcentaje de trabajadores en ERTE al principio de la Covid-19.



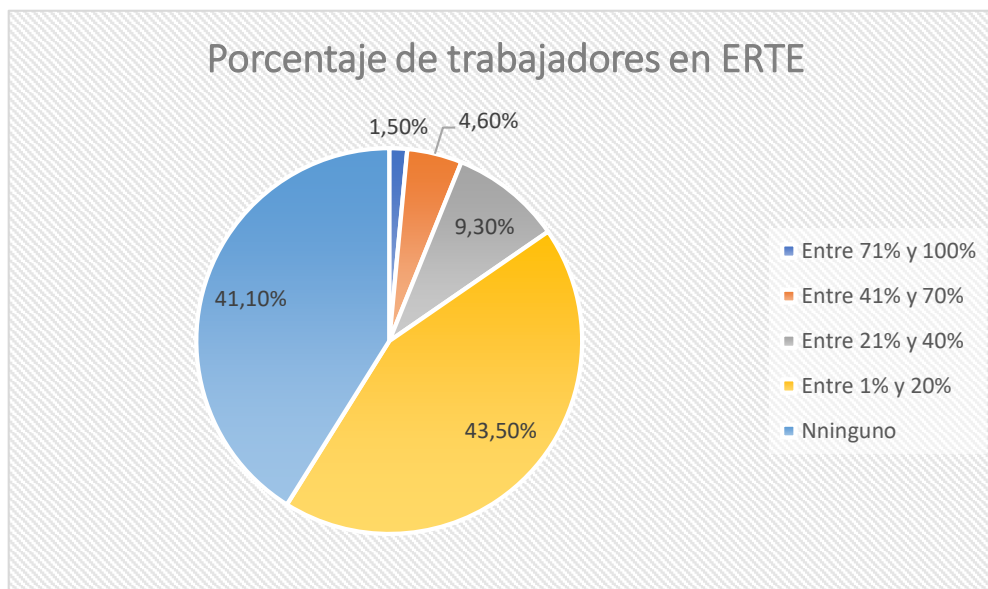
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FNEID.

Se puede observar, que los efectos de la pandemia han sido nefastos para el empleo en el sector como se puede demostrar en la gráfica circular. La medida que más destaca es que un 84,8% de los gimnasios tuvieron que meter a un ERTE entre el 75% y 99%, de los empleados, y en segundo lugar destaca que el 13,7% de los gimnasios tuvieron que introducir al 100% de sus empleados en un ERTE. Esta situación fue originada por que el 14 de marzo de 2020, el Estado decretó un confinamiento domiciliario para la población que tuvo una duración aproximada de 3 meses. Así que, tras esta situación los gimnasios tuvieron que cerrar sus puertas y recurrir a esta medida para poder mantener con el negocio, ya que la mayoría no tenía ingreso alguno.

Seguidamente realizaremos el mismo proceso, donde el siguiente gráfico circular mostrará el porcentaje de empleados inscritos en un ERTE, en el periodo de septiembre de 2020.

Informe septiembre 2020

Gráfico 9: Porcentaje de personas inscritas en un ERTE durante la pandemia.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FNEID.

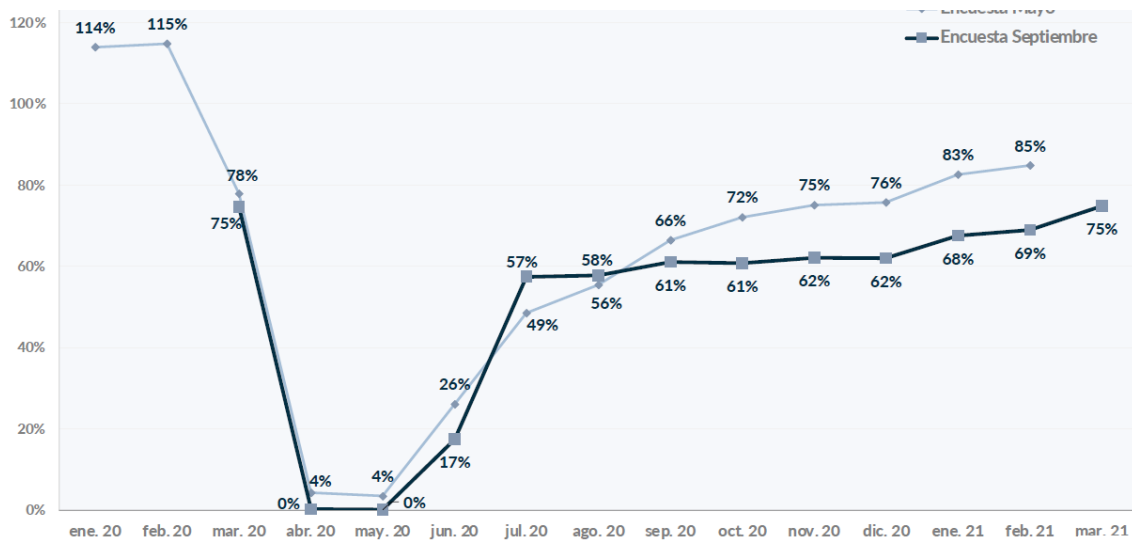
Se puede ver que, con respecto al gráfico anterior existe una mejora de los datos, ya que, en este caso el 43,7% de los gimnasios tenían en ERTE entre un 1% y un 20% de sus empleados y, en segundo lugar, un dato muy favorable es que el 41,1% de los gimnasios ya tenían al total de trabajadores incorporados en la plantilla. Pero esta mejora de los resultados, fue debida a que el Estado, ante el descenso del número de contagios por coronavirus, puso unas restricciones muy flexibles en verano y la gente ya podía asistir a los gimnasios, así que esto produjo que los gimnasios ya pudieran abrir sus puertas y recibir ingresos por parte de sus clientes. Aunque nos encontramos con unos datos muy favorables, decir que la situación aún sería crítica porque en un futuro se preveían oleadas que hicieron que el número de contagios y de muertos volvieran a crecer, por lo que, con la llegada de las Navidades se produjo una oleada que sería aún más devastadora que cuando se inició la pandemia, así que el Estado tuvo que tomar nuevas medidas restrictivas y cierres perimetrales que a día de hoy aún siguen vigentes.

Una de las medidas que implantó el Gobierno valenciano, fue el cierre de los gimnasios y cierres perimetrales en ciudades de más de 50,000 habitantes, por lo que la ciudad de Alcoy sufrió esta medida, y los gimnasios tuvieron que volver a cerrar sus puertas.

A continuación, profundizaremos en explicar la facturación y las previsiones que se tienen de ella, realizando una comparación de los datos extraídos en mayo del 2020 y posteriormente realizando una comparación con los recopilados en septiembre del 2020.

Informe septiembre 2020

Gráfico 10: Facturación media del sector y la previsión en los próximos meses.



Fuente: Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas.

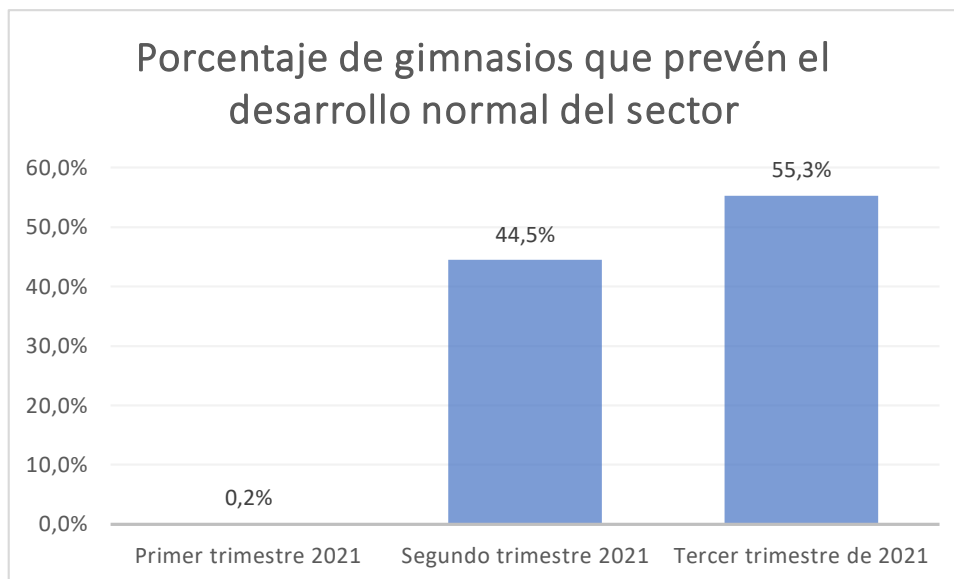
En el gráfico de líneas realiza una comparación sobre el nivel de facturación y sus predicciones para los próximos meses. A rasgos generales, lo que más impacta del gráfico es el descenso tan decreciente de la facturación entre el periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo, llegando a alcanzar la cifra que la facturación total en ese periodo era de un 4% según el informe publicado en Mayo de 2020, pero tras haber conocido los datos reales en el informe de Septiembre de 2020, se confirmó que en los meses de Abril y Mayo, la facturación fue nula, es decir, ningún gimnasio recibía ingresos, debido a que en ese periodo se decretó el estado de alarma y se impuso un confinamiento domiciliario durante esos meses.

En los meses de verano, según el informe de mayo de 2020 y con las buenas estadísticas sobre el Covid-19 en relación al número de contagios y de fallecidos, comenzó a producirse la desescalada y por lo tanto una mayor flexibilización de las restricciones, en las que se contemplaban poder acudir a un centro deportivo. Esta situación fue favorecedora para el sector, porque se creía que poco a poco, la sociedad ya iba recuperando esa confianza, y se creía que el sector iba recuperarse de una forma más rápida, pero según el Informe de septiembre de 2020, se estimó que la facturación iba a seguir creciendo de una manera más lenta y paulatina en los próximos meses, porque el Gobierno ya permitía asistir a los gimnasios y centros deportivos.

Meses más tarde con la llegada de las Navidades, se produjo una tercera ola más grave que la de su origen, aumentando el número de contagios y de fallecidos en el país y en especial en la Comunidad Valenciana se volvieron a imponer cierres perimetrales en las ciudades de más de 50 mil habitantes y restricciones más duras de movilidad para la población, por lo que se estima que ese crecimiento que se preveía en el sector volviera a caer, en especial en la comunidad, porque se decretó el cierre de gimnasios y como consecuencia un descenso del número de socios y de ingresos en el sector, debido al periodo de incertidumbre que sigue existiendo en el país y en la Comunidad Valenciana.

Siguiendo con la sección, a continuación, se mostrará un gráfico de barras que representa el número de gimnasios expresado en porcentaje, atendiendo al tema sobre cuando se alcanzará la normalidad en el sector.

Gráfico 11: Porcentaje de gimnasios que predicen el desarrollo normal del sector.



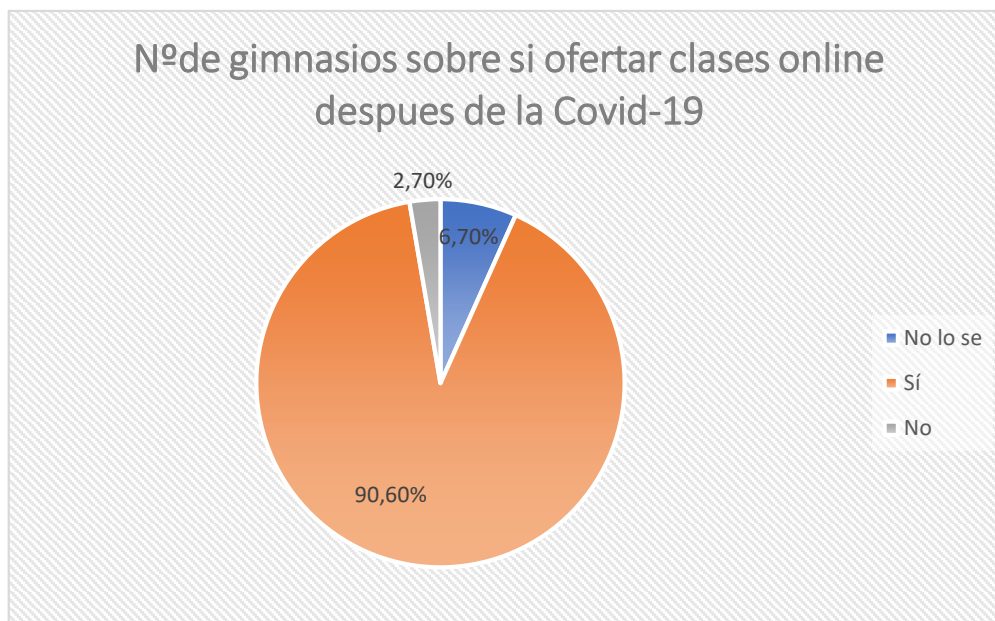
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la FNEID.

Vivimos en un periodo de incertidumbre en el que la crisis del Covid-19 ha tenido un gran impacto para el sector y a día de hoy todavía estamos sufriendo las graves consecuencias de esta pandemia. En relación al gráfico de barras, destacar que un 55,3% de los gimnasios creen que el sector llevará acabo su desarrollo normal entre los meses de verano del año 2021, es decir, desde julio hasta septiembre del año 2021, esto se debe a que con la llegada de las vacunas se pronostica, que el Gobierno permitirá una mayor flexibilización de las restricciones y se prevé que alrededor del 70% de la población nacional, se encontrará inmunizada para el tercer trimestre, en el que ya se empieza a decir que será el tramo final de la pandemia. Así que el sector, tiene esperanzas en ello, y considera que a partir de julio ya se volverá a conseguir a tener una vida más o menos como la de antes.

Por otro lado, un alto porcentaje de gimnasios creen que la recuperación vendrá en el segundo trimestre de 2021, en los meses de abril mayo y junio, pero desconocían del origen de una tercera oleada que se iba a originar en el primer trimestre del año 2021, en el que el número de contagios y de fallecidos iba a ser mayor que los inicios de la pandemia. También, destacar que, en el segundo trimestre del año 2021, gran parte de la población no habrá recibido esa vacuna y por lo tanto se seguirá manteniendo esa incertidumbre y esa desconfianza para la población, causando que muchos de los usuarios todavía tengan cierto temor a la hora de asistir a un gimnasio o centro deportivo.

El siguiente gráfico circular nos muestra en porcentaje el número de gimnasios que piensa seguir utilizando la oferta de servicios online una vez finalizada la crisis sanitaria.

Gráfico 12: Número de gimnasios expresado en porcentaje, sobre sus intenciones de seguir ofertando un servicio online tras finalizar el Covid-19.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FNEID.

Como podemos observar en el gráfico, un 90,6% de los gimnasios continuará ofreciendo el servicio online, porque como consecuencia de la pandemia se han originado nuevos hábitos y comportamientos en los consumidores, y se prevé que muchos de los usuarios ya no recurran a un gimnasio físico, sino que a través de plataformas de streaming y de video, cada vez son más las personas que decidirán por adoptar esta opción, así que casi del total de los gimnasios ofrecerá este servicio vía Online y además alrededor de un 73% de los gimnasios considerará este servicio adicional se encontrará incluido en la cuota de los clientes. En segundo lugar, un 6,7% de los gimnasios piensan que no saben si seguir ofertando este servicio, porque creen que cuando todo vuelva a la normalidad, la sociedad seguirá asistiendo al espacio físico, por que disponen de máquinas de musculación y de más material, pero, por otro lado, piensan que este cambio en los consumidores a la hora de realizar actividad física puede seguir llevándose desarrollándose tras finalizar la pandemia.



Conclusiones del sector tras sufrir la Covid-19

Como bien hemos podido comprobar, el origen de la Covid-19 ha causado muchos estragos y ha tenido un gran impacto en el sector, teniendo que los gimnasios sufrir este periodo de incertidumbre y de adaptación. Un dato a destacar es que la facturación anual ha caído un 53% en el año 2020 con respecto al año anterior con unas pérdidas de 1.246 millones de euros. A todo ello, también se ha sumado que, para mantener sus negocios han tenido que recurrir a un ERTE, donde los empleados sean remunerados por el Estado, ya que apenas obtenían ingreso alguno.

Otro dato importante, es el cambio de en el comportamiento de los consumidores a la hora de realizar actividad física, ya que debido al confinamiento domiciliario y a las restricciones de movilidad, la población tenía que recurrir a mantener su estado físico en su domicilio, así que muchas empresas del sector tuvieron que adaptarse ofertando clases virtuales a través de Internet, para poder seguir con la actividad económica, y se prevé que esta tendencia por realizar actividad física va seguir llevándose a cabo, ya que más de un 90% de los gimnasios quieren continuar con estas sesiones y además será un servicio adicional que será incluido en la cuota de los clientes, así que nos encontramos que como consecuencia de la pandemia, las clases virtuales se han convertido en uno de los principales servicios esenciales para para ofertar al cliente.

Además, también destacar las nuevas medidas para poder realizar ejercicio físico en un centro deportivo o gimnasio, las cuales se contemplan el uso de la mascarilla durante toda la sesión de entrenamiento, la toma de la temperatura en la entrada de las instalaciones y la desinfección que tiene que realizar el usuario cada vez que finalice con una máquina o los materiales que haya utilizado. Según los expertos estas normas seguirán estando vigentes hasta que no se radique por completo contra el Covid-19.

Por último, destacar que según los expertos en el sector, se prevé que se llegará a alcanzar el desarrollo normal del sector en el tercer trimestre del año 2021, a partir del mes de julio, debido a la existencia de una vacuna, donde según las autoridades se estima que el 70% de la población se encontrará inmunizada y se empezará a llevar una vida más o menos como la de antes, así que estos datos son esperanzadores para el sector, porque están seguros que la sociedad volverá a asistir a los gimnasios y centros deportivos, pero también atemorizados por si en años próximos se puede presentar una situación de las mismas características.

2.5 EL SECTOR DEL PÁDEL EN ESPAÑA Y COMUNIDAD VALENCIANA

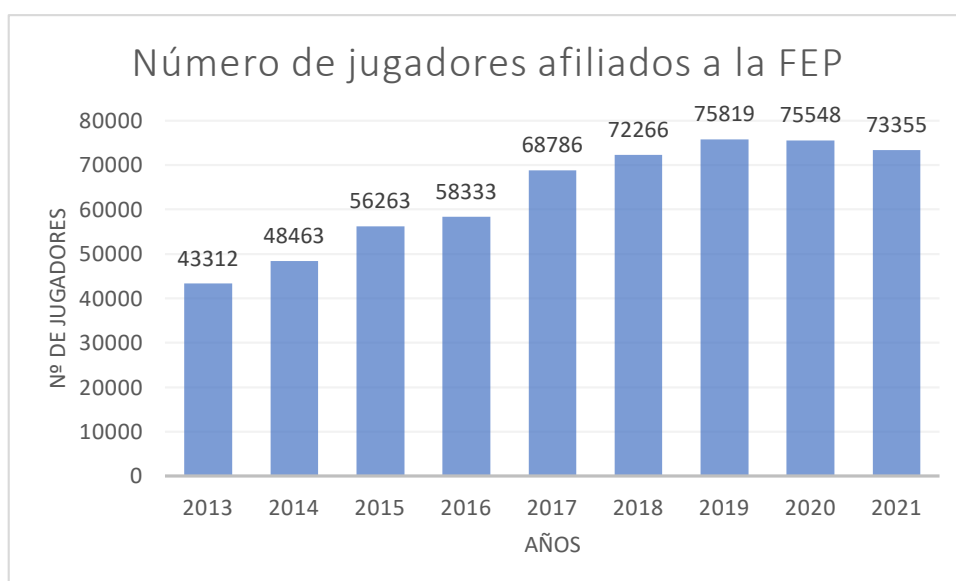
Vivimos en un país donde el deporte denominado pádel ha tenido cabida y un gran impacto en la sociedad. Cada vez son más los jugadores, que deciden probar este deporte, y una vez ya lo prueban se vuelven aficionados a este deporte. Según unos estudios recientes, el pádel se ha convertido en uno de los deportes más practicados por la sociedad presentando unas cifras de entre tres y cuatro millones de personas que practican esta modalidad, así que ante el auge de este deporte, mayoritariamente los gimnasios que desean empezar con su negocio, también instalan pistas de pádel, porque consideran que se trata de un deporte en crecimiento, donde

no solo está enfocado a los más jóvenes, sino que esta modalidad también lo practican las personas más adultas, ya que no se necesita de un gran nivel para poder realizar su práctica.

En la actualidad, existen una amplia mayoría de gimnasios que deciden implantar en sus gimnasios y centros deportivos, pistas de pádel, por que observan que este deporte se encuentra en expansión y ven en ello una oportunidad para poder explotarlo. Incluso, en la mayoría de urbanizaciones se implantan pistas de pádel, porque además de poder practicar el deporte, también le otorga un prestigio social elevado, ya que en la mente de los consumidores se asocia el pádel como un deporte que solo lo practican aquellas personas con un estatus social medio-alto, pero este concepto está cambiando y a día de hoy cualquier persona practica esta modalidad como diversión.

Una vez ya hemos explicado el contexto temporal y social en el que se encuentra el pádel, a continuación, se mostrará un gráfico de barras que representa la evolución del número de afiliados inscritos en la Federación Española de Pádel.

Gráfico 13: Número de jugadores afiliados a la Federación Española de Pádel.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Federación Española de Pádel (FEP).

Como se puede apreciar en el gráfico, los datos corroboran el crecimiento tan exponencial que ha sufrido este deporte en la última década. Se puede destacar que, en el año 2013, el número de afiliados era de aproximadamente 43 mil jugadores federados, pero a medida que se iba haciendo popular este deporte en la sociedad, el ascenso ha sido muy elevado cada año que transcurría hasta alcanzar en el año 2019, una cifra de casi 76 mil personas afiliadas a la federación, por lo que a través de estos datos podemos afirmar que este deporte se encuentra en auge y que cada vez son más las personas que lo practican.

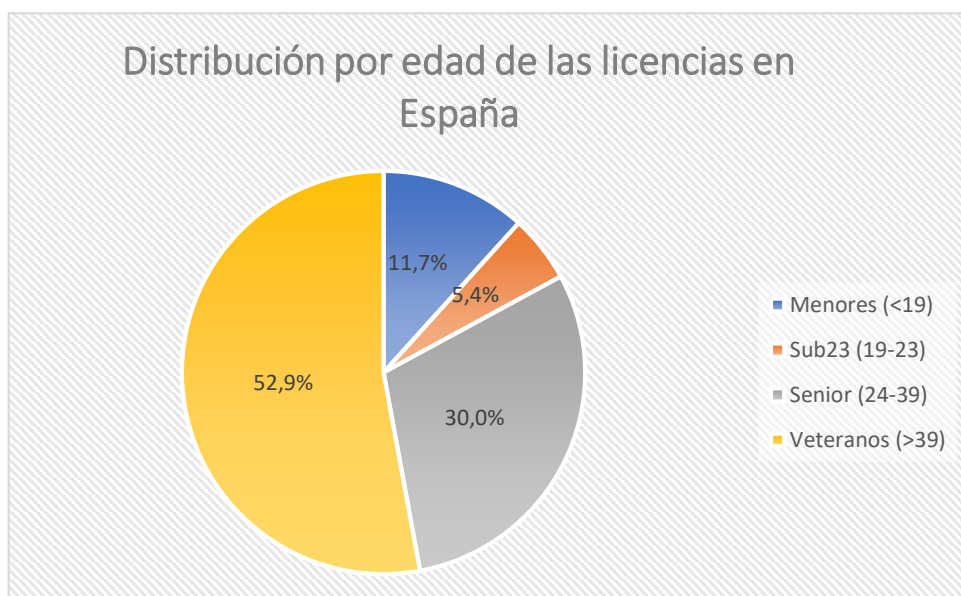
También destacar que la llegada de la Covid-19, también ha tenido influencia en este deporte, ya que como se puede apreciar en el gráfico, con el origen de la pandemia el número de afiliados sufre un leve descenso, porque al estar los gimnasios y las instalaciones deportivas cerradas, una mayoría de afiliados dejó de ser socio por el periodo de incertidumbre y porque ya no se celebraba torneo alguno, pero se prevé que una vez ya finalice la pandemia el número de socios

volverá a crecer, ya que además se espera que el número de personas que jueguen este deporte se vaya incrementando.

Por último, un dato importante a destacar que es España es el país con más jugadores federados a nivel mundial, ya que además contamos con una cifra de 773 clubs que se encuentran federados superando al resto de países del mundo. Es por ello, que estas cifras confirman el auge que tiene este deporte en el país y la gran cantidad de personas que disfrutan tras su práctica.

Seguidamente para continuar con el este apartado, se mostrará un gráfico circular con el número de personas afiliadas a la Federación Española de Pádel por grupos de edad.

Gráfico 14: Distribución por edades sobre el número de licencias federativas en el pádel.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Federación Española de Pádel.

Confirmamos que el pádel se trata de un deporte que no solo lo practican los más jóvenes, sino que, ya que como muestra el gráfico, más de la mitad de las personas afiliadas a la Federación Española de Pádel, son mayores de 39 años, ya que se debe por se trata de un deporte donde no se necesita de un gran nivel ni una capacidad de fondo elevada para poder desarrollar su práctica, donde además de realizar ejercicio físico, la persona concibe este deporte como una actividad de diversión. Por otro lado, también nos encontramos el grupo de edad comprendido entre los 24 y 39 años, presentando unas cifras de un 30% de jugadores con licencias federativas, ya que se trata de un deporte que se está de moda y con gran afición, donde en estas edades, ya se compite de forma muy profesional.

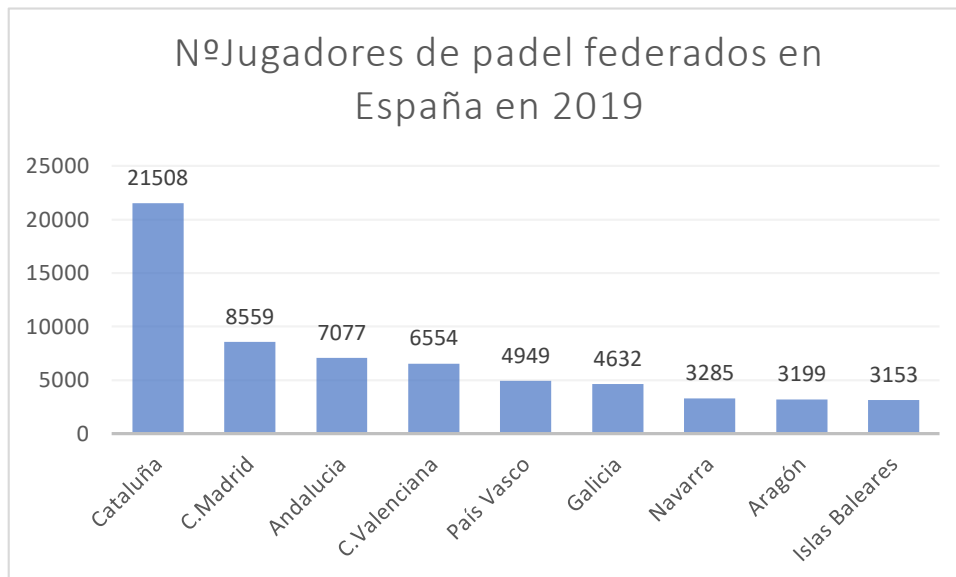
Por último, el tercer grupo mayoritario se encuentra en el grupo de edad menores a 19 años con una cifra de un 11,7%, ya que en este grupo se prevé que de cara hacia el futuro crezca su número de afiliados, porque desde pequeños muchos de estos niños y adolescentes, conocen y quieren convertirse en jugadores profesionales, dejando de lado el fútbol que es el deporte líder en España.

El pádel en la Comunidad Valenciana

Una vez ya conocemos algunos datos y aspectos más importantes del pádel a nivel nacional, a continuación, nos centraremos en especificar y conocer cuál es la situación en la Comunidad Valenciana, comparando estos datos con otras comunidades autónomas de España.

Para empezar con este apartado, explicaremos el número de jugadores de pádel federados en España en el año 2019 por comunidades autónomas, centrándonos en la Comunidad Valenciana.

Gráfico 15: Número de jugadores de pádel federados en España en 2019, por Comunidad Autónoma.



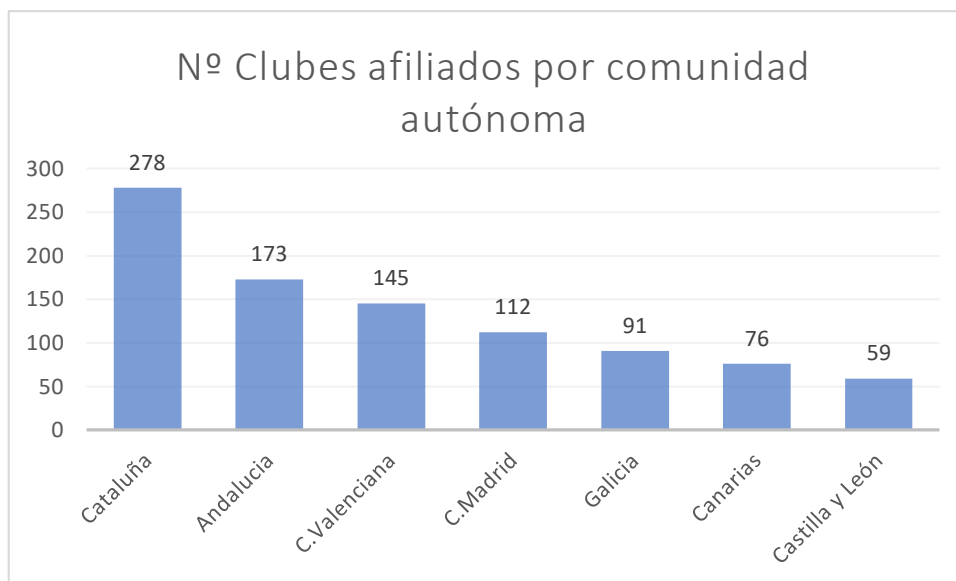
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Statista.

Nos encontramos que la Comunidad Valenciana se sitúa en el cuarto lugar con mayor número de licencias federativas de pádel, por debajo de Cataluña, Comunidad de Madrid y Andalucía, presentando unas cifras de 66.554 personas afiliadas. Como bien confirman estas cifras, en la comunidad existe una gran afición por la práctica del pádel y cada vez son más las personas de todas las edades que practican este deporte, ya sea por diversión y realización de actividad física o por niveles de competición. Además, destacar que esta tendencia por el pádel se está popularizando en la población y actualmente desde pequeños los padres inscriben a sus hijos a una escuela de pádel, dejando de lado el fútbol que se trata del principal deporte el cual practican e inscriben a los hijos desde pequeños.

También, destacar que el impacto de la pandemia también ha tenido influencia en la Comunidad Valenciana y en la forma de desarrollar la actividad física, ya que a día de hoy es obligatorio el uso de las mascarillas en superficies cerradas y además la utilización de gel hidroalcohólico.

Seguidamente, continuaremos mostrando el número de clubes y centros deportivos federados por comunidades autónomas donde nos centraremos en explicar la situación de la Comunidad Valenciana.

Gráfico 16: Número de clubes federados a la Federación Española de Pádel por Comunidad Autónoma.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Statista.

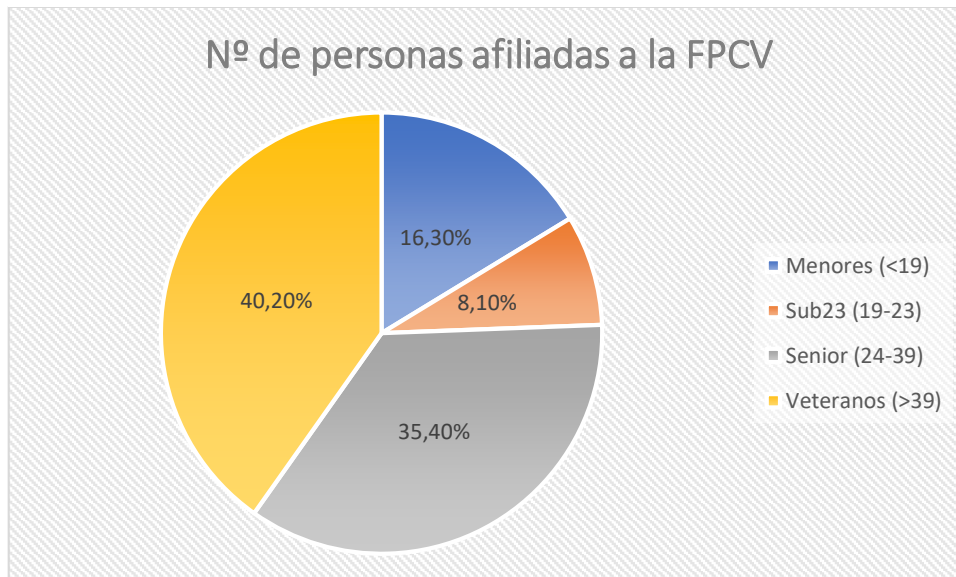
Como se puede observar, la Comunidad Valenciana ocupa el tercer puesto en este ranking, presentando una cantidad de 145 clubes afiliados, por debajo de Cataluña y luego Andalucía. Estas cifras tan favorables nos confirman que en la Comunidad Valenciana existe una tendencia que se encuentra en crecimiento por la práctica del pádel, así que los gimnasios han visto esta demanda como una oportunidad de mercado, y día de hoy la mayoría de gimnasios con instalaciones amplias poseen varias pistas de pádel, ya sea por ofertar un servicio para aquellas personas que desean practicar el pádel de forma aficionada o como actividad física de diversión o como forma para alcanzar los niveles de competición.

También, destacar que estas cifras seguirán creciendo, ya que la mayoría de gimnasios que quieren adentrarse en el sector además de ofertar el servicio de gimnasio, ya ven este deporte como un servicio esencial para implantar en los centros deportivos, porque consideran que el pádel se ha convertido en el deporte de moda, donde cada vez son más las personas de cualquier rango de edad que lo practican.

Por último, destacar que la llegada de la pandemia también ha tenido gran impacto en los clubes, ya que como es el caso de la Comunidad Valenciana, se vive en un periodo de incertidumbre según aumente o disminuya el número de contagios y fallecidos, ya que, en los meses de enero, febrero y principios de marzo del año 2021, fue la oleada que más perjudicó a la comunidad, teniendo consecuencia el cierre de gimnasios y centros deportivos. También, decir que los clubes se han tenido que adaptar a la situación y se han impuesto nuevas medidas para realizar la práctica del pádel lo más segura posible como es el uso de la mascarilla, utilizar en todo momento gel hidroalcohólico, tomar la temperatura en la entrada de la instalación y evitar el contacto con el compañero de juego.

Por último, para concluir con este apartado se expondrá un gráfico circular donde se representa el número de afiliados a la federación de pádel de la Comunidad Valenciana, distribuyéndose por rangos de edad.

Gráfico 17: Número de personas expresado en porcentaje afiliadas la Federación de Pádel de la Comunidad Valenciana, por grupos de edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Federación de Pádel de la Comunidad Valenciana.

Como bien nos confirman los datos el pádel no se trata de un deporte enfocado para los más jóvenes, sino que cada vez más este deporte es practicado por las personas más adultas. Se puede apreciar que el rango de edad que más predomina son los mayores de 39 años, representando una cifra de un 40,2%, esto se debe a que las personas de este grupo de edad han concebido el pádel como un deporte de diversión donde además para desarrollar su práctica no se necesita de un gran nivel, es por ello que el pádel se ha convertido en una modalidad de raqueta muy revolucionario.

En la siguiente escala nos encontramos que la cifra más alta pertenece al rango de edad entre los 24 y 39 años, ya que muchas de estas personas, ya practican este deporte de forma aficionada e incluso profesional llegando a conseguir altos niveles de competición. Pero también dentro de este grupo de edad, decir que muchos de ellos practican el pádel como actividad física donde se combina el ejercicio físico con el entretenimiento.

En tercer lugar nos encontramos el grupo de edad correspondiente a los menores de 19 años, ya que en el caso de la Comunidad Valenciana este deporte ha tenido una gran cabida en la sociedad, y cada vez más son los niños y adolescentes que se inscriben a esta modalidad de raqueta porque quieren convertirse en profesionales de ello, dejándose de lado el fútbol que es el deporte que más se practica en España, por lo que con estas cifras podemos confirmar que el pádel ha tenido un gran impacto y cabida en todos los rangos de edad.

Por último, nos encontramos en un menor porcentaje el rango de edad comprendido entre los 19 y 23 años, que presentan una cifra de un 8,1%.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para poder desarrollar el siguiente proyecto es importante la realización de un plan estratégico para conseguir el éxito de cara al futuro con un mínimo de error posible. Es por ello que es necesario realizar un estudio de todas aquellas variables y factores tanto del entorno como internas de la empresa con el objetivo de conocer cuales tendrán mayor impacto en nuestro funcionamiento y desarrollo del gimnasio. Así que para realizar este profundo análisis comenzaremos analizando el macroentorno identificando todos aquellos factores externos en forma de amenazas y oportunidades que de una forma más general e indirecta pueden influir en la compañía. Seguidamente, se realizará el análisis del microentorno utilizando la herramienta cinco fuerzas de Porter, donde se identificarán aquellas variables en forma de amenazas y oportunidades, que de una forma más directa pueden impactar en la empresa. A continuación, realizaremos un análisis interno, para conocer y comprobar nuestra situación interna de la compañía frente al resto de competidores y por último finalizaremos con el análisis DAFO, donde expondremos en una matriz todas aquellas amenazas, oportunidades, debilidades que sean de vital importancia para el funcionamiento y organización del negocio.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST)

Podemos definir el macroentorno como todos aquellos factores externos que pueden afectar de una forma general e indirecta en la empresa. Muchos de estos factores o variables que pueden afectar a la empresa provienen del exterior y el comportamiento de los mismos no se pueden modificar ni cambiar desde el ámbito de nuestra compañía.

Para realizar el estudio del macroentorno utilizaremos la famosa herramienta denominada PEST, en la que se extraen todos aquellos factores y variables agrupándolas en cuatro dimensiones como son el político-legal, económico, socio-cultural y por último el tecnológico. Todos estos factores serán extraídos posteriormente en forma de amenazas y oportunidades, con el objetivo de conocer su impacto y su influencia en nuestra compañía, en un periodo de tiempo tanto a corto como a largo plazo.

Para dar comienzo con el análisis del macroentorno, primero que todo deberemos establecer cuáles son los límites geográficos, que se trata sobre el espacio que se va a establecer para la identificación de las variables.

Los límites geográficos que vamos a instaurar para la realización de este análisis van a ser nacionales, estatales y locales. Ya que muchos de estos factores correspondientes a nivel nacional, también influyen en la Comunidad Valenciana y a nivel local.



- FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Durante el transcurso los años, el sector del fitness ha experimentado grandes cambios y avances en cuanto a la regulación y a las políticas a adoptar, provocado por una mayor intervención por parte de las autoridades y administraciones públicas. Como respuesta lo que se ha provocado es que se creen instituciones privadas como asociaciones o federaciones para velar por los intereses de este sector en un espacio político. Destacar también que en este ámbito también ha tenido influencia la llegada de la Covid-19, como bien se detalla a continuación.

En primer lugar, cabe citar la **FNEID** que se trata de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas a nivel nacional, junto a ella y como filial de esta nos encontramos la **AEVCD** que se trata de la Asociación de Empresarios de Centros Deportivos de la Comunidad Valenciana. Dichas instituciones son de origen privado y se encuentran formadas por numerosos centros deportivos, gimnasios e instalaciones deportivas privadas que se dedican al sector. Su principal finalidad es velar por los intereses y la resolución de injusticias con respecto a las autoridades competentes. También, un objetivo que persiguen es promover la realización de ejercicio físico tanto a nivel nacional como a nivel de comunidad. Además, destacar que se encuentran sometidos en un proyecto que se basa en una mejora de la formación y cualificación de las personas que quieren dedicarse al sector. Y por último destacar que con la llegada del Covid-19, gracias a estas instituciones, los clubes y centros deportivos han tenido una ayuda y un respaldo para superar esta situación y encontrar la solución más adecuada para conseguir que estos obstáculos no llegaran a provocar un mayor impacto para el sector.

En el sector del pádel nos encontramos con la Federación Española de Pádel a nivel nacional y en la Comunidad Valenciana y como miembro de esta tenemos la Federación de Pádel de la Comunidad Valenciana. Estas instituciones velan por la defensa y los intereses del deporte denominado pádel, como también se encargan de la gestión, organización y de implantar el reglamento para el desarrollo de esta modalidad deportiva de raqueta.

En segundo lugar, nos encontramos, la **FEDER**, que se trata del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Este ente público tiene como fin la corrección de las principales diferencias que pueden existir en una región en forma de ayudas económicas o adopción de diferentes políticas. Por otro lado, también impulsa la inversión para generar empleo y fortalecer el mercado laboral como también la colaboración y cooperación con otros territorios y regiones de la unión europea. Estas inversiones y ayudas que ofrece esta institución tienen como prioridad la innovación, mejora de los sistemas de la información y de la tecnología, la digitalización de empresas con el modelo Industria 4.0 y por último la creación de pequeñas y medianas y empresas. Se estima que las cuantías de estas ayudas sean de entre 200 millones y 360 millones de euros para los años entre el 2021 y el 2027 para fomentar el crecimiento económico y la digitalización en las empresas.

En tercer lugar, atendiendo a los cambios en el entorno, la situación actual, la llegada de la Covid-19 y el avance de la tecnología, ha derivado a la ejecución de un proyecto que pretende implantar el Gobierno de España con un periodo de 5 años vista, en el que se su contenido muestra un plan para la digitalización de las PYMES en el territorio nacional. Ante esta situación y adaptándose a un nuevo prototipo de Industria denominada 4.0 los objetivos primordiales en este proyecto se basan en el fomento de la formación empresarial en relación a las competencias digitales, impulsar la innovación y el emprendimiento en el espacio digital,



constituir el programa más adecuado para llevar a cabo este proceso y por último reducir la brecha de género en estos términos. Para ello, las actuaciones del gobierno serán establecer varios programas y sesiones de formación, según las necesidades y características de tu empresa.

Otra situación política-legal importante a mencionar es que España se trata de un país que se encuentra ubicada dentro de los límites de la Unión Europea, de forma que a día de hoy no existen barreras arancelarias entre los países que pertenecen a esta organización. Esta situación supone de una gran ventaja porque a la hora de realizar importaciones o exportaciones de bienes, no se tendrá que pagar ese arancel en forma de impuesto por las transacciones comerciales, dejando una gran libertad comercial y promoviendo el comercio entre territorios miembros haciendo así que se potencie el comercio interior dentro del continente.

Por otro lado, también decir que la salida de Reino Unido de la Unión Europea, también ha tenido un gran impacto para la Unión Europea y en concreto para España, ya que se trata de un país con un alto potencial tanto económico como en la industria. Así que, atendiendo a esta situación, podemos confirmar que resulta una gran amenaza, por que las relaciones comerciales con el país sufrirán grandes cambios en cuanto a las políticas comerciales, originándose barreras arancelarias u obstáculos para las transacciones comerciales. Es por ello, que muchas de las transacciones que se realizaban entre España y Reino Unido tengan ciertas modificaciones y le sea más difícil operar con ellos, porque a España por tema de precios u otra política no le sea rentable realizar sus exportaciones e importaciones.

Otro factor dentro de este ámbito también a tener en cuenta es que a nivel nacional existe un partido político denominado PSOE liderado por Pedro Sánchez que ya se encuentra establecido como tal en el país consiguiendo una cierta estabilidad para el desarrollo y la toma de decisiones en el territorio. De modo que ante cualquier medida o toma de decisión que se tome para el país, vendrá determinada por realizar anteriormente una investigación exhaustiva sobre si esa medida o toma de decisión corresponderá de forma favorable para el mismo. También, explicar que, a nivel estatal, diremos que las medidas o la toma de decisiones que se pueden llevar a cabo desde el Gobierno central, también serán pensadas para que sean favorables para las comunidades autónomas, e incluso comentar que cualquier decreto que se realice específicamente para nuestra comunidad también será respaldada y estudiada de forma analítica para conseguir el mejor desarrollo para la misma. En términos locales, también decir que existe gran estabilidad política ya que desde el 11 de junio del año 2011 hasta en la actualidad sigue gobernando el PSOE, por lo que supone una gran ventaja porque cualquier toma de decisión vendrá fundamentada por la experiencia y por el conocimiento en el funcionamiento de la ciudad. Aunque, por otro lado, diremos que muchas de las medidas que se han tomado al Gobierno han ido dirigidos para promocionar y fomentar sus festivales populares y la cultura como son las famosas fiestas de moros y cristianos, la Navidad o la rehabilitación del centro de la ciudad, dejando de lado la atención de muchas otras necesidades como puede ser la industria, servicios o creación de empleo.



En cuanto a esta dimensión, la llegada de la Covid-19, también ha tenido efectos dentro de este ámbito político-legal, como bien profundizaremos y explicaremos con detalle a continuación.

- **Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.** Toda esta situación comenzó el 14 de marzo del año 2020 cuando se decretó un confinamiento domiciliario para la gestión de la pandemia con una duración de tres meses y que en la actualidad ese estado de alarma todavía sigue estando presente en el territorio, pero tras el transcurso de un año esas medidas y limitaciones se han ido suavizando dependiendo de la incidencia del número de contagios y fallecidos. Aunque se hayan experimentado ciertas mejoras en cuanto a la incidencia y al conocimiento del comportamiento de este virus, todavía se sigue sufriendo los efectos de esta pandemia, ya que, en algunos periodos del año, se intensifica y aumenta el número de contagios y de fallecidos, así que a día de hoy decir que ese estado de alarma sigue estando presente en el país, pero actualmente muchas de las medidas sanitarias son delegadas a las autoridades de las comunidades autónomas. De modo, que actualmente, siguen estando presente las restricciones para reducir la incidencia provocada por la Covid-19.
- Muchas de estas restricciones impuestas se fundamentan en limitar el movimiento de personas entre comunidades autónomas, cerrar aquellos sectores que no son esenciales para el desarrollo de una vida, como también las modificaciones horarias que se han instaurado para permanecer en el domicilio, como es el denominado toque de queda.
- **RESOLUCIÓN de 11 de marzo de 2021, de la consellera de Sanidad Universal y Salud Pública, por la que modifica la Resolución de 5 de diciembre de 2020, de la consellera de Sanidad Universal y Salud Pública, por la que se acuerda nuevas medidas adicionales en la Comunitat Valenciana, como consecuencia de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19. [2021/2705].** Esta resolución nos indica las medidas restrictivas que se adoptaron el 11 de marzo de 2021, tras haber sufrido la mayor oleada en los meses de enero y febrero donde impactó con una mayor fortaleza. Esta oleada provocó un mayor aumento en el número de contagios y fallecidos y derivó a tomar unas medidas muy restrictivas para la sociedad, donde en una de ellas contemplaba el cierre de espacios públicos como son los gimnasios y centros deportivos.
- **Real Decreto-ley 8/2021, de 4 de mayo, por el que se adoptan medidas urgentes en el orden sanitario, social y jurisdiccional, a aplicar tras la finalización de la vigencia del estado de alarma declarado por el Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2.** Con la aprobación de este Real Decreto-ley, el nueve de mayo del año 2021, el Gobierno proclamó el fin del estado de alarma para el territorio nacional y dio pie a que las comunidades autónomas proclamaran sus restricciones en función de la incidencia acumulada existente. Con la llegada de la vacuna se han establecido medidas restrictivas más flexibles y una de ellas contempla un mayor aforo en los espacios públicos, pero siempre con la obligación de utilizar la mascarilla.



En términos legales se debe de tener en especial atención la normativa que regula el sector de las instalaciones y centros deportivos, como también se citará el reglamento para el funcionamiento del deporte pádel.

- **Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.** La siguiente resolución regulariza las condiciones y requisitos laborales que se deben cumplir, para todas aquellas empresas físicas o jurídicas, que tengan como actividad económica la oferta de servicios relacionados con el deporte y la actividad física.
- **Decreto 143/2015, de 11 de septiembre, del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos.** El presente reglamento tiene como objeto la ordenación y el desarrollo del régimen jurídico para los establecimientos y espacios públicos en la Comunidad Valenciana. Su principal finalidad se trata de respaldar la seguridad y el bienestar de la población cuando estos acudan a un establecimiento de este tipo. En este caso los centros deportivos y gimnasios son espacios públicos.
- **Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana.** La siguiente ley tiene como objeto la delegación por parte del Gobierno central hacia las autoridades competentes de la Generalitat sobre la promoción, coordinación y regularización del deporte y la actividad física.
- **Resolución de 27 de febrero de 2020, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales del año 2020 del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.** La siguiente resolución proveniente del Ministerio de Trabajo y Economía Social, tiene como objeto la publicación e inscripción de las tablas salariales para el año 2020 adscritas en el convenio colectivo del sector.
- **Real Decreto 203/2010, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.** El siguiente reglamento tiene como finalidad ordenar y regularizar todas las medidas de prevención y control relacionadas con la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el mundo deportivo, garantizando la integridad y los derechos de las personas.
- **Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.** El siguiente decreto tiene como objeto la protección de datos como también asegurar los derechos digitales con respecto a las personas físicas, garantizando que la manipulación de esta información quede exclusivamente reservada para fines profesionales, siempre que se haya dado su consentimiento para ello. La institución que regula el cumplimiento de esta ley es la [Agencia Española de Protección de Datos](#).
- **Reglamento Técnico General de la Federación Española de Pádel.** El siguiente reglamento tiene como finalidad la regulación sobre la organización y procedimiento de todas las competiciones de Pádel que se disputen a nivel nacional y de la comunidad.



Por último, para finalizar con este ámbito cabe destacar que con la llegada de la pandemia y para las aperturas de los establecimientos públicos, el Estado ha impuesto una serie de medidas higiene y prevención que son de obligado cumplimiento y recomendables durante el transcurso del virus, prolongándose estas medidas, aunque la incidencia acumulada sea escasa o nula.

Las medidas de prevención son las siguientes:

- Toma de la temperatura en la entrada de las instalaciones.
- Se recomienda un sistema bajo cita previa, para tener una atención individualizada.
- Uso frecuentemente de gel hidroalcohólico, principalmente en la entrada y en la salida del establecimiento.
- Evitar el contacto con las personas de tu alrededor y permanecer a cierta distancia.
- Uso de la mascarilla obligatoria
- Llevas una exhaustiva limpieza y desinfección del mobiliario y máquinas.
- Se prohíbe la utilización de aseos públicos.
- Límite de aforo en el interior del recinto e instalaciones.
- En los centros deportivos y gimnasios, realizar un seguimiento diario de las personas que asisten, para que, en caso de contagio de una persona, se sepa con quien estuvo en el recinto ese día.
- Recomendable no utilizar el uso de las duchas generales en los vestuarios, aunque las distribuciones de las mismas sean individuales.

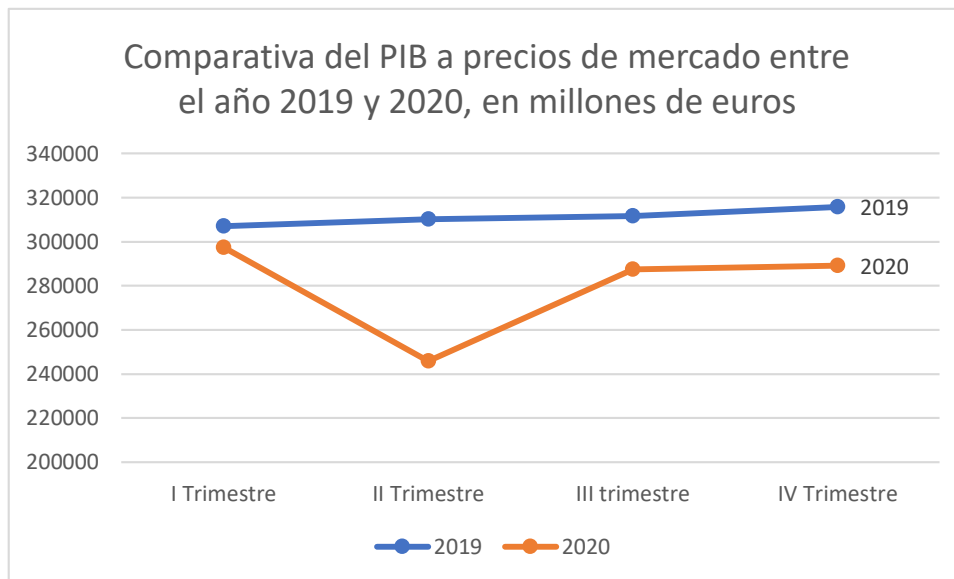
- FACTORES ECONÓMICOS

Muchas de las variables que vamos describir a continuación se corresponden con indicadores macroeconómicos que se relacionan con el nivel de recursos económicos que poseen los consumidores, como también las situaciones económicas que presenta el país y el sector. Como bien veremos muchas de las variables que se explicarán vendrán determinadas por la llegada de la crisis Covid-19.

Uno de los principales factores a destacar es el indicador macroeconómico PIB. Podemos definir el PIB como el total de bienes y servicios expresado en cantidades monetarias que se producen en un territorio. Realizando una evolución con respecto al año 2019, el PIB en este mismo año fue de 1.244.757 millones de euros, mientras que en el año 2020 con el origen de la Covid-19, ha supuesto un descenso con respecto al año 2019 de aproximadamente un 11% anual, presentando unas cifras de 1.119.976 millones de euros. Así que con estas cifras podemos decir que ocupamos el puesto número de 15 en un ranking de 196 países, donde el descenso sufrido con respecto al año anterior fue de 124.781 millones, debido a la crisis sanitaria, económica y social provocada por la crisis del Covid-19, teniendo como consecuencia que el número de desempleados disminuya y por lo tanto un menor consumo y poder adquisitivo por parte de las familias, como también un descenso de la actividad comercial entre países por el cierre de las fronteras.

A continuación, para explicar con mayor detalle los efectos de la pandemia se mostrará un gráfico lineal expresado en trimestres, realizando una comparación del PIB a precios de mercado entre el año 2019 y 2020.

Gráfico 18: Comparativa expresado en trimestres sobre el PIB a precios de mercado en el año 2019 y 2020, en millones de euros.



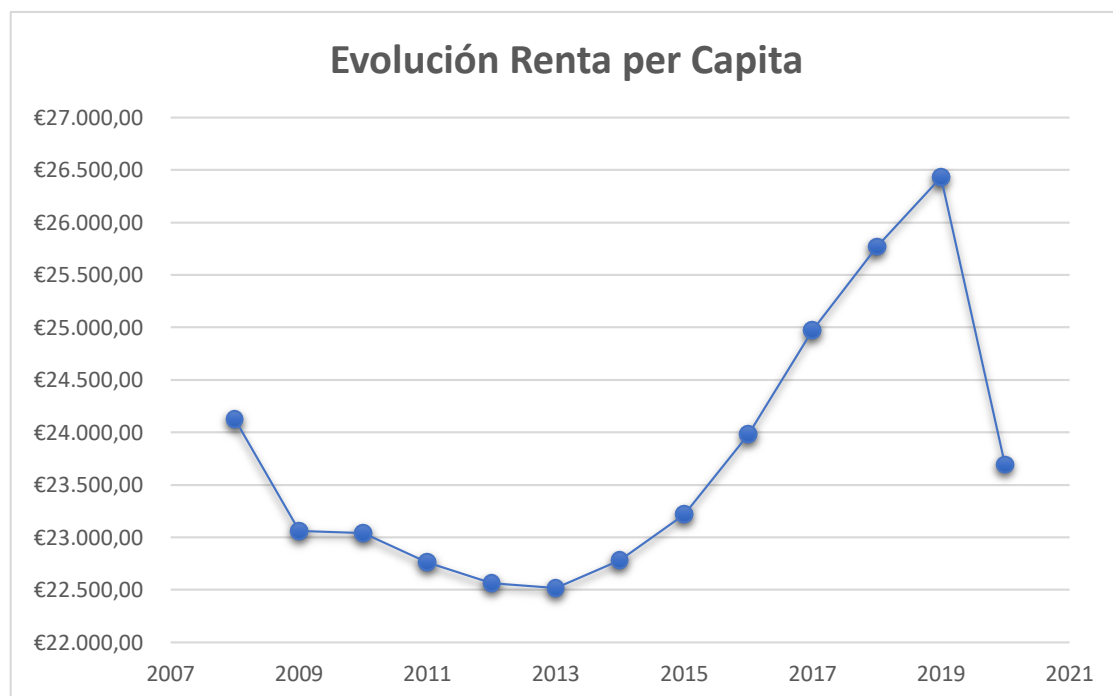
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecido por el periódico Expansión.

Como se puede apreciar, en el primer trimestre del año 2020, el PIB se encontraba a la par con respecto a ese mismo trimestre del año anterior, pero con la llegada de la pandemia a España, en el segundo trimestre del año 2020 cayó un 21,6% con respecto al año anterior, ya que prácticamente al decretarse el estado de alarma y el confinamiento domiciliario, muchas empresas que no tenían como objeto social actividades esenciales tuvieron que cerrar sus puertas. En el tercer trimestre del año 2020, ya se produjo una menor incidencia del número de contagios y de fallecidos y se produjo la nueva desescalada, en la que el PIB en ese trimestre aumentó un 16,4%, pero con respecto al año anterior la variación sufrida fue de un 9%. A partir de este trimestre, en el siguiente sufrió un leve ascenso de un 0,4%, pero con respecto al año anterior había caído un 9,1%. Con la llegada del año 2021, se produjo la tercera oleada, que fue la que más impactó en el país en relación al número de contagios y fallecidos, así que, aunque todavía no se obtengan datos exactos del PIB en el primer trimestre del año 2021, según los expertos, afirman que se reducirá aproximadamente entre el 0,5% y el 1% y se prevé que en los meses venideros, con la llegada de la vacuna y de las medidas más flexibles se espera que a partir del segundo trimestre del año 2021, se produzca una recuperación económica y significativa para el país.

También, cabe hablar del PIB a precios de mercado a nivel estatal, en concreto en la provincia de Alicante. Nos encontramos ante una comunidad que por la ubicación geográfica la mayoría de su actividad económica es el sector turístico. Con la llegada de la Covid-19, se produjo un elevado descenso del PIB, situándose la provincia como la sexta provincia en la que más disminuyó el PIB, presentando unas cifras en el año 2020 de un 13,5% menos con respecto al año anterior. Según el banco de España, esto se debe a que tanto la Comunidad Valenciana como la provincia de Alicante, su principal motor es el turismo extranjero, así que con la llegada de la Covid-19, causando el cierre de fronteras y las limitaciones para la movilidad de personas han hecho que este virus haya sido de gran impacto para el territorio, ya que existe mucha dependencia por el sector turístico dejándose de lado la industria. Por otro lado, destacar que, aunque la tercera oleada haya tenido mucho impacto para la comunidad y para la provincia, se están tomando las limitaciones y las medidas más restrictivas para el territorio, para que, con la llegada del verano, se llegue a una mayor incidencia del número de contagios y fallecidos y poder así flexibilizar estas medidas con el objetivo de recuperar nuestro motor económico que se basa en el turismo.

Otra variable importante a detallar es la renta per cápita. Podemos definir esta variable como un indicador macroeconómico que relaciona el nivel de renta de un país con respecto a su población. Esta magnitud se encuentra muy relacionado con el consumo y con el poder adquisitivo de las personas. A nivel nacional en el año 2020 el resultado es de 23.690 euros, mientras que en el año 2019 fue de 26430 euros, con un descenso de 2740 euros. Actualmente, según el Banco Mundial, España ocupa el puesto 36 con mayor renta per cápita a nivel mundial. Para explicar mejor esta magnitud mostraremos una gráfico de dispersión representando la evolución de la renta per cápita en la última década.

Gráfico 19: Evolución de la Renta per Cápita en España.

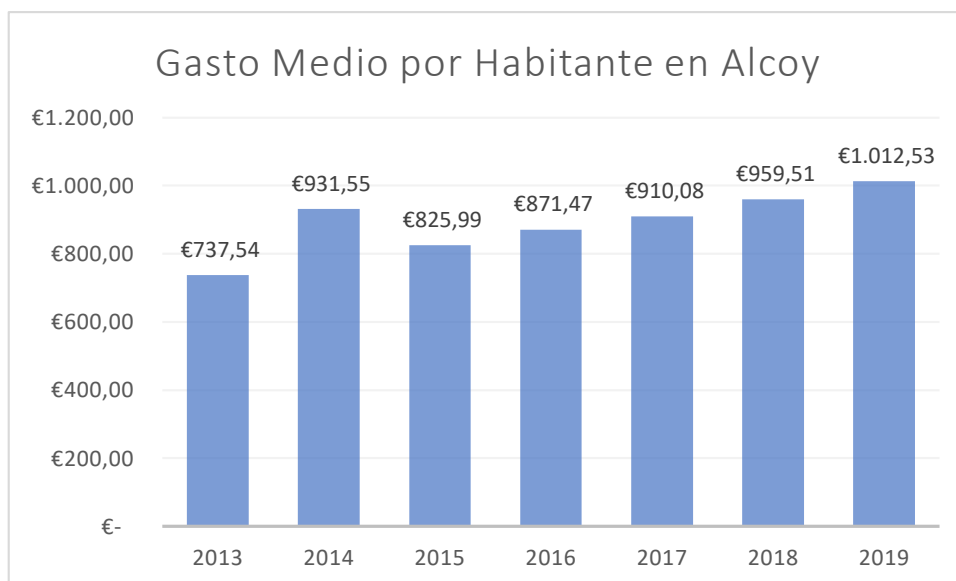


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el periódico Expansión.

En el gráfico de dispersión anterior, se puede experimentar que la tendencia en los últimos años es alcista. En primer lugar, destacar que la llegada de la crisis económica en el 2007, tuvo un gran impacto para la economía, ya que la Renta per Cápita tuvo un descenso de aproximadamente mil euros con respecto al año siguiente; este descenso fue provocado por que con la crisis económica aumento la tasa de desempleo y el poder adquisitivo de las familias y por lo tanto una disminución del consumo. Por otro lado, decir que en los años venideros con respecto al 2019, esta variable macroeconómica iba descendiendo ligeramente, hasta que, a partir del año 2013, el país ya se encontraba en los últimos años de crisis y se empezaba a notar la recuperación, hasta alcanzar en el año 2019 la cifra más alta registrada con un valor de 26.430 euros, por lo que estas cifras aclaraban que el país ya había pasado la crisis económica y ya comenzaba a crecer en términos económicos. El buen ritmo de crecimiento se vio reducido con la llegada de la Covid-19, en el que actualmente estamos sufriendo sus consecuencias y sus estragos y para el año 2020, la Renta per Cápita tuvo un descenso de 2.740 euros, presentando unas cifras de 23.690 euros un 10,4% menos con respecto al año anterior, por lo que esto provocó que las familias tuvieran un menor poder adquisitivo y por lo tanto un descenso del consumo, mientras que por otro lado aumentaba también la tasa de desempleo y el número de ERTES. Por último, destacar que con la llegada del 2021 y con la inmunización de la población, se espera que esta variable macroeconómica experimente un ligero ascenso en términos económicos y se vuelva a llegar a niveles del año 2019, una vez vuelva todo a la normalidad.

Otro factor a destacar dentro de este ámbito económico se trata del indicador gasto medio por habitante en la ciudad de Alcoy. Esta variable se encuentra muy relacionada con la Renta per Cápita descrita anteriormente, ya que el gasto medio por habitante nos describe el consumo que aproximadamente realiza un habitante de Alcoy. Para profundizar más en detalle con este apartado, a continuación, se mostrará un gráfico para poder observar su evolución en los últimos años.

Gráfico 20: Gasto medio por habitante en la ciudad de Alcoy.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el Ministerio de Hacienda.



Como se puede apreciar se experimenta una evolución significativa durante los últimos años, a partir del 2015 el crecimiento de esta variable ha tenido gran importancia, ya que cada año que transcurre el gasto medio por habitante de una persona de la ciudad de Alcoy va aumentando, por lo que podemos decir que tras salir de la crisis económica a partir del año 2016, las familias han conseguido tener un mayor poder adquisitivo y más recursos económicos, y por lo tanto esto refleja el aumento del consumo y del gasto por parte de las familias, hasta tal punto que para el año 2019, la cifra máxima que se alcanzó fue de 1012,53€. Este máximo que se ha alcanzado es muy favorable para la sociedad y para el funcionamiento de la economía, porque si el gasto medio fue de aproximadamente mil euros, se puede confirmar que las rentas de las familias son mayores, por lo que les permite realizar un mayor consumo para el desarrollo de su vida. También cabe decir, que, en términos locales, este aumento del consumo favorece a la ciudad de Alcoy, porque las familias se consumen mayores bienes y servicios y por lo tanto una situación muy ventajosa para la economía de la ciudad y para las empresas locales. Por otro lado, aunque se desconocen los valores exactos sobre el gasto medio para el año 2020, afirmamos que la llegada de la Covid-19 también ha tenido gran repercusión para el consumo de las familias, debido a la cantidad de empresas que tuvieron que cerrar sus puertas y tener que poner a los empleados en un ERTE, por lo que, aunque no sepamos los datos exactos estamos seguros que la caída de esta variable habrá sido bastante considerable para la economía local.

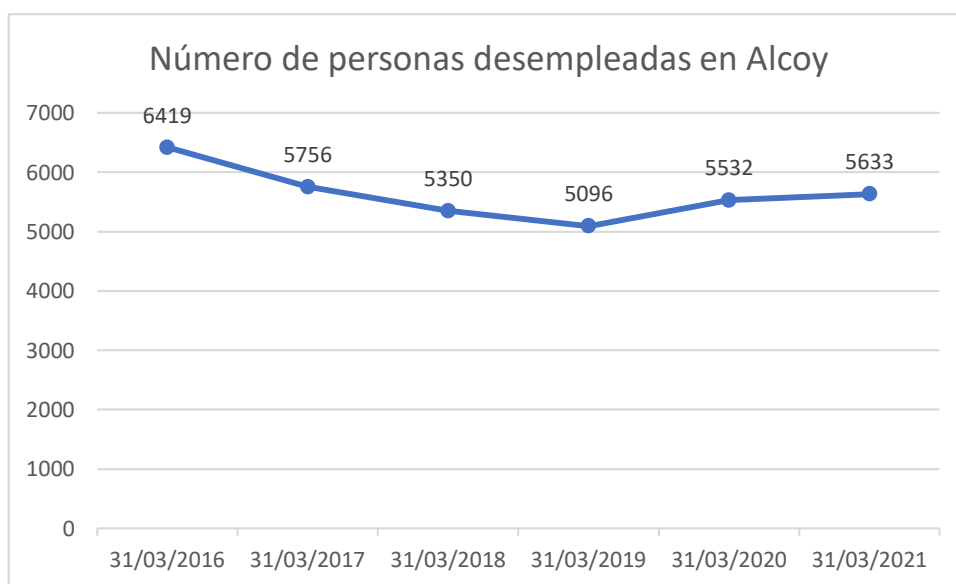
Por último, decir, que como bien estamos mencionando en las variables anteriores, con la llegada de las vacunas y con la inmunización masiva, se espera que el ritmo sufra un ligero ascenso y cuando ya se encuentre el virus normalizado, se pretende llegar a volver a alcanzar los niveles de 2019 y que siga su crecimiento.

Siguiendo con el apartado, otra variable que resulta de vital importancia en dentro del ámbito económico se trata de la tasa de desempleo, ya que también esta variable también ha sido perjudicada y ha tenido gran impacto a nivel económico para la población. Nos encontramos ante un país que posee una de las tasas de desempleo más elevadas de todos los países miembros de la Unión Europea y así nos lo demuestran los datos donde en el año 2019, la tasa de desempleo registrada fue de un total de 13,7% y con la llegada del virus, a finales del año 2020 la tasa de desempleo fue de un 16,2%, donde la cifra en millones de personas corresponde a un total 3.720 millones de personas que en edad de trabajar no disponen de una remuneración laboral. Esto supone una gran amenaza para la población y en general para la economía, porque las familias no disponen de los recursos económicos suficientes para la compra de bienes y servicios y por lo tanto un descenso del poder adquisitivo y del consumo, por lo que en este caso las familias optarán por consumir aquellos productos denominados esenciales necesarios para el desarrollo humano y dejarán de lado aquellos bienes y servicios que no son necesarios para su vida. Decir, que esta tasa de desempleo registrada en la actualidad se debe a que con la llegada de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19, muchas de las empresas tuvieron que cerrar sus puertas y poner a los empleados en un régimen de ERTE.

Otro dato importante a mencionar dentro de este marco, es que España lidera el ranking en relación al número de personas que se encuentran desempleadas menores de 25 años, presentando unas cifras de alrededor de un 40% en enero de 2021. Esta situación se debe a que los estudiantes una vez finalizan sus años de formación, no encuentran un trabajo adecuado porque cada vez más los empresarios demandan gente más cualificada y uno de los principales requisitos es que tengan una gran experiencia para el empleo en cuestión, por lo que los recién titulados al no poseer ese requisito les resulta mucha dificultad encontrar un empleo, por lo que como hemos dicho anteriormente esta situación afecta al consumo de los jóvenes y la presencia de obstáculos para poder desarrollar una vida de forma independiente de cara su futuro sin el aval de tener que depender de sus padres para el desarrollo de su vida.

A nivel local, cabe también profundizar en la tasa de desempleo que presenta la ciudad de Alcoy. Para conocer en detalle y explicar mejor esta variable a continuación se mostrará un gráfico de líneas con el objetivo de conocer la evolución que ha tenido la tasa de desempleo en la ciudad de Alcoy.

Gráfico 21: Evolución del número de personas desempleadas en la ciudad de Alcoy.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por el SEPE.

Desde el año 2016, la tasa de desempleo en Alcoy ha ido descendiendo conforme transcurrían los años hasta alcanzar para principios del año 2019, su mínimo histórico con una cifra de 5.096 personas desempleadas en la ciudad. Esta tasa de desempleo se esperaba que sufriera ese ligero descenso, pero con la llegada de la Covid-19, este valor ha sufrido un ligero ascenso en cuanto al número de desempleados, pero nada significativo como anteriormente hemos experimentado a nivel nacional. Actualmente, la tasa de desempleo registrada en la ciudad es de 5633 personas donde expresado en porcentaje la tasa de desempleo es de un 14,82% en la actualidad, donde además recalcar que un alrededor de un 9%, corresponde a la tasa de desempleo registrada en los menores de 25 años que se encuentran en edad de trabajar, por lo que, en este caso, con respecto a la tasa de desempleo total, resulta ser algo elevada. Por lo que esto se debe a que como hemos dicho anteriormente, aquí también se está observando que las empresas demandan más jóvenes con una mayor cualificación y con gran experiencia para el oficio a ejercer, así que este requisito les resulta de gran dificultad para los recién titulados y los universitarios.



Por último, destacar que la ciudad posee una tasa de paro significativa para el nivel de población que habita en ella y esto provoca que tenga como consecuencia un descenso del consumo y del poder adquisitivo de las familias, ya que la ciudad de Alcoy se ha convertido en una ciudad donde no ha sabido mantener el sector industrial y ahora las empresas que se dedican a este sector son mínimas, fomentándose en la actualidad el sector servicios como la hostelería y el turismo.

Otro factor muy importante a comentar dentro de este apartado es la recesión económica que se experimentara una vez ya se haya normalizado toda la situación de la Covid-19. Según los expertos, se prevé que después de la pandemia se origine un proceso de recesión económica. Muchas de las familias en términos económicos ha decidido incrementar el ahorro y dejar de lado el gasto y el consumo en bienes y servicios, debido al periodo de incertidumbre y al miedo de volver a vivir esta situación tan nefasta, por lo que esto tiene como consecuencia un descenso del consumo y de la inversión, ya que las familias ahora quieren tener un buen colchón financiero por si se vuelve a producir una situación de estas características, por lo que por este motivo se cree que se entrará en un periodo de recesión económica, por la falta de movimiento del dinero entre los agentes económicos. Por este motivo, desde la Unión Europea se está aplicando una política de expansión expansiva, y como principal medida los tipos de intereses se encuentran en sus mínimos históricos teniendo el Euribor con valores negativos, además de fomentar una abajada de los impuestos. Esta medida lo que pretende es impulsar el consumo y la inversión por parte de las empresas y de las familias, como también aumentar el gasto público por parte del Estado. Así que, con estas políticas, se pretende echar el freno para que no se produzca la recesión económica.

También, otra variable que ha tenido mucho de qué hablar en nuestro país es la subida del Salario Mínimo Interprofesional, aprobado por el Gobierno de Pedro Sánchez. Este concepto podemos definirlo como la remuneración base que recibe un trabajador para una jornada laboral de 40 horas. Dicho ascenso se produjo en los inicios del año 2020 y en un periodo corto de plazo paso de 900 euros a 950 euros existente en la actualidad con sus respectivas 14 pagas. Esta variable podemos valorarla de dos formas diferentes. Por un lado, para las empresas resulta una situación desventajosa, porque para la empresa le supone un coste mayor mantener a ese mismo empleado; esta situación tiene como consecuencia que muchas de las empresas a nivel nacional y muchos empresarios individuales que tengan a cargo un trabajador, no tengan la capacidad económica suficiente para poder asumir con ese coste, por lo que muchas de estas empresas toman la decisión de reducir la jornada laboral de sus empleados o incluso que se despida a algunos de sus trabajadores, por lo que esto puede provocar un aumento de la tasa de desempleo y del número de desempleos en el país. Por otro lado, desde el punto de vista de las familias, podríamos decir que una situación muy beneficiosa para las mismas, ya que con la subida del SMI aumenta la renta y el poder adquisitivo para las familias, de forma que desde esta perspectiva sería una gran ventaja porque las familias al tener más recursos económicos, aumentarían el consumo y la inversión de aquellos bienes y servicios que no son esenciales para la vida.



Siguiendo con este ámbito económico, otro factor a destacar es la proposición hacia el Congreso por reducir el IVA de un 21% hasta un 10% para aquellas actividades y empresas que tengan como actividad económica alguna relación con la actividad física y centros fitness. Con esta medida lo que se pretende es que se valore el deporte como una actividad esencial y se fomente más la realización de la práctica deportiva. Esta propuesta viene respaldada por que con la llegada de la Covid-19, los centros deportivos y gimnasios son empresas no esenciales para el desarrollo humano y según un estudio publicado por la Sociedad Española de Obesidad (SEEDO), revela que las personas debido a las restricciones, provocada por esta crisis, se han vuelto más sedentarias, revelando el estudio que, en julio del año 2020, aproximadamente un 44% de la población había engordado durante el confinamiento alrededor de tres kilos. Esta situación, además de fomentar el sedentarismo, hace que la obesidad sea un factor a tener en cuenta, por que aquellas personas con obesidad tienden a sufrir de una forma más grave la Covid-19, por lo que por este motivo se ha propuesto esta bajada del IVA. Por otro lado, en cuanto a nivel económico supone que, para los centros deportivos y gimnasios de una situación de lo más favorecedora, porque al reducirse el IVA se podrían plantear una reducción en las tarifas de los centros, para que de esta manera poder llegar a un mayor número de personas y que se fomente la actividad deportiva.

Por último, dentro de este espacio económico otro factor de vital importancia que actualmente resulta de gran tendencia son el tema de las criptomonedas. Se trata de un mercado que se encuentra en alza, donde cada vez son más las personas que invierten en este tipo de monedas. Actualmente la más conocida se trata del Bitcoin que se trata de una moneda digital que se podría utilizar como método de pago, pero ante el crecimiento de esta moneda, están apareciendo nuevas criptomonedas basados en diferentes proyectos digitales como puede ser el Cardano o el Ethereum. Este sistema digital está teniendo una gran importancia entre la población y además de invertir en ellas, muchas de las grandes empresas más reconocidas a nivel mundial como Paypal o Mastercard, ya están utilizando la famosa moneda Bitcoin como medio de pago para la adquisición de bienes y servicios. Dicho esto, decir que nos encontramos ante una revolución digital, en el que se están originando ciertos cambios a la hora de tratar el dinero, ya que se cree que el dinero físico de una manera paulatina irá desapareciendo y se utilizará como medio de cambio estas monedas digitales, ya que en la actualidad ya se están empezando a fomentar este tipo de transacciones, como pueden ser las transferencias, pagos y otros movimientos con dinero de una forma más digital.



- FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS

En el siguiente apartado, se procederá a la identificación de todas aquellas variables que se dan en la sociedad, y que podrían resultar de gran importancia en nuestra compañía. Muchas de estas variables se basan en el comportamiento, la forma de actuar, los hábitos y las características de los individuos.

Afirmamos que la llegada de la Covid-19 ha tenido un gran impacto en este ámbito social, ya que muchas de las situaciones y variables que explicaremos al detalle a continuación vienen dadas por las consecuencias sufridas por este virus. Un dato a destacar dentro de esta situación es que la incidencia en cuanto al número de contagios ronda aproximadamente los 3,8 millones de personas y el número de fallecidos resulta ser de 82.000 personas a nivel nacional.

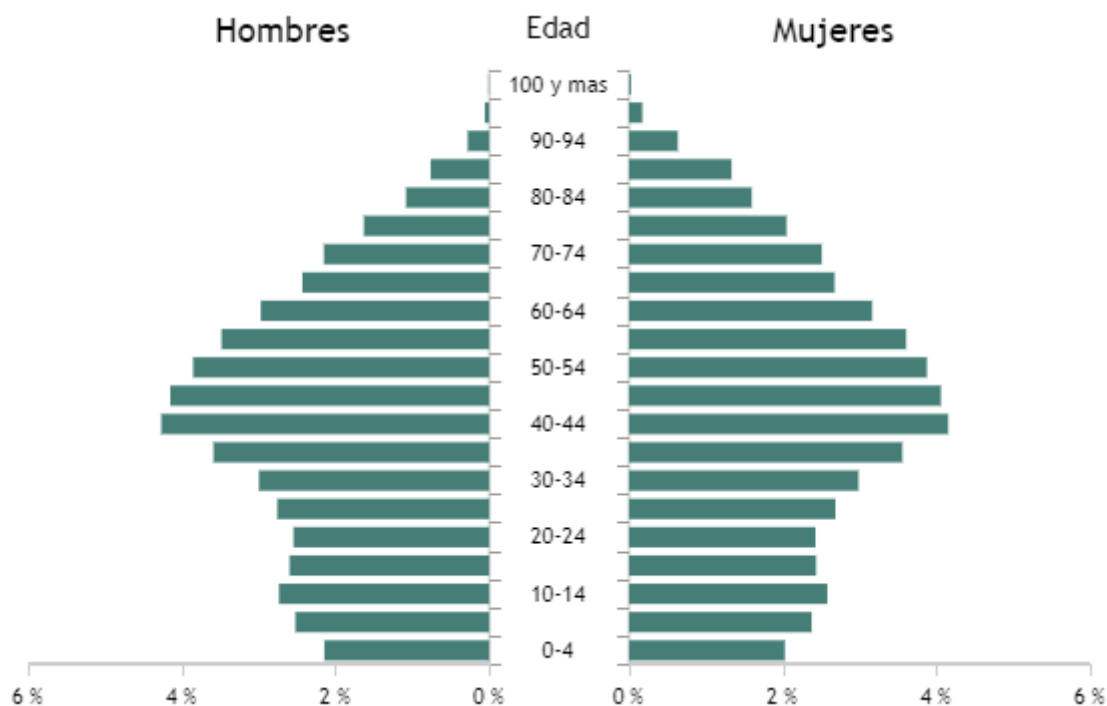
En primer lugar, un factor para destacar dentro de este espacio social se trata de que en la actualidad vivimos en una sociedad, donde cada vez más existe una mayor preocupación por la belleza y el aspecto físico de las personas. Esta situación viene ligada porque durante los últimos años ha surgido una tendencia por el culto al cuerpo, es decir, las personas tienden a realizar una mayor actividad física diaria y además a llevar una alimentación saludable, con el objetivo de llevar una vida más sana y también como método para prevenir enfermedades principalmente cardiovasculares, por lo que esta situación ha provocado un mayor número de clientes inscritos en un gimnasio o centro deportivo. Esta tendencia que se encuentra en expansión viene provocada, por un lado, por parte de los expertos sanitarios y de las entidades públicas y por otro lado podemos decir que actualmente se encuentra entre una de las actividades esenciales para el desarrollo de humano, ya que según los estudios afirman que la realización del ejercicio físico ayuda al fomento de llevar una vida más saludable y de mejorar nuestro estado físico, como también ayuda a conseguir que la persona genere una mayor autoconfianza consigo misma. Además, destacar que esta revolución por la alimentación saludable también se ha experimentado en los establecimientos de productos alimenticios, ya que muchas de estas cadenas están experimentando esta tendencia, y están apostando por ofertar una amplia gama de productos con menos azúcares y menos grasas con el objetivo de aportarles una mayor facilidad a los consumidores por llevar una dieta más saludable.

Seguidamente en términos locales, esta tendencia por el ejercicio físico también ha tenido mucho auge en la población Alcoyana, en esta ciudad existe una gran afición por el deporte y por el ejercicio físico, ya que un factor que motiva a su realización es que la ciudad al encontrarse envuelta por montañas, posee muchas rutas y senderos para la realización de deporte al aire libre. También, esta gran afición por el deporte se puede apreciar en los gimnasios y centros deportivos. Muchos de estos antes de la llegada de la Covid-19, rozaban su límite de ocupación en cuanto al número de socios y por las tardes la cantidad de personas que asistían a un centro fitness era máxima. Con la llegada de la Covid-19, estos centros tuvieron que cerrar sus puertas durante una larga temporada, pero en la actualidad ya se puede apreciar esta recuperación y ya se observa un aumento del número de socios y de asistentes a los centros deportivos y gimnasios.

En segundo lugar, otro factor muy relacionado con el párrafo descrito anteriormente es el fomento por la realización de ejercicio físico durante la pandemia. Según un estudio realizado por la empresa Ipsos, se ha demostrado que los españoles han aumentado su peso alrededor de seis kilos en el año 2020, ya que debido al confinamiento domiciliario en los inicios de la Covid-19 y el cierre de los gimnasios ha derivado que las personas se vuelvan más sedentarias y por lo tanto este aumento de peso en las personas. Así que, tras esta situación se está impulsando el fomento de la actividad física y la asistencia a un centro deportivo o gimnasio, ya que también se ha demostrado que la realización de ejercicio físico, ayuda a pasar este virus con unos síntomas muy leves y con una menor fuerza en las personas, así que por este motivo y por los mencionados anteriormente, podemos afirmar que la realización de ejercicio físico tiene unos beneficios considerables y por eso el auge tan grande que existe en el país.

Otro factor a detallar dentro de este ámbito social es la pirámide de población. Este factor nos indica a simple vista como se encuentra distribuida la población a nivel nacional clasificándose por sexo y por grupos de edad. Para profundizar con mayor detalle en ella, se expondrá la misma a continuación.

Gráfico 22: Pirámide de Población de España, distribuido por sexo y grupos de edad.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede observar, a la izquierda representa el número de habitantes de sexo masculino por grupos de edad y de la misma forma a la derecha para el sexo femenino. Se puede apreciar que el máximo volumen de personas existentes son aquellas personas comprendidas entre 40 hasta los 70 años. Esta situación, deriva a que en un futuro no muy lejano la población nacional tienda a encontrarse envejecida, debido a que nos encontramos ante una esperanza de vida que ronda en la actualidad los 83 años. Este aumento de la esperanza de vida que cada vez resulta mayor, se debe a los avances que se dan en la medicina para la cura y el tratamiento de las enfermedades. Según los expertos, pronostican de un futuro no muy lejano, este cambio demográfico por la existencia de una población más envejecida, incidirá en el sistema de bienestar existente en el país, ya que este hecho tendrá como consecuencia un impacto en las



pensiones de jubilación, porque el sistema con aquellas personas que se encuentran en edad de trabajar, no podrán mantener este alto volumen de población para poder hacer frente a las pensiones de jubilación. Por lo que, tras esta situación desde la OCDE se advierte de que España tome las medidas necesarias, por la insostenibilidad de cara al futuro en relación al pago de las pensiones de jubilación. Por otro lado, este factor demográfico también afecta a los centros deportivos y gimnasios; la mayoría de personas que se encuentran inscritas a un centro de este tipo son aquellos comprendidos entre los 16 hasta los 65 años, ya que, a partir de esta edad, el cuerpo ya no responde de igual forma como en los años anteriores, por lo que si de cara a un futuro no muy lejano la población se encuentra muy envejecida, para este sector también tendría repercusiones con respecto al número de socios adscritos a un centro deportivo o gimnasio, porque de cierta manera ante este cambio en el entorno muchos de los centros se tendrían que reinventar y adaptarse a estos cambios demográficos.

Por último, decir que, con respecto a este suceso demográfico según la Organización de las Naciones Unidas, se espera que para el año 2050 uno de cada tres personas habitantes en España, tendrá una edad superior a los 65 años, mientras que aproximadamente 5,3 millones de personas tendrán una edad superior a los 80 años.

En términos locales de la ciudad de Alcoy, también sucede el mismo problema descrito anteriormente. Alcoy cuenta con una población de 59.354 habitantes, donde el rango de edad comprendido entre 0 hasta los 29 años, representa aproximadamente un 30% de la población, mientras que aquel grupo de edad comprendido entre 30 y 64 años, corresponde aproximadamente a un 50% de la población y por último nos encontramos con los mayores de 65 años que corresponde aproximadamente al 20% de la población de la ciudad. Ante estas cifras expuestas, cabe decir que para la ciudad en un periodo no muy lejano tendrá una población muy envejecida, debido al aumento de la esperanza de vida y a los rápidos avances en la medicina para la prevención y tratamiento de las enfermedades. En un futuro no muy lejano, con una población envejecida y con un descenso de la natalidad, hará que para la ciudad el sistema de bienestar existente en la actualidad resulte insostenible y por lo tanto tendrá que tomar ciertas medidas para frenar este impacto demográfico. Por otro lado, para el sector también resulta de gran preocupación esta situación, por que como bien hemos mencionado anteriormente, al encontrarnos ante una población envejecida, el número de socios inscritos a un centro deportivo será menor porque a partir de los 65 años el cuerpo ya no responde de igual manera que con años anteriores, así que por este motivo el sector se tendrá que reinventar y tendrá que adaptarse a este cambio demográfico que ya se encuentra en su origen.

Continuando con los factores sociales del entorno, otra variable que resulta de vital importancia es el estrés de la población fundamentalmente en el trabajo. Podemos definir el estrés, como una sensación de cansancio mental, derivado de la exigencia de un rendimiento superior al establecido. Según la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y del Estrés (SEAS), alrededor del 59% de la población padece algún tipo de estrés en el ámbito laboral y alrededor del 32%, sufren problemas musculares y dolores de cabeza debido a esta sensación de estrés. Ante este hecho una de las medidas que recomiendan los expertos es la realización de actividad y ejercicio físico, ya que se ha experimentado que la realización del mismo, ayuda a aliviar esa sensación de estrés. En primer lugar, el beneficio que se ha experimentado es que la realización de actividad física incrementa las endorfinas, es decir, impulsar la producción de neurotransmisores que nos ayudan a sentirse satisfecho con uno mismo. En segundo, lugar otro beneficio contemplado, es el incremento por una mejora del estado de ánimo de las personas, ya que se ha observado que la realización de actividad física de forma constante, mejora la



autoconfianza de uno mismo para afrontar los problemas diarios, haciendo que de una forma indirecta ayude a la prevención de los síntomas derivados del estrés. Y, por último, el beneficio observado es la reducción de los efectivos negativos liberados por el estrés, ya que, durante la realización del mismo, se la persona sufre cierta sensación que son semejantes a los efectos del estrés, por lo que de este modo el cuerpo reacciona y percibe estos estímulos que son semejantes entre sí para la conexión entre cuerpo y cerebro. Por estos motivos descritos anteriormente, podríamos decir que este hecho, hace que para el sector sea de lo más ventajoso, porque para muchas personas la actividad física se ha convertido en la actividad esencial después de su dura jornada laboral, ya que como hemos visto además de prevenir enfermedades cardiovasculares, mejora el estado de ánimo de las personas y ayuda a que las personas alivien su estrés laboral desconectando su mente y cerebro las preocupaciones laborales.

Otro factor fundamental que ha sido como consecuencia de la Covid-19, es el cambio en los hábitos y en la forma de realizar ejercicio físico. Muchas de las personas ante el decreto del confinamiento domiciliario y posteriormente por las restricciones y el cierre de los centros deportivos ha derivado como consecuencia que gran cantidad de personas hayan optado por otras alternativas para la realización de ejercicio. En primer lugar, destacar que, durante el confinamiento domiciliario al no poder salir la gente de su domicilio, a no ser que sea por necesidades laborales, básicas o fuerza mayor, ha llevado consigo que mucha de la población española haya recurrido a otras alternativas para mantener su ejercicio físico. Una de las alternativas que más se han dado es el incremento de la realización de ejercicio físico a través de plataformas de streaming o videos proporcionados por YouTube, donde su contenido mostraba diferentes rutinas de todo tipo con el fin de mantener el estado físico, por lo que la gente ha encontrado una forma de realizar ejercicio físico en su domicilio sin tener que recurrir a un centro deportivo. En segundo y continuando con lo descrito anteriormente, la realización de ejercicio físico se ha incrementado entre la población, por miedo a su realización en un espacio cerrado con multitud de personas, donde la probabilidad de infectarse por Covid-19 es mayor, que si realizas deporte en el domicilio habitual. En segundo lugar, tras salir del confinamiento domiciliario y estipuladas las restricciones, la población ha optado por la realización de deporte y de ejercicio físico al aire libre como es el running o el senderismo. Este hecho se debe a que como bien hemos dicho anteriormente, la gente no confía en adentrarse en un espacio cerrado con multitud de personas que transitan diariamente en el establecimiento. En la actualidad, debido a las restricciones por el aforo en los centros cerrados y por el miedo al contagio, se ha fomentado cada vez más estas alternativas en la población, por lo que podríamos decir que este cambio en la realización de ejercicio físico podría suponer cierto peligro para el funcionamiento de los centros deportivos y gimnasios. A todo esto, siguiendo con el mismo tema otro factor a destacar, es el cambio en el momento de la hacer ejercicio físico en un establecimiento cerrado; debido a la Covid-19 se ha producido un cambio en las costumbres de las personas y actualmente, para acceder a un centro deportivo, es obligatorio el uso de la mascarilla durante la realización del entrenamiento y desinfectar el material o la máquina utilizada, después de su uso, mientras que también se prohíbe el uso de vestuarios para la higiene de las personas.

Decir que, por los motivos expuestos en el párrafo anterior, la población ha tenido que buscarse otras alternativas para mantener su condición física y se ha promovido la realización de ejercicio físico al aire libre y en el domicilio, ya que la sociedad ha experimentado que no es necesario recurrir a un centro deportivo para mantener su formación física y además sin el uso de la mascarilla para su realización.



Aunque los hechos anteriores, suponen una gran amenaza para el sector, se está experimentando la vuelta de la población a este tipo de centros, porque, aunque se tenga que llevar la mascarilla obligatoria para su realización y pedir cita previa para la asistencia a la instalación, la mayoría de la población recurre a estos centros porque en casa no poseen el material ni las máquinas necesarias para contribuir a una mejora de la condición física.

Por último, para finalizar con este apartado dentro de un espacio social, cabe destacar el auge que se encuentra en crecimiento por la práctica del deporte denominado Pádel. En concreto en la ciudad de Alcoy, también ha tenido cabida este movimiento por practicar esta modalidad de raqueta, ya que se trata de un deporte donde no se necesita un alto nivel de juego ni de exigencia para proceder a su práctica. Es por ello, que su crecimiento viene dado, porque no se trata de un deporte que se centra exclusivamente en las personas jóvenes, sino que cada vez más es conocido y practicado por personas más adultas, ya que han visto este deporte como un medio de entretenimiento y como bien hemos dicho anteriormente no se necesita de un gran nivel para proceder a su práctica. Como consecuencia de esta situación y ante la gran demanda por la práctica de este deporte, cada vez son más los gimnasios o centros deportivos que se encuentran involucrados con este deporte, y muchos de ellos a la hora de implantar un centro deportivo o gimnasio, tienen como uno de los objetivos fundamentales establecer varias pistas de pádel, porque se ha observado que una de las principales características que demandan los clientes, es la existencia de superficies de juego para proceder a su práctica.

- FACTORES TECNOLÓGICOS

A continuación, se procederá a la identificación de todas aquellas variables que pueden afectar de una forma indirecta a la compañía desde un punto de vista de la tecnología. Recalcar que dichas variables que se detallarán a continuación resultan de vital importancia para su posterior análisis, ya que el proyecto que estamos desarrollando tiene mucha relación con las variables que explicaremos a continuación. Como bien estamos mencionando en los ámbitos anteriores, dentro de este espacio también ha tenido una gran influencia la llegada de la Covid-19, ya que debido a la tecnología ha tenido como consecuencia que se produjese un cambio en las costumbres y hábitos de las personas a la hora de la realización de ejercicio físico.

Vivimos en un mundo donde el mundo de la tecnología cada vez avanza de una forma más rápida y a pasos agigantados. Estos avances han permitido que la tecnología sea una herramienta esencial para la comodidad de la sociedad y que cada vez sea más utilizada para las personas para facilitar el desarrollo de la vida humana. Actualmente, están apareciendo nuevos conceptos tecnológicos como es el Big Data, la Inteligencia Artificial, la digitalización en empresa y el nuevo modelo de Industria 4.0, que están teniendo gran repercusión en el funcionamiento de las empresas y que explicaremos con mayor detalle a continuación.



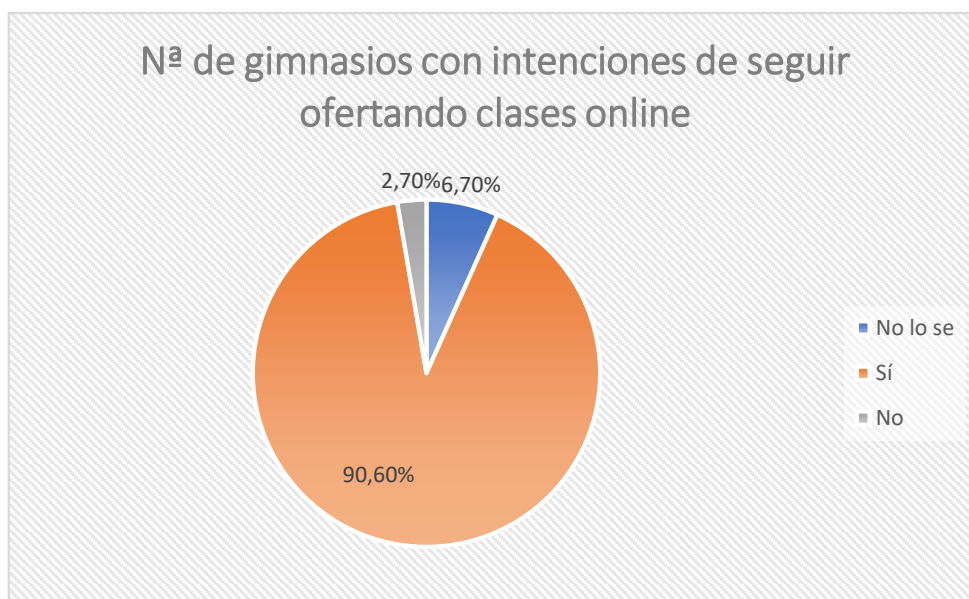
En primer lugar, comenzaremos explicando una variable fundamental basada en una mayor sofisticación y mejora de las máquinas y materiales empleados para la realización de actividad física. Las empresas productoras de máquinas y material deportivo están dejando todo ese equipamiento deportivo tradicional de hierro y están apostando por la producción de máquinas con un mayor diseño y con un mayor rendimiento para el desarrollo de los músculos de las personas, produciendo máquinas exclusivas para un grupo muscular en concreto. Muchas de estas máquinas y equipamiento deportivo, fundamentalmente en las máquinas cardiovasculares, llevan pantallas o Tablet digital que poseen diversos modos de entrenamiento y mientras tanto ver tu rendimiento en directo como son las calorías quemadas, distancia recorrida, tiempo y dificultad o incluso poder ver la televisión o escuchar música mientras efectúas tu entrenamiento. Esta situación supone una gran oportunidad para el sector, ya que vemos que se encuentra en constante cambio, para mejorar la satisfacción y la experiencia de los consumidores en los centros deportivos.

En segundo lugar, otra variable con gran influencia tecnológica es el proceso de digitalización de las compañías españolas. Con la llegada de la Covid-19 y del año 2021, este proceso por conseguir una transformación digital por parte de las compañías se ha agravado de una manera más rápida. Confirmamos que la llegada de la Covid-19, ha sido el principal causante para el incremento de esta transformación digital, debido a que como bien hemos mencionado anteriormente, ha supuesto un cambio en los hábitos y en la forma de actuar de los consumidores. Este cambio, se debe al incremento de las compras a través de Internet, por lo que las PYMES se han tenido que reinventar realizando páginas webs y aplicaciones para dispositivos móviles, para darse conocer y hacer llegar su producto a los clientes. Por otro lado, el concepto de digitalización, también se relaciona con el funcionamiento de la compañía, es decir, este proceso se centra en la implantación de herramientas digitales y recursos tecnológicos, con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia en sus procesos productivos, además de hacer las reestructuraciones necesarias en su organización, para afrontar de una mejor manera a los cambios del entorno y poder dar respuesta lo más rápidamente posible.

En el sector de los gimnasios, también se ha sufrido esta transformación digital principalmente en la forma de interactuar con el cliente, a través de inscripciones o reservas de forma online o también con el equipamiento deportivo, para que a través de Internet todo se encuentre interconectado entre sí, es decir, una mayor conexión entre equipamiento deportivo, máquinas y dispositivos electrónicos. Por un lado, podríamos decir que en términos económicos podría ser una inversión inicial costosa y una gran dificultad a la hora de estructurar el establecimiento, pero por otro lado cabe decir que es lo que demanda el mercado y el entorno y estamos seguros de que, a medio plazo y a largo plazo, este proceso supondrá un incremento en los beneficios y una mejora por conocer cuáles son los deseos y necesidades que demandan los clientes.

Otra variable a detallar dentro de este ámbito es el incremento de las clases virtuales en el sector deportivo. Con la llegada de la Covid-19 ha supuesto que, tras el decreto del confinamiento domiciliario en el segundo trimestre del año 2020, y posteriormente las oleadas sufridas como consecuencia del virus, ha hecho que muchos de los centros deportivos ante estas situaciones se haya tenido que reinventar y ofertar a sus clientes clases online por plataformas streaming para poder contribuir de cierta manera al funcionamiento del centro deportivo o gimnasio. Según un estudio de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, aproximadamente un 91% corroboran que seguirán manteniendo la realización de clases virtuales, aunque se haya normalizado la Covid-19. Y, además, muchos de ellos manifiestan que se ha convertido en una necesidad fundamental para sus clientes, y expresan que será una actividad esencial incluida dentro de sus tarifas de inscripción. Ante esta situación, podemos observar este cambio en el funcionamiento de los gimnasios, adaptándose a los repentinos cambios en el entorno y este proceso ha sido posible gracias a la tecnología y a la utilización de Internet y de dispositivos electrónicos por parte de la sociedad para estos fines.

Gráfico 23: Numero de gimnasios expresado en porcentaje, sobre sus intenciones de seguir ofertando un servicio online tras finalizar la Covid-19.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FNEID.

Otro factor fundamental que ha impulsado el fomento y la motivación de actividad física y que se encuentra muy ligado con la tecnología es la aparición de los denominados relojes inteligentes, estos dispositivos han sido creados principalmente para fines deportivos, es decir, tienen una especie de sensores que miden diferentes parámetros como la frecuencia cardiaca, el oxígeno en sangre, calorías quemadas y la distancia recorrida, además de poseer un GPS integrado para poder realizar rutas al aire libre. Estos dispositivos, se encuentran en un mercado en crecimiento y de forma indirecta gracias a ellos, se fomenta la realización de ejercicio físico porque además de poder ver tus parámetros, sirve como motivación para conseguir un mayor rendimiento en tus actividades y superarse uno mismo. También, este auge de los relojes inteligentes, se debe a la integración de las aplicaciones deportivas de los dispositivos móviles en los relojes inteligentes, las más utilizadas son Nike Running, Strava, Endomondo o Adidas. Dichas aplicaciones, permiten medir los diferentes parámetros a partir del reloj inteligente, para



posteriormente esos resultados y la información obtenida en el entrenamiento, poder compartirlos en las redes sociales o en la misma aplicación con otras personas aficionadas al deporte y conseguir así una cierta rivalidad entre ellos.

Otra variable a destacar con una gran relación con la digitalización descrita anteriormente, es la aparición de nuevos softwares y nuevas formas de gestión para el funcionamiento de las empresas. Se está dejando de lado el tradicional paquete ofimático Office 365 y están surgiendo nuevos sistemas de información como son los sistemas ERP y CRM. Podemos definir estos sistemas como un software que, bajo una base de datos en común poder operar con estos mismos datos a tiempo real desde cualquier departamento de la compañía. Estos sistemas tienen como objetivo una mayor integración de las áreas de la compañía, permitiendo una automatización e integración en los procesos para el funcionamiento de la empresa. Dichos sistemas informáticos, se encuentra muy ligado con el proceso de digitalización, ya que permiten obtener una mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos de la compañía, ya que muchas de las ventajas que aporta la utilización de este software son: Operaciones a tiempo real, automatización, integración, etc. Este proceso por el cambio se encuentra muy ligado con la digitalización, porque estos sistemas se tratan de una de las herramientas necesarias para contribuir a dicho proceso. También cabe citar el término “Nube”, ya que se encuentra muy relacionado con los sistemas de información descritos anteriormente porque esa base de datos en común con la que se trabaja se encuentra almacenada en la Nube. La Nube podemos definirla como una herramienta donde poder almacenar datos a través de Internet, esos datos se guardan en servidores remotos para que desde cualquier dispositivo y a tiempo real poder acceder a ellos.

En el sector deportivo, también se están empezando a utilizar los ERP para el funcionamiento y la gestión del gimnasio y también se está utilizando el módulo CRM, que se encuentra principalmente dirigido para la gestión de los clientes y reservas. Estos sistemas lo que permiten llevar a los gimnasios es llevar un mayor control en el número de socios como también una mayor eficiencia en la gestión del centro deportivo.

Otra variable a destacar y muy a tener en cuenta dentro de este marco tecnológico es la obsolescencia tecnológica. Como bien hemos mencionado anteriormente, la tecnología avanza tan rápido que cada año que transcurre surgen nuevas herramientas tecnológicas, dispositivos o nuevos softwares, que hacen que nunca tengas en la empresa las máquinas o las tecnologías de la información y de la comunicación actualizadas, por lo que siempre tienes que estar en constante cambio con la tecnología para no quedarte atrás e intentar siempre tener la última tecnología, aunque el coste para acceder a ella sea algo elevado. En sector deportivo, también se ha experimentado este movimiento, ya que se ha dejado de lado las máquinas y el equipamiento deportivo tradicionales donde el material eran discos de hierro por otras nuevas máquinas que ya integran un dispositivo electrónico con una conexión Wifi para proporcionar al cliente una mejor experiencia en sus entrenamientos.

Siguiendo con el apartado, otra variable y que se encuentra muy de moda entre la sociedad es la aparición de los nuevos conceptos tecnológicos denominados Big Data, Inteligencia Artificial e Internet de las cosas. Vivimos en una sociedad donde los datos y la información se ha convertido en un recurso fundamental para el funcionamiento y gestión de las empresas, por lo que como consecuencia de la cantidad masiva surge el concepto Big Data.

El Big Data se trata de un proceso en el que analizan y procesan una cantidad masiva de datos que las aplicaciones softwares ahora no son capaces de procesar y ponerle significado a los



mismos. Esta tecnología te permite afrontar de una mejor manera y aportar una respuesta más rápida a los cambios en el entorno, como también esta herramienta te proporciona una mayor información de lo que te demandan tus clientes, ya que esta tecnología cruza la gran cantidad de datos para aportar la solución más adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes.

Otro concepto muy utilizado actualmente es la Inteligencia Artificial, que podemos definirla como una combinación de algoritmos con el objetivo de crear herramientas o máquinas que tengan las mismas capacidades que las personas. Muchas de las empresas emplean este concepto en el desarrollo de robots para que realicen las funciones mecanizadas de una manera automática sin la presencia de un humano. Como se está experimentando, podríamos decir que esta inteligencia está cambiando el mercado laboral, ya que los puestos tradicionales se están sustituyendo por estas máquinas, pero de cara hacia el futuro, se están originando nuevos puestos de trabajo y nuevas oportunidades negocio que actualmente se desconocen. Por un lado, podemos decir que se trata de un gran avance, porque te permite conocer de una mejor forma el producto y lo que demandan los clientes a través de los datos recopilados, pero, por otro lado, está haciendo que se destruyan muchos puestos de trabajo y que la gente no tenga los conocimientos necesarios en tecnología para ocupar los nuevos puestos de trabajo relacionados con este tema.

Otro concepto a destacar es el término Internet de las cosas. Se trata de un concepto que se encuentra muy relacionado con los descritos anteriormente, y simplemente podemos definirlo como cualquier producto que se encuentre conectado a Internet. Como bien hemos dicho anteriormente, los datos se han convertido en un recurso esencial en las empresas, y muchos de los datos recopilados provienen de cualquier bien que se encuentre conectado a Internet. Lo que se está experimentando actualmente y muy ligado con los dos conceptos anteriores, es que cualquier bien o servicio se encuentre interconectado entre sí, lo que permite que, ante la masiva recopilación y oferta de datos, aportarles un valor en el tiempo, para que esos datos se conviertan en información útil para las empresas con el objetivo de reducir costes, conocer de una mejor manera las demandas de los clientes y ser más eficiente en los procesos internos de la compañía.

Para el sector deportivo, ya se están aplicando estos conceptos, y estos avances son de vital importancia, para que tanto máquinas, dispositivos y gestión se encuentre interconectados y que todo gire alrededor del cliente, es decir, que el cliente experimente esa interacción y esa conexión, para disfrutar de una mejor manera sus entrenamientos y adelantarse a las necesidades que pueden tener los clientes.

Por último, para finalizar con este apartado como bien hemos recalcado anteriormente, se procesan una gran cantidad de datos para dar una respuesta en forma de información. A día de hoy, no existe plena seguridad en el mundo del Internet y se pueden sufrir ciberataques y recopilar datos privados de las personas para su posterior venta. Muchas de las grandes empresas como Garmin han sufrido estos ciberataques para recopilar los datos más privados de las personas, así que ante estos hechos están surgiendo nuevas empresas especializadas en ciberseguridad, por lo que actualmente se trata de un servicio esencial que prácticamente deberían de implantar todas las empresas para prevenir y minimizar las pérdidas con respecto a la información que se posee.

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se trata de un concepto referido a la identificación de todas a aquellos factores y variables que afectan de una manera más cercana a la empresa. Este análisis se centra primordialmente en estudiar todos aquellos que pueden incidir de una forma más directa al sector en forma de oportunidades y amenazas, así que la herramienta a utilizar para proceder a la identificación de estas variables es el modelo **cinco fuerzas de Porter**, que se trata de un instrumento donde a través del análisis de diferentes perspectivas posteriormente poder extraer esa información para luego poder desarrollar una estrategia de negocio. A través de este modelo lo que se pretende es mostrar que, para el análisis del sector deportivo, se basa en detallar 5 espacios clave, que hay que tener en cuenta para poder adentrarse en el mercado y con ello tomar las decisiones oportunas para garantizar su éxito.

Como bien hemos recalcado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, identifica todos aquellos factores y causas en forma de amenazas y oportunidades que inciden de una forma más directa en la compañía y para el sector. Esta identificación se realiza a través de 5 espacios clave para su recopilación, los cuales son:

- Posible aparición de nuevos competidores potenciales.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Competidores en sector.
- Ausencia de productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los clientes.

Por último, para conocer nuestros principales competidores más directos mostraremos una sección donde se expondrá los centros deportivos y gimnasios que poseen las mismas características que nuestra empresa, y para su análisis detallaremos su ubicación, el precio de sus tarifas, funcionamiento del gimnasio, público objetivo, instalaciones, servicios que ofertan y la estrategia que persiguen para diferenciarse del resto de centros deportivos de la ciudad de Alcoy.

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Apuntes de la asignatura Planificación Estratégica.



- COMPETIDORES POTENCIALES

En este espacio, explicaremos mediante tres características como es el nivel de dificultad para poder adentrarse en el mercado. Para ello, analizaremos este apartado a través del estudio de tres características, como son las barreras de entrada, el atractivo del sector y las represalias que se pueden originar en este sector.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada podemos definir las como procesos que dificultan la aparición de nuevas empresas en el mercado. Dichas barreras pueden paralizar el ingreso de estas empresas en el sector, haciendo que de cierto modo se protejan a las empresas que ya se encuentran apostadas en el sector deportivo.

Con respecto al sector deportivo podemos decir que por un lado las barreras de entrada pueden ser bajas, ya que en términos legales no existe plena dificultad para poder adentrarse en el sector. También, cabe destacar que podemos considerarlas bajas por que no existe una gran dificultad para acceder a los canales de distribución, ya que a día de hoy muchas empresas productoras de equipamiento y máquinas deportivas, se dan a conocer y no presenta ninguna dificultad para entablar contacto con estas empresas. Por otro lado, podemos decir que el sector presenta unas barreras de entrada muy altas, ya que para proceder a la apertura de un establecimiento deportivo se requiere de una inversión inicial muy elevada, ya que se necesitan de amplias instalaciones para poder abrir un centro deportivo, y por lo tanto la compra del terreno y del espacio son elevados, por lo que a principios deberíamos de plantearnos realizar un contrato de arrendamiento para poder asumir ese coste. También, decir, que se requiere de una inversión elevada por que las infraestructuras, las máquinas y el equipamiento deportivo supone un elevado coste inicial, por lo que a la hora de conseguir la financiación necesaria para poder asumir ese elevado coste supone de una gran dificultad, por que las entidades financieras ven un proyecto nuevo de tal envergadura, donde existe un alto porcentaje de riesgo por la pérdida de la inversión.

Por último, dentro de este ámbito decir, que otra barrera de entrada sería conseguir la diferenciación en nuestros servicios, ya que existen muchos centros deportivos establecidos en la ciudad de Alcoy sin prácticamente ninguna diferenciación entre ellos, por lo que desde nuestro punto de vista de nuestro negocio sería una oportunidad porque vamos a implantar un gimnasio muy revolucionario utilizando un nuevo modelo de entrenamiento muy diferente al convencional.

Atractivo del sector

El atractivo del sector se refiere a como resulta de interesante adentrarse en este nuevo sector desde un punto de vista de la demanda de clientes y de la rentabilidad.

En la ciudad de Alcoy existe un gran número de gimnasios y centros deportivos establecidos en el sector, esta situación se debe a que existe un auge que se encuentra en crecimiento por la actividad física y el deporte, por lo que la sociedad alcoyana ha convertido estos hábitos en una costumbre esencial para el desarrollo de su vida. Ante la gran demanda existente en la ciudad podemos afirmar que el atractivo del sector es muy favorable, ya que la mayoría de los gimnasios se encuentran abarrotados en cualquier hora del día y principalmente por las tardes cuando finaliza la jornada laboral.



Así que ante esta gran demanda existente en la ciudad podemos confirmar que, aunque haya un gran número de centros ya aposentados en el sector, algunos de ellos ya rozan su máximo de aforo en cuanto al límite de socios, por lo que en términos de rentabilidad sí que sería favorable ante la gran tendencia existente y por la gran demanda que existe en la ciudad.

Represalias del sector

Esta variable nos describe cuáles serán las medidas que se podrían llevar a cabo para que un nuevo competidor potencial no llegue a tener éxito y ser un problema en el futuro.

En cuanto a esta dimensión, la entrada de un nuevo competidor puede provocar unas fuertes represalias del sector, ya que una de las fuertes medidas que podrían tomar las empresas ya establecidas podría ser una reducción de sus tarifas para quitarle cuota de mercado al nuevo competidor, por lo que esta situación podría desencadenar en una guerra de precios entre los centros deportivos. También, otra medida que podrían implantar es aumentar su imagen y valor de marca, realizando multitud de campañas publicitarias como una estrategia de marketing, para acaparar un mayor número de socios, donde su contenido puede mostrar ofertas especiales para los nuevos socios que se inscriban en ese centro deportivo.

Por último, decir que, al ser un nuevo competidor potencial, no poseemos la suficiente liquidez ni la misma estructura económica financiera, para poder hacer frente a las empresas ya consolidadas en el sector, que poseen estas capacidades tan elevadas. Así que, por los motivos mencionados, cabe decir que las represalias en el sector serían muy fuertes, por que las empresas consolidadas tomarían las decisiones oportunas para que esa empresa de nueva creación no les resulta un gran competidor.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este espacio corresponde al nivel de poder que tienen nuestros proveedores en relación al sector y a los centros deportivos. En nuestro caso los proveedores podemos considerarlos como aquellas empresas que nos suministran las máquinas y el equipamiento deportivo y también productos alimenticios como bebidas embotelladas, suplementos alimenticios o material terapéutico.

Grado de concentración

En este caso tenemos distintos proveedores dedicados a sectores diferentes como son los proveedores que nos suministran las máquinas y el equipamiento deportivo y por otro lado nos encontramos con aquellos proveedores dedicados al sector de los alimentos y de las bebidas embotelladas.

En relación a los proveedores suministradores de equipamiento deportivo podemos decir que el grado de poder negociación es bajo, ya que existe una gran cantidad de empresas productoras de estos instrumentos para escoger. Aunque, por otro lado, podemos decir que tienen un poder negociación alto porque en España existen muy pocas empresas que comercializan las máquinas con una última tecnología y además el nuevo equipamiento para crear la nueva sala revolucionaria, solo lo tienen unas escasas empresas y una de ellas se encuentra situada en la



ciudad de Alicante, por lo que desde este punto de vista podemos decir que dependemos mucho de estas empresas para el funcionamiento de nuestro gimnasio.

Con respecto a los proveedores de productos alimenticios y de bebidas embotelladas, cabe decir que en la ciudad existe gran cantidad de comerciantes que se dedican al comercio al por mayor, por lo que, ante este caso, el poder de negociación sería bajo, por que disponemos de una amplia gama de proveedores para suministrar los productos necesarios. A todo ello, al ser proveedores al por mayor que venden a otras empresas o comerciantes, el precio de los productos es menor y de muy buena calidad en relación al precio fijado en el mercado, por lo que confirmamos esta situación como una gran oportunidad, porque permite reducir costes y obtener un margen de beneficio mayor a la hora de vender el producto a nuestros clientes.

Igualmente, respecto al suministro de material terapéutico, también se dispone de una gran variedad de empresas que se dedican a este sector, por lo que en este caso el poder de negociación de los proveedores sería bajo, porque tenemos un amplio catálogo de empresas que nos podrían suministrar este tipo de productos.

Integración vertical hacia delante

Este concepto se refiere a la posibilidad de que un proveedor que nos suministre productos pueda establecer un centro deportivo teniendo como consecuencia un nuevo competidor en el mercado.

Desde este punto de vista, el poder de negociación de los proveedores sería muy alto, ya que las productoras de máquinas y equipamiento no les resultaría ningún problema establecer un centro deportivo, la cual ellos mismos asumirían el coste de las máquinas y del equipamiento deportivo al ser el propio proveedor el que las produce, por lo que de este modo sería un factor muy a tener en cuenta, porque para estos proveedores les supondría un coste menor poder abrir un centro deportivo de tal envergadura y por lo tanto un competidor más en el sector, al mismo tiempo de que ese proveedor podría dejarnos de suministrar nueva maquinaria y equipamiento deportivo, haciendo que tengamos que romper esas relaciones y buscar otros proveedores con unos precios que podrían ser más elevados.

- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos podemos considerarlos como aquellos bienes o servicios que satisfacen prácticamente una misma necesidad. En el caso del sector deportivo existen una variedad de productos sustitutivos que hacen que los clientes se podrían decantar por el uso de ellos en vez de nuestras instalaciones. Algunos de los productos sustitutivos se han agravado más su utilización debido a la llegada de la Covid-19 y las restricciones de movilidad.

En primer lugar, cabe explicar el deporte al aire libre. Este es una de las acciones que más se han impulsado con la llegada de la Covid-19, porque por miedo al contagio en los espacios cerrados, la sociedad ha decidido realizar ejercicio físico al aire libre y en la naturaleza. En la ciudad de Alcoy, debido a su ubicación rodeada por montañas, existe una gran afición por la práctica de este tipo de deportes, principalmente el Running, Ciclismo o Senderismo. Con respecto a su precio, resulta de una gran amenaza, porque se trata de una actividad totalmente gratuita para cualquier persona, donde además no se requiere de ningún material para su práctica.



En segundo lugar, otro producto sustitutivo son las plataformas de video o las aplicaciones deportivas usadas en Internet. Una de las más habituales son las plataformas de video como YouTube o Twitch, donde entrenadores personales o gente profesional, pueden subir sus videos a esta plataforma, como ejemplo para que la persona pueda replicar sus entrenamientos. Por otro lado, nos encontramos con las aplicaciones móviles deportivas como Nike o Adidas, donde su contenido muestra videos donde una persona muestra rutinas de entrenamiento para poder realizar desde tu propio domicilio. Ambas situaciones descritas, se han impulsado con la llegada de la Covid-19, y estas alternativas han sido una de las principales medidas que ha adoptado la sociedad para poder continuar con estado de su condición física durante la pandemia y que actualmente sigue su curso. Esta modalidad por hacer deporte, ha hecho que muchos de las personas hayan cambiado sus hábitos a la hora de hacer deporte, y han visto esta forma de entrenamiento como la mejor alternativa a adoptar, además de que el coste para acceder a estas plataformas y aplicaciones es de cero euros.

Por último, uno de los productos sustitutivos más importantes a considerar son los gimnasios online. Este servicio se ha impulsado a un ritmo exponencial con la llegada de la Covid-19, ya que muchas de las personas, se han dejado de lado el gimnasio tradicional y han optado por inscribirse en un gimnasio virtual. El gimnasio virtual cuenta con una plataforma de streaming, donde a través de un dispositivo electrónico y de conexión a Internet, poder acceder a una cantidad de videos y de rutinas de entrenamientos organizada por gente profesional y disponible las 24 horas del día. La oferta de este servicio tiene unas tarifas muy reducidas para los socios, porque para el propietario de este tipo de servicios, no le supone coste alguno ya que no tiene que invertir en infraestructuras ni tampoco en el mantenimiento de instalaciones. Sin embargo, desde el punto de vista del cliente, aunque el precio es reducido, por otra parte, tendría que realizar pequeñas inversiones en equipamiento deportivo, para realizar algunos ejercicios de musculación.

Como hemos podido comprobar existen muchos productos sustitutivos y nuevas formas de realizar actividad física de manos de profesionales a un precio muy económico o prácticamente gratuito, por lo que deberemos de tener estos aspectos en cuenta a la hora de la implantación de nuestro centro, así que para ello, con el objetivo de minimizar estas amenazas, nuestras intenciones serán ofrecer un servicio muy innovador y revolucionario a la hora de realizar actividad física, para que las personas vean nuestro método de entrenamiento como un valor que ningún producto sustitutivo puede satisfacer.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El siguiente apartado se refiere a la influencia y el poder que puede tener el cliente a la hora de escoger un centro deportivo. Los factores que a continuación explicaremos serán de vital importancia, ya que los clientes son la prioridad para el funcionamiento de nuestro gimnasio.



Grado de concentración

Existe una gran cantidad de centros deportivos y gimnasios instaurados en la ciudad de Alcoy, donde cada uno persigue una estrategia en concreta y oferta según el gimnasio escogido unos u otros. Desde este punto de vista podemos decir que el poder de negociación de los clientes es muy elevado, porque los consumidores poseen muchas alternativas a las cual escoger y se quedarán con la opción que mejor cubra sus necesidades y se adapte a las características que demande el cliente. Muchos de los centros deportivos de la ciudad, están compitiendo fundamentalmente en el tema de precios, ya que prácticamente ningún centro ofrece un servicio novedoso, por lo que el cliente tiene mucho poder de negociación y elegirá aquel establecimiento que le oferte un precio menor con una amplia gama de servicios.

Diferenciación de producto

Como bien hemos mencionado anteriormente, en la ciudad de Alcoy existen muchos gimnasios con una amplia gama de servicios, pero que prácticamente todos ofertan ese mismo tipo de servicios, por lo que no existe ningún método novedoso que haga que se diferencie del resto de sus competidores. Es por ello, que en este caso y desde el punto de vista de nuestro nuevo proyecto podemos decir que el poder de negociación de los clientes es muy bajo, ya que nuestro nuevo gimnasio ofertará una amplia gama de servicios y además será un tipo de gimnasio inteligente donde todo se encontrará interconectado entre sí, para ofrecerle una mejor experiencia al clientes, mientras que por otro lado implantaremos una sala donde la forma de entrenar será muy diferente a lo que la gente entiende como concepto de gimnasio, por lo que si los consumidores quieren experimentar y vivir este método tan innovador, tendrá que recurrir exclusivamente a nuestro gimnasio, ya que se trata de una nueva forma de entrenar que ningún otro centro competidor posee dentro de la ciudad de Alcoy. Así que, en este caso, con respecto al precio, en nuestro caso los clientes no tendrán esa influencia a la hora de asignar el precio de nuestras tarifas.

Integración Vertical hacia detrás

La integración vertical hacia detrás se refiere a la posibilidad de que cualquier cliente o consumidor establezca un centro deportivo de tal envergadura.

Desde este punto de vista cabe decir que a cualquier cliente o persona le resultaría de gran dificultad abrir este tipo de centros de tal envergadura, principalmente porque se requiere de una inversión inicial muy elevada para la puesta en marcha del proyecto, ya que nos encontramos en un sector donde el precio del material, las máquinas y el equipamiento es muy caro para su funcionamiento, además de que se requiere unas grandes infraestructuras e instalaciones para poder llevar a cabo la apertura de un centro deportivo. Por otro lado, como bien hemos dicho anteriormente, se podrían prender represalias muy fuertes en contra de ese centro de nueva apertura, haciendo que el riesgo de que se asuma en relación a la inversión que se debe de realizar sea máximo.

Ante esta situación y sus causas, podemos decir que resulta de una gran oportunidad, porque ante las grandes barreras de entrada y a la dificultad por adentrarse en el sector, deriva a que se minimice nuevas aperturas de centros deportivos, pudiendo ser en un futuro una gran competencia para el sector.



- COMPETIDORES EN EL SECTOR

Esta dimensión hace referencia a las acciones que pueden realizar las empresas aposentadas y consolidadas en el sector en un determinado momento. Para analizar esta dimensión, estudiaremos los factores desde el punto de vista de tres variables como son, primeramente, el ritmo de crecimiento del sector, en segundo lugar, las barreras de salida existentes y por último el número de competidores, donde en esta sección, se expondrán y se detallarán las características más importantes de nuestros competidores más directos.

Ritmo de crecimiento del sector

Para entender mejor esta variable, debemos de trasladarnos a dos épocas diferentes en el tiempo como son el ritmo de crecimiento hasta el año 2019 y posteriormente cuales han sido las causas y el impacto que ha tenido la llegada de la Covid-19 en este ámbito.

Antes de la llegada de la pandemia nos encontrábamos en un sector con un gran potencial de crecimiento y con una gran demanda entre la sociedad presentando una facturación de aproximadamente 2,4 billones de euros, siendo el país el cuarto país con mayor facturación a nivel europeo. Otros datos que reflejan el ritmo de crecimiento del sector antes de la pandemia es que para el año 2019 se alcanzó el máximo histórico de gimnasios establecidos en el país con una cifra de 4743 centros deportivos y gimnasios aposentados en el país, mientras que otro dato a destacar es que el número de abonados también alcanzó su máximo histórico con un total de aproximadamente 5,5 millones de abonados a un centro deportivo y gimnasio. Para el sector del pádel también se experimentaban unas cifras muy beneficiosas para el sector, siendo este deporte uno de los deportes más practicados por la sociedad, por lo que ante este crecimiento el sector de los centros deportivos y gimnasios tomaron la decisión de establecer pistas de pádel, ya que veían este deporte como un servicio adicional a ofertar por la alta demanda existente entre la población.

Las cifras anteriormente comentadas reflejan el crecimiento existente que existía en el sector, pero estas cifras fueron golpeadas con la llegada de la Covid-19 a principios del año 2020. Según los estudios los centros deportivos tuvieron un descenso de los ingresos muy elevado, presentando una cifra de 1.246 millones de euros menos que en el año 2019, representando este valor como un 53% menos de facturación con respecto al año anterior. Estos resultados se deben a que con la llegada de la Covid.19, se sufrieron diversas situaciones que fueron muy perjudiciales para el sector como fueron el decreto de un confinamiento domiciliario para la sociedad, los límites de movilidad entre poblaciones y las restricciones implantadas por las autoridades para frenar esta pandemia, por lo que esta situación produjo el cierre de los gimnasios y centros deportivos durante un largo periodo de tiempo. Para el año 2021 y con la situación de la pandemia, también ha tenido consecuencias para la sociedad ya que se ha experimentado un cambio en los hábitos de los consumidores, haciendo que los consumidores prefieran más realizar actividad física en su domicilio o al aire libre. A todo ello, con la llegada del año 2021, el sector ha tenido que reinventarse y adaptarse a la nueva situación y fundamentalmente hacia sus clientes, por lo que, de este modo, estos centros han tenido que iniciar un proceso de digitalización, en el que muchos de ellos han tenido que implantar nueva tecnología para poder seguir ofreciendo este servicio de entrenamientos en los domicilios de las personas, mientras que por otro lado la alta competencia ha derivado que este proceso de



digitalización se realice de una forma más rápida, para conseguir una mejora en la gestión y en el funcionamiento de los centros deportivos y gimnasios.

Ante la situación descrita anteriormente, podemos decir que el ritmo de crecimiento en el sector no es muy favorable ante las consecuencias sufridas en este mercado, pero los expertos se encuentran muy optimistas y pronostican que en el tercer trimestre del año 2021 ya se empezará a ver ese ritmo de crecimiento en el sector, ya que aunque durante la pandemia se hayan fomentado e impulsado nuevas formas de realizar ejercicio en casa, se espera que con la llegada de la vacuna y con la inmunización masiva de la población para finales de verano de este año, se estima que el sector volverá a experimentar ese ritmo de crecimiento y se volverá a conseguir las cifras dadas para el año 2019, e incluso de cara a un futuro se prevé que con la nueva normalidad esas cifras aumenten estableciéndose más centros deportivos y gimnasios porque el deporte y la actividad física se ha convertido en una actividad esencial para el desarrollo de nuestra vida.

En términos locales, para la ciudad de Alcoy también se ha sufrido las mismas consecuencias provocadas por la llegada de la Covid-19. Para el año 2019, esta tendencia por el deporte también se encontraba en crecimiento en la ciudad llegando a provocar que muchos de los gimnasios y centros deportivos rozasen el límite máximo de abonados, siendo para nuevos emprendedores una oportunidad de negocio por la gran cantidad de personas que acuden a estos establecimientos.

Con el origen de esta pandemia, la ciudad de Alcoy quería mantener esa gran afición que existe por el deporte, por lo que el ritmo de crecimiento del sector deportivo sufrió un gran descenso y se incrementó principalmente realizar actividad física en la naturaleza y al aire libre. La mayoría de gimnasios ante las restricciones decretadas decidieron cerrar sus puertas y no consiguieron reinventarse ofreciendo clases online a sus clientes, por lo que esto produjo un descenso en el número de socios. Pero este impacto se fue suavizando con la llegada de las vacunas, donde diariamente se están vacunando a una gran cantidad de personas y con la reapertura de estos centros, el sector está experimentando un ligero repunte del número de abonados y ya se puede ver un gran número de personas en estos centros deportivos, teniendo como esperanza que toda esta situación vuelva a la normalidad y se llegue a los mismos niveles que existían antes de la pandemia.

Barreras de salida

Las barreras de salida son otro mecanismo, para poder analizar la competencia existente en el sector. Podemos definir las barreras de salida como todos aquellos obstáculos e impedimentos que dificultan el abandono de una empresa en el sector deportivo.

En este caso, como bien hemos dicho anteriormente se requiere de una fuerte inversión para poder iniciar con esta actividad económica, por lo que en este caso las barreras de salida pueden ser muy altas, ya que, en caso del mal funcionamiento del negocio, abandonar este sector supondría un gran coste para el empresario por la gran inversión inicial que anteriormente ha realizado, teniendo como consecuencia que muchos de estos centros revocaran a la quiebra. Esta situación se debe a que la oferta de este tipo de servicios requiere de unas máquinas y de un equipamiento deportivo muy especializado con un gran coste, donde la mayoría de estos establecimientos recurren a la financiación a largo plazo para hacer frente a estos instrumentos,

por lo que, si a groso modo se recurre al abandono del sector a corto plazo, el propietario del centro deportivo tendría que continuar pagando el valor de este material y por lo tanto entrar en bancarrota.

Por otro lado, también podemos considerar que las barreras de salida podrían ser bajas porque todo ese material y equipamiento si es de propiedad, se podría vender a otros centros deportivos a un precio menor que las máquinas de nueva adquisición, haciendo que ante la gran demanda de estos productos se deshiciera el propio establecimiento de este material de una forma muy rápida asumiendo un menor riesgo para el abandono del sector.

Número de competidores en el sector

Para profundizar con este apartado, procederemos a la descripción de nuestra competencia más próxima donde se implantará nuestro gimnasio. En la ciudad de Alcoy, existe una gran variedad de centros deportivos dedicados a este sector, pero cada uno de ellos posee ciertas diferencias entre ellos. En concreto en la ciudad aproximadamente existen 12 centros deportivos y gimnasios, donde cada uno de ellos ofrece una gama diferente de servicios. También, existe un centro deportivo que se encuentra muy cerca de la ciudad, pero que ya es perteneciente a Cocentaina, que es el denominado Santy Cooper.

En el siguiente apartado, nos centraremos en describir aquellos centros deportivos y gimnasios con una competencia más directa, es decir, que prácticamente posean las mismas características que nuestro nuevo proyecto, por lo que nos fijaremos y detallaremos aquellos establecimientos que se encuentren cercanos a nuestra ubicación, que tengan pistas de pádel, que tengan unas instalaciones amplias y por último que el servicio prestado a los clientes sea de gran calidad.

Santy Cooper



Se trata de un centro deportivo perteneciente a la localidad de Cocentaina, pero que, por su ubicación, podemos considerarlo como un centro deportivo que se dirige a la población Alcoyana. Se trata de un establecimiento situado a las afueras de la ciudad de Alcoy, en concreto en la calle Banyeres de Mariola número 6.

El establecimiento posee tres plantas bien diferenciadas. En la planta baja se encuentran montadas las cinco pistas de pádel y la sala de musculación y cardiovascular. En la segunda planta están los vestuarios y en la tercera planta se trata de una sala amplia para la realización de actividades grupales y entrenamientos guiados.

Los servicios que oferta además de la sala de musculación, es la realización de entrenamientos guiados por una persona profesional. Disponen de una amplia gama de entrenamientos guiados como son: Spinning, GAP, Entrenamiento Funcional, Circuito, Pilates, Zumba, Entrenamiento abdominal y muchas más. Una característica positiva de estos métodos de entrenamiento se basa en que la persona aparte de realizar ejercicio físico exigente, se impulsa a la diversión en ellas.

Otro servicio que oferta este centro es la práctica por el deporte pádel. Con las cinco pistas interiores, el cliente podrá disfrutar de este deporte, donde además el centro te busca las personas que sean de tu mismo nivel. El precio por el uso de las mismas es de 1,5€ la hora. También, ofrecen clases de pádel individualizadas a sus socios por el módico precio de 5 euros la hora.

El precio general de sus tarifas es de 30 euros por persona y el pack familiar es de 47 euros, es decir, que dos socios con parentesco familiar se encuentren inscritos en este centro. En este centro no se paga ninguna matrícula por su entrada.

Este centro va destinado para todas las edades desde los 16 años hasta los 75 años de ambos sexos.

Lo que le diferencia del resto de gimnasios, es que oferta unos servicios de calidad donde además se impulsa la diversión de la persona y con respecto al pádel al tener pistas interiores, se puede jugar cualquier día del año con una mayor comodidad. Además, de que otra ventaja es que se encuentra muy cerca de la ciudad y que posee un gran aparcamiento para dejar el coche.

Otra información a destacar es que su horario es de lunes a viernes desde las 7:00 horas hasta las 22:00 horas y los sábados y domingos su horario es desde las 09:00 horas hasta las 14:00 horas. Y las reseñas en Internet son muy favorables para este centro, teniendo una puntuación de 4,8 sobre 5 en Google.

Como aspectos negativos, podemos decir el funcionamiento del gimnasio es bastante tradicional con respecto a la comunicación con el cliente y por otro lado posee una sala de musculación y cardiovascular muy pequeña, donde actualmente en dicha sala solo pueden entrar 10 personas, debido al aforo que se debe de cumplir. Por último, recalcar que, durante la pandemia, este establecimiento no ofreció clases online ni virtuales a sus clientes y además no dispone de página web para la consulta de información.

Ilustración 2: Horario de las clases colectivas del gimnasio Santy Cooper.

Horarios clases marzo y abril 2021					
	<i>lunes</i>	<i>martes</i>	<i>miércoles</i>	<i>jueves</i>	<i>viernes</i>
7,15 h	SPINNING <i>Jorge</i>	BAILA,S <i>Fedora</i>	CIRCUITO <i>Jorge</i>	PILATES <i>Fedora</i>	ESCUELA PADEL GRATIS
9,30 h	BODY PUM <i>Jorge</i>	PILATES <i>Fedora</i>	SPINNING <i>Jorge</i>	BAILA,S <i>Fedora</i>	TRXC <i>Daniel</i>
15,30 h	G.A.P. <i>Silvia</i>	PILATES <i>Fedora</i>	BODY PUM <i>Silvia</i>	CORE <i>Silvia</i>	—
17,15 h	T.B.C. <i>Silvia</i>	G.A.P. <i>Silvia</i>	PILATES <i>Fedora</i>	ZUMBA <i>Zebida</i>	PILATES <i>Fedora</i>
18,00 h	ENT.FUNCIONAL <i>Jorge</i>	CIRCUITO <i>Daniel</i>	TRXC <i>Jorge</i>	ENT.FUNCIONAL <i>Daniel</i>	CIRCUITO <i>Jorge</i>
18,15 h	SPINNING <i>Silvia</i>	BODY PUM <i>Silvia</i>	SPINNING <i>Silvia</i>	G.A.P. <i>Silvia</i>	—
19,00 h	CIRCUITO <i>Jorge</i>	ENT.FUNCIONAL <i>Daniel</i>	CORE <i>Jorge</i>	CORE <i>Daniel</i>	—
19,15 h	BODY PUM <i>Silvia</i>	SPINNING <i>Silvia</i>	G.A.P. <i>Silvia</i>	SPINNING <i>Silvia</i>	SPINNING <i>Jorge</i>
20,00 h	TRXC <i>Daniel</i>	CORE <i>Daniel</i>	ENT.FUNCIONAL <i>Jorge</i>	TRXC <i>Daniel</i>	—
20,15 h	SPINNING <i>Jorge</i>	ZUMBA <i>Zebida</i>	SPINNING <i>Silvia</i>	PILATES <i>Fedora</i>	—

Cuotas: mensuales individual : 30 € - Familiar: 47 €

Fuente: Centro deportivo Santy Cooper



Complejo Deportivo Eduardo Latorre

Se trata de un centro deportivo situado al norte de la ciudad, en concreto en la calle Juan Gil Albert número 6.

Se trata de un establecimiento de amplias instalaciones con una gran variedad de servicios adicionales, como son pistas de pádel, fisioterapia, una piscina grande, jacuzzi y una piscina pequeña.

El principal servicio que oferta es la amplia sala de musculación y cardiovascular. En ella ha numerosas máquinas de musculación y cardiovasculares, para los deportistas, donde también hay un entrenador personal para poder consultarle cualquier duda sobre tu entrenamiento. Además de la sala de musculación y cardiovascular, posee otra sala de amplias dimensiones, para la realización de clases grupales en diferentes modalidades deportivas tales como Spinning, Zumba, Bodyshape, Circuito, Entrenamiento funcional y muchas más. También, recalcar que en ambas salas dispone de unas máquinas y un material especializado para la realización de cualquier tipo de entrenamiento.

Otro servicio que oferta es el de piscina. Posee una piscina amplia interior con carriles para poder practicar el deporte de nado y luego junto a ella hay una piscina pequeña y un jacuzzi también climatizado, para poder relajar tus músculos después del entrenamiento o simplemente pegarte un baño.

Otros servicios adicionales que oferta es la práctica de pádel. Posee dos pistas exteriores de pádel, para que los socios puedan practicar esta modalidad de raqueta. El precio para los socios es de 2€ la hora y para los no socios el precio es de 2,80€. Otro servicio adicional que ofertan son las sesiones fisioterapia, para poder hacerte un masaje o para después de tus entrenamientos.

El precio general para las personas mayores de 21 años es de 28 euros la matrícula y de 38,90 euros el pago de la cuota mensual, mientras que el precio para los menores de 21 años es de una matrícula de 21,90 euros y de una cuota mensual de 25,90 euros.

Este centro va dirigido a todo tipo de edades desde los más pequeños hasta la tercera edad.

Otra información relevante, es que durante la pandemia han habilitado una página web para la reserva de las instalaciones de pistas de pádel, piscinas y sesiones de fisioterapia. Su horario es de lunes a sábado desde las 07:00 horas hasta las 22:00 horas y los domingos y festivos su horario es desde las 09:00 horas hasta las 14:00 horas. Las opiniones de los usuarios son muy positivas alcanzando una puntuación de 4,4 sobre 5 en Google.

Como aspectos negativos a este centro, es que el complejo deportivo no ofreció ningún tipo de clase online o virtual durante la pandemia y además muchos de los usuarios demandan material de musculación con mayor volumen de peso.



Altamira Pádel & Fitness

Se trata de un centro deportivo correspondiente a la localidad de Cocentaina, per por la proximidad que existe con la ciudad, podemos decir que es un centro deportivo dirigido a la sociedad alcoyana. Se sitúa concretamente en la calle Avinguda Serrella sin número. Este centro deportivo tiene como principal servicio el alquiler y la reserva de pistas de pádel tanto a usuarios como a los no socios.

Se trata de un centro deportivo que en sus inicios se estableció solamente para reservas y alquiler de pistas de pádel. Cuenta con 8 pistas de pádel que se encuentran al exterior, pero que cuatro de ellas tienen una cubierta en caso de lluvias u otras condiciones meteorológicas como la nieve y el granizo. Este centro se dedica tanto de forma aficionada como profesional al pádel, ya que oferta clases para todo tipo de niveles, y además aquellos jugadores con alto nivel los entrenan para apuntarse en la liga de pádel de la Comunidad Valenciana y de España. Por último, comentar que siempre están realizando torneos y competiciones, donde muchos de los socios y no socios se inscriben en este tipo de torneos.

Otro servicio que han incorporado recientemente es la creación de una sala para sesiones de musculación y cardiovascular. Se trata de una sala de tamaño medio, que, al ser nuevo, han implantado unas máquinas con alto diseño y algunas de ellas se centran en un grupo muscular en concreto. También utilizan esta sala para la realización de clases colectivas como: Dumbells, Spinning, Gap, Entrenamiento abdominal, entrenamiento funcional y Cardio Hiit. El nivel de exigencia que se les exige en estas clases es máximo y apuestan por superarse en estas sesiones de entrenamiento.

Otros servicios complementarios, es que poseen un restaurante y para verano tienen una piscina al aire libre. En el caso del restaurante, presenta un diseño y unas características de exclusividad y el tipo de comida que ofertan va acorde con su precio. Aproximadamente el precio por comensal ronda los 30 euros. También, este espacio tan exclusivo lo realizan para realizar eventos y como servicio de catering.

Este establecimiento posee una gran variedad de precios acorde a lo que deseen los consumidores:

- Precio General: 33€.
- Matrimonio o familiar directo: 54€ los dos.
- Cuota familiar 3 personas: 81€.
- Cuota infantil hasta los 16 años: 21€.

Con respecto a la reserva de pistas de pádel, para aquellas personas que no son socias el precio es de 7€ en cualquier pista hora y media, mientras que para los socios el precio de la pista descubierta es de 1,5€ la hora y en una pista cubierta 2,5€.

El público dirigido va destinado a todas las edades comprendidas desde los 5 hasta los 75 años, mientras que el restaurante se ha concebido como un servicio de exclusividad dirigido a un público con alto poder adquisitivo.

Como aspectos positivos, destacar que poseen una página web donde poder reservar las pistas de pádel, como también consultar la información necesaria sobre el establecimiento. También otro aspecto positivo es el mantenimiento de las pistas de pádel, ya que siempre cuidan al detalle que dichas pistas se encuentren en perfectas condiciones.

Como aspectos negativos, decir que el restaurante posee unas opiniones por parte de los usuarios muy negativas en cuanto a la calidad de la comida y al servicio ofrecido al cliente. Muchos de ellos, manifiestan que la calidad de la comida ni el servicio representan el elevado coste que el cliente tiene que pagar por ello. Otro aspecto negativo, es que no prestan una buena atención al cliente, ya que la mayoría de veces la persona encargada de realizar esta función no se encuentra en este lugar. Por último, decir que este establecimiento no ofreció clases online durante la Covid-19.

Urban Padesport Alcoy



Se trata de un centro deportivo situado a las afueras de la ciudad de Alcoy por la parte sur. En concreto se encuentra situado en la calle Alicante número 68.

Unos de los principales servicios es el alquiler y reserva de pistas de pádel. Posee 6 pistas de pádel exteriores, para que cualquier persona pueda realizar la práctica de este deporte, como también oferta sesiones de entrenamiento para todo tipo de niveles, tanto para los aficionados como a nivel competitivo. También de forma continua organiza torneos para todo tipo de niveles tanto para los socios como los no socios.

Otro servicio que prestan es el gimnasio. Poseen una sala de musculación y cardiovascular muy amplia, donde las máquinas y el material deportivo es el adecuado para la realización de cualquier tipo de ejercicio. También, dispone de dos salas más para la realización de clase grupales para la práctica de diferentes métodos de realización de ejercicio como son: BodyPump, Spinning, Suspensión, Step, GAP, Entrenamiento abdominal, Entrenamiento funcional y muchas más. En este tipo de clases también se fomenta la diversión en ellas y se exige un nivel de exigencia máximo.

También prestan el servicio de restauración y bar, donde apuestan por ofrecer un servicio y una comida de calidad a buen precio. Destacar que el plato fuerte de este restaurante son los almuerzos, pero también poseen una amplia gama de platos para poder comer o cenar allí.

Con respecto a sus tarifas dispone de una gran variedad de precios acorde con las necesidades y preferencias de los consumidores. Este establecimiento fija sus precios según el momento del día y también en relación al número de días que asistirás a las salas de musculación y cardiovascular.

Tarifa 1:

- Tres sesiones de entrenamiento entre semana y una sesión el fin de semana.
- Alquiler de pista:
 - 2€ la mañana.
 - 5€ por la tarde y fin de semana.
- Precio general: 38€ por persona o 62€ por pareja.

Tarifa 2:

- Cuatro sesiones de entrenamiento y una sesión el fin de semana
- Alquiler de pista:
 - 1€ la mañana.
 - 2€ tarde y fin de semana.
- Precio: 44€ individual y 76€ la pareja.

Tarifa 3:

- Cinco sesiones entre semana y una sesión el fin de semana
- Alquiler de pista:
 - 1€ la mañana.
 - 2€ la tarde y el fin de semana.
- Precio: 50 euros individual y 88€ la pareja.

Como bien hemos visto en las tarifas, podemos decir que el público destinado de este centro son para las familias y personas que pertenezcan a la clase media alta. El rango de edad cuenta desde los 5 años hasta los 75 años de edad.

Como aspectos positivos, destacar que poseen una página web para poder consultar cualquier información referido al establecimiento y también dentro de ella poder realizar la reserva de las pistas de pádel. Por otro lado, un aspecto de vital importancia es que ofertan clases virtuales y de manera online para todos sus socios. Por último, decir que posee muy buenas reseñas en Internet con respecto a la calidad, la restauración y las instalaciones del centro.

Como aspectos negativos podemos decir que, aunque posee muchas plazas para aparcar tu coche, una vez se encuentren todas ocupadas resulta de gran dificultad poder aparcar tu coche por la zona en la que se sitúa el centro. Por otro lado, otro aspecto a negativo a destacar es que sus precios están basados según las veces que vayas utilizar sus servicios, mientras que, en el resto de centros deportivos descritos posees un número ilimitado de veces para para poder asistir al establecimiento.

Ilustración 3: Sala de spinning virtual en Urban Padesport Alcoy.



Fuente: Página Web Urban Padesport Alcoy



3.3 ANÁLISIS INTERNO

En el siguiente apartado se procederá a la identificación y recopilación de todos los factores y aspectos en forma de debilidades y fortalezas desde el punto de vista interno de nuestra empresa. El objetivo de este estudio es investigar cuales son las causas que hacen que podamos tener una fortaleza y examinaremos las consecuencias que tendrá esa debilidad hacia nuestro gimnasio con respecto nuestros competidores, analizando principalmente como será nuestro funcionamiento, gestión, la imagen de marca y como nos percibirán los clientes con respecto al resto de centro deportivos.

La finalidad de este estudio se trata de conocer que aspectos positivos como negativos tenemos en nuestra empresa con respecto al resto de competidores, donde posteriormente este análisis resultará de vital importancia para la creación y selección de las estrategias a perseguir para garantizar su éxito.

Fortalezas

1. **Método de entrenamiento novedoso para la realización de actividad física.** Nuestro centro se concibe como un gimnasio innovador donde la metodología para la realización de actividad se trata de una técnica muy novedosa y con un mayor rendimiento hacia los clientes. Esta metodología novedosa se trata de realizar ejercicio físico sin la utilización de ningún equipamiento muscular, sino que todo el material a emplear serán dispositivos inteligentes.
2. **Calidad en todos los servicios ofertados:** El centro apostará por que todos los clientes perciban todos nuestros servicios ofrecidos con una gran satisfacción por la calidad de los mismos.
3. **Ubicación excelente para abarcar todos los distritos de la ciudad:** las instalaciones estarán situadas en un territorio estratégico para poder abarcar todos los barrios de la ciudad.
4. **Adaptación a las necesidades y sugerencias de nuestros clientes:** se escucharán las sugerencias y demandas de nuestros clientes, para posteriormente cubrir esas necesidades y opiniones, que nos ayuden a construir un buen establecimiento.
5. **Instalaciones amplias y modernas y de gran accesibilidad:** se apostará por tener unas amplias instalaciones para poder abarcar un mayor número de socios y de clientes, mientras que también se les ofrecerá la comodidad para que cualquier transporte público pueda acceder al lugar y mayor facilidad para el aparcamiento de los vehículos.
6. **Máquinas y material de musculación con gran diseño y de la mano de la última tecnología:** Se utilizará las máquinas y el equipamiento más tecnológico, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio al usuario y también como método para que el cliente pueda posteriormente observar el rendimiento de su entrenamiento.
7. **Servicio de fisioterapia y masaje, entrenadores personales, asesoramiento personalizado y nutricionista:** Además de ofrecer el servicio de gimnasio y reserva de pistas de pádel se ofrecerá estos servicios complementarios, ya que les aportará valor hacia el cliente.
8. **Buen clima y ambiente familiar:** Esta acción es de vital importancia, ya que lo que se desea es que exista una buena comunicación y un buen trato entre los abonados y con el personal del gimnasio.



9. **Página web para la comunicación e interacción con el cliente:** El cliente tendrá a su disposición una página web para poder consultar cualquier tipo de información referida a nuestro establecimiento, como también proceder a las reservas de las pistas de pádel.
10. **Oferta de clases virtuales y online:** se trata de un requisito indispensable que se deberá de tener en cuenta, para adaptarnos a los nuevos hábitos de los consumidores derivados de la Covid-19.
11. **Utilización de softwares integrados para la gestión y la eficiencia del centro:** se utilizará el software más especializado, para que la información se encuentre integrada y permita automatizar muchas acciones ganando así mucha eficiencia en el funcionamiento del gimnasio.
12. **Centro muy tecnológico y digitalizado:** tanto el material como las máquinas de equipamiento estarán conectadas a través de Internet, para que estos instrumentos, gestión y cliente se encuentre interconectados.
13. **Fomento por la sostenibilidad:** se implantarán placas solares, para fomentar la sostenibilidad y se contribuirá a una reducción de los gastos en los suministros como la electricidad.
14. **Pistas de pádel interiores:** para que cualquier día del año el cliente pueda disfrutar de su práctica independientemente de las condiciones meteorológicas que se den.
15. **Buena atención al cliente:** requisito indispensable para la atracción de nuevos clientes potenciales que puedan inscribir en el centro.
16. **Personal muy cualificado:** Todos los empleados serán trabajadores muy serios en sus labores y muy profesionales en sus tareas diarias.
17. **Utilización de los medios digitales para la publicidad y marketing:** el principal medio de promoción y comunicación serán los medios digitales, para poder abarcar sin apenas inversión a un mayor número de consumidores.

Debilidades

1. **Centro de nueva creación con poca experiencia:** al ser un establecimiento nuevo en el sector, se podría correr el riesgo de que nuestros competidores hagan mejor las gestiones que nuestro centro.
2. **Inversión inicial muy grande:** Para poder desarrollar la puesta en marcha del proyecto, se requiere de una gran cantidad de recursos económicos, para acondicionar el local, implantar la maquinaria y para el mobiliario. Destacar que, aunque el local sea alquilado, se requerirá de una alta financiación para la puesta en marcha del proyecto.
3. **El consumidor no conoce nuestros servicios:** al tratarse de un gimnasio de nueva creación, los consumidores ya se encontrarán fidelizados con los competidores del sector y el cambio para ellos sería difícil, porque ya conocen su centro.
4. **Gran dificultad para encontrar socios para la financiación:** al ser un proyecto de tal envergadura y nuevos en el sector ninguna entidad o socio asumirá tanto riesgo con respecto a la inversión a realizar.
5. **El cliente desconfía de un nuevo establecimiento:** los consumidores al ver nuestro establecimiento como un servicio novedoso, en los inicios tendríamos una gran ausencia de clientes.
6. **Inexistencia de un valor como marca:** al ser un centro de nueva creación, no se tiene ese valor ni prestigio como marca que hace que los consumidores reconozcan este gimnasio.

3.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, consiste en la realización de un cuadro resumen donde se expondrán todos aquellos factores recopilados y analizados anteriormente, con el objetivo de observar cómo se encuentra nuestro negocio con respecto al entorno y desde el punto de vista interno de la empresa.

Para la realización de este cuadro resumen se expondrán todos los factores extraídos del macroentorno y del microentorno, con el objetivo de comprobar cuáles son las repercusiones o las ventajas que podemos seguir con respecto al entorno. Por otro lado, también se expondrán de una forma concisa todas las fortalezas y debilidades extraídas en el análisis, para que a simple vista poder analizar cuál es la situación interna de nuestra empresa con respecto a los competidores del sector.

Este cuadro resumen resulta de vital importancia, porque de una forma esquemática y concisa, consigue informar al lector sobre el estado de nuestro negocio con respecto a los factores identificados. Estos factores, nos darán la información necesaria para posteriormente la creación y selección de las estrategias que la empresa ejecutará en el establecimiento.

Amenazas	Oportunidades
1. Covid-19, cierre de centros deportivos.	1. Tendencia por el culto al cuerpo y la vida saludable.
2. Confinamiento domiciliario.	2. Auge por el deporte pádel.
3. Restricciones de movilidad.	3. Respaldo por las federaciones deportivas.
4. Brexit	4. Apoyo por la digitalización en las empresas.
5. Excesivo valor a los eventos culturales en Alcoy.	5. Inexistencia de barreras arancelarias.
6. Nuevas medidas sanitarias y aforos para la realización de actividad física en recintos cerrados.	6. Estabilidad en el Gobierno.
7. Uso de la mascarilla en los entrenamientos.	7. Alta desinfección del material deportivo.
8. Descenso del PIB, menor inversión y consumo.	8. Aumento del PIB, al finalizar la pandemia.
9. Posible recesión económica después de la Covid-19.	9. Incremento de la renta per cápita, al finalizar la pandemia.
10. Descenso de la renta per cápita de las familias.	10. Aumento del gasto medio por habitante al finalizar la Covid-19.
11. Descenso del poder adquisitivo de las familias.	11. Llegada de la vacuna.
12. Cumplimiento de toda la normativa del sector.	12. Inmunización masiva para final de verano del año 2021.
13. Alta tasa de desempleo.	13. Subida del SMI, mayor consumo.
14. Debido a la pandemia la población tiende a ahorrar, disminución de la inversión y consumo.	14. Reducción del IVA a un 10%.
15. Aumento del SMI, mayor coste para las empresas.	15. Los consumidores experimentan un cambio hacia una era más digital.
16. Población envejecida en el futuro.	16. Bajos intereses y política fiscal expansiva.
	17. Nacimiento de nuevas formas de pago digitales.



<ol style="list-style-type: none">17. Cambios en los hábitos de los consumidores. Nuevas formas de entrenar.18. Transformación digital inmediata.19. Obsolescencia tecnológica.20. Problemas de seguridad en Internet.21. Barreras de entrada altas, inversión elevada.22. Altas represalias en el sector.23. Alto poder de negociación de los proveedores.24. Alta integración vertical hacia delante.25. Intensificación de la competencia.26. Numerosos productos sustitutivos.27. Ritmo de crecimiento lento.28. Barreras de salida altas.29. Moderado poder de negociación de los clientes.	<ol style="list-style-type: none">18. Reducción de enfermedades y de la Covid-19, tras la práctica de actividad física.19. Adaptación de los supermercados por la oferta de productos saludables.20. Reducción del estrés laboral.21. Tendencia por la vuelta a los centros deportivos.22. Mayor sofisticación en las máquinas y material deportivo.23. Digitalización de las empresas, mayor eficiencia y rapidez a los problemas.24. Aparición de los relojes inteligentes y aplicaciones.25. Aparición de nuevas formas de gestión (ERP).26. Nuevos conceptos tecnológicos: Big Data, Internet de las Cosas, Industria 4.0.27. Buen atractivo del sector.28. Bajo poder de negociación de los proveedores.29. Nuevas formas de entrenamiento inteligentes, diferenciación del servicio.30. Dificultad por la integración vertical hacia detrás.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none">1. Centro de nueva creación con poca experiencia.2. Inversión inicial muy grande3. El consumidor no conoce nuestros servicios.4. Gran dificultad para encontrar socios para la financiación.5. El cliente desconfía de un nuevo establecimiento.6. Inexistencia de un valor como marca.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Método de entrenamiento novedoso para la realización de actividad física.2. Alta calidad en la amplia gama de servicios ofertados.3. Adaptación a las necesidades y sugerencias de nuestros clientes.4. Instalaciones amplias y modernas y de gran accesibilidad.5. Máquinas y material de musculación con gran diseño y de la mano de la última tecnología.6. Servicio de fisioterapia y masaje, entrenadores personales, asesoramiento personalizado y nutricionista.7. Buen clima y ambiente familiar.8. Página web para la comunicación e interacción con el cliente.9. Oferta de clases grupales para la práctica de distintas rutinas deportivas.



	<ol style="list-style-type: none">10. Utilización de softwares integrados para la gestión y la eficiencia del centro.11. Centro muy tecnológico y digitalizado.12. Implantación de placas solares.13. Pistas de pádel interiores.14. Buena atención al cliente.15. Personal muy cualificado.16. Utilización de los medios digitales para la publicidad y marketing.
--	---

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el siguiente apartado procederemos a la formulación y selección de las estrategias que vamos a seguir para conseguir hacerse un hueco en el mercado y diferenciarse del resto de competidores. Para ello, deberemos de seguir un exhaustivo proceso para dar con las estrategias que más se adapten al mercado y a la propia empresa.

Nos encontramos ante un proyecto de tal envergadura, donde ante la alta competencia, deberemos de perseguir las mejores estrategias para establecerse de lleno en el mercado y diferenciarse del resto de competidores, es por ello que formularemos estrategias corporativas como estrategias competitivas, donde en estas últimas, se relacionarán con aspectos y puntos clave que nos diferenciarán del resto de competidores del sector.

En primer lugar, comenzaremos formulando las estrategias prestando especial atención al análisis DAFO realizado anteriormente. Partimos de esta herramienta, para formular una estrategia que sea significativa para poder así combinar aquellos factores positivos con las debilidades y amenazas que puedan incidir en la empresa, haciendo así que los riesgos de sufrir estas situaciones sean mínimas. Por otro lado, también, se crearán diversas estrategias para potenciar todas esas oportunidades y fortalezas, con el objetivo de sacar provecho de estos factores.

Una vez hayamos formulado las estrategias correspondientes, procederemos a la evaluación de estas estrategias, para ello aplicaremos una serie de filtros que finalmente nos indicarán cuales son las mejores estrategias a implantar en el centro. Para la evaluación de las estrategias se proponen tres criterios:

- **Ajuste de la estrategia.**
- **Aceptabilidad de la estrategia:** donde se analizará las mismas en base a tres variables que son la rentabilidad, el riesgo y los grupos de interés.
- **Factibilidad de la estrategia.**

Por último, tras haber pasado estos filtros, seleccionaremos aquellas estrategias que en el futuro perseguiremos en nuestro negocio.

4.1 CREACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS (MATRIZ DAFO)

Como bien hemos citado en la introducción, en esta sección procederemos a la realización y formulación de las estrategias. Para poder desarrollar este apartado deberemos de tener muy en cuenta el análisis DAFO realizado anteriormente y formular las estrategias necesarias para minimizar los efectos negativos que pueden incidir en la empresa y, por otro lado, potenciaremos aquellos factores positivos para sacar provecho de estas situaciones.

Para la formulación de las estrategias podemos clasificarlas en cuatro grupos:

- **Estrategias de supervivencia:** donde en ella se intenta crear una estrategia para encontrar una solución a los problemas. En ellas se combinan las debilidades y las amenazas.

- **Estrategias de reorientación:** con la formulación de las mismas se pretende aprovechar los efectos positivos del entorno relacionadas con las debilidades internas de la compañía.
- **Estrategias defensivas:** estas estrategias tienen la finalidad de potenciar nuestros puntos fuertes para poder hacer frente a las amenazas. Con ello lo que reducimos son las consecuencias de sufrir los efectos negativos del exterior con nuestras fortalezas.
- **Estrategias ofensivas:** estas son creadas para potenciar los efectos positivos del exterior como del interior de la compañía. En ellas se combinan los puntos fuertes de la compañía con las oportunidades del entorno.

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	<p>E1: Ofertar clases virtuales y online a los clientes e incluirlo como un servicio básico en la cuota mensual. (A1, A2, A3, A7, A17, A26, D1, D3).</p> <p>E2: Ofertar actividades y modos de entrenamiento para la población más adulta, con edades entre los 55 hasta los 75 años. (D1, D3, D5, A16, A17).</p> <p>E3: entablar relaciones con el Ayuntamiento para fomentar nuestro centro y los beneficios del deporte. (A5, D1, D5, D6).</p>	<p>E7: Buen momento para conseguir financiación, intereses negativos. (D1, D2, D4, O16).</p> <p>E8: Dar a conocer nuestra amplia gama de servicios todos incluidos en este centro. (D3, D5, O1,06).</p>
Fortalezas	<p>E4: Potenciar nuestro método novedoso de realizar ejercicio físico, único en Alcoy. (A1, A2, A3, A26, F1, F11).</p> <p>E5: Alquiler de equipamiento deportivo para la realización de sesiones en el domicilio. (A1, A6, A7, F9).</p> <p>E6: Comunicación e interacción con el cliente de una forma más digital. (A1, A18, F3, F8, F11).</p>	<p>E9: Emplear un software ERP y CRM, para conseguir una mayor eficiencia en la gestión. (F3, F5, F10, O15, O25).</p> <p>E10: Uso de dispositivos inteligentes en las máquinas y material deportivo. (F1, F5, F11, O4, O22, O24).</p>

4.2 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tras haber identificado y recopilada toda la información de los factores externos como internos, para la formulación de las estrategias, a continuación, se procederá a la realización de la evaluación de las estrategias.

Para la realización de la evaluación de las estrategias, deberemos de analizar tres criterios o filtros para finalmente seleccionar aquellas estrategias que más éxito tendrán con un mínimo de error.

En primer lugar, aplicaremos el criterio ajuste de las estrategias, que se trata de un criterio donde se analizará cada estrategia con cada variable extraída en cuadro resumen de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Para ello utilizaremos la herramienta Excel, donde aplicaremos el criterio de puntuación absoluta y puntuación relativa, que finalmente nos indicará las estrategias a elegir, para pasar por el siguiente filtro.

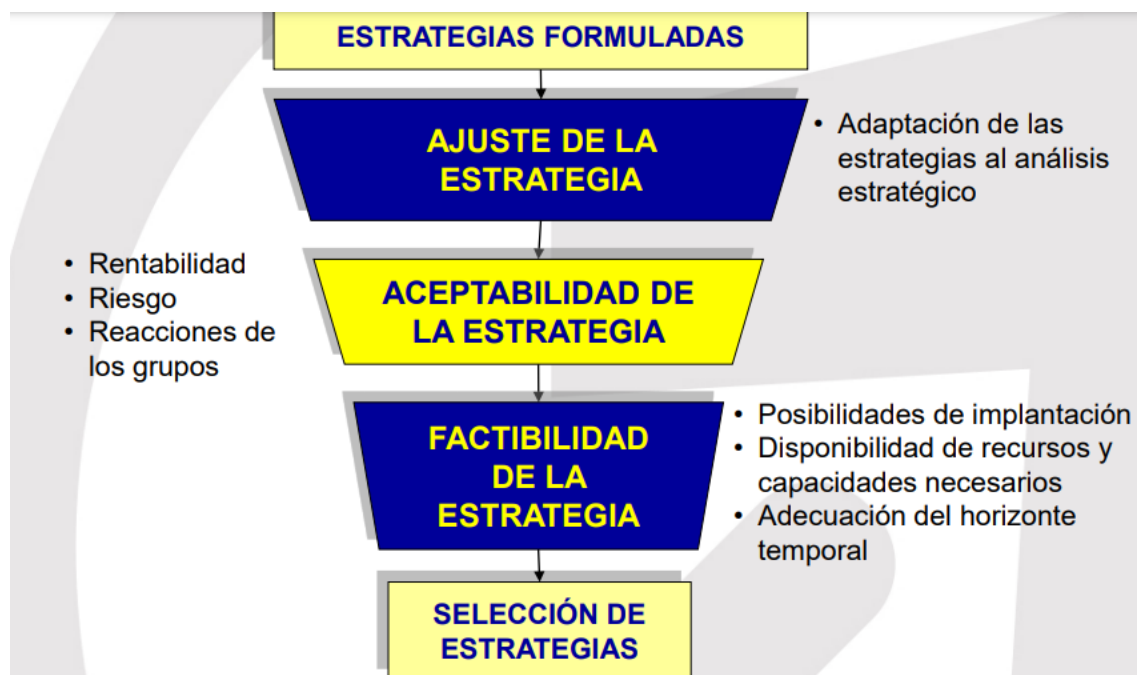
En segundo lugar, el segundo criterio a aplicar es la aceptabilidad de las estrategias, donde se analizarán las estrategias obtenidas, a partir del primer filtro, para analizar dichas estrategias según la reacción de los grupos de interés, la rentabilidad y el riesgo.

En tercer lugar, el último criterio que aplicaremos se denomina factibilidad de la estrategia, donde se realiza un profundo análisis de las estrategias extraídas en el filtro anterior, estudiando las posibilidades de poder implantar la estrategia, las capacidades y recursos necesarios y por último la adecuación del horizonte temporal.

Por último, tras haber aplicado los filtros anteriores, se seleccionarán aquellas estrategias que hayan pasado todos los criterios.

A continuación, su muestra una imagen sobre el proceso a seguir para la formulación de las estrategias

Ilustración 4: Proceso para realizar la selección de las estrategias.



Fuente: Apuntes Planificación Estratégica.

4.3 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS

El ajuste de las estrategias es el primer filtro a aplicar para que nos ayude a elegir la estrategia que más se adecue a nuestra empresa. Este filtro consiste en una herramienta que, aplicando criterios racionales, nos indica cómo se ajustan las estrategias formuladas con el análisis estratégico realizado anteriormente.

Para la realización de este apartado, en primer lugar, definiremos cual será nuestra misión y visión como empresa.

Misión: construcción de un gimnasio revolucionario e innovador, donde se deja de lado el método tradicional y se apuesta por una nueva forma de entrenamiento más funcional e inteligente, consiguiendo que las personas experimenten los beneficios de la realización de deporte y vean la transformación en su condición física en un periodo de tiempo determinado, con sesiones de entrenamiento divertidas y exigentes y también a través de la práctica del deporte pádel.

Visión: es llegar a convertirse en centro deportivo referente de la ciudad de Alcoy. Se pretende que el centro sea el líder del municipio, con un gran número de clientes y que sea reconocido como un nuevo concepto innovador de realizar ejercicio físico. Posteriormente si la empresa continúa creciendo, se pensará en expandir este concepto por las ciudades de Valencia y Albacete.

En segundo lugar, realizaremos un archivo Excel, donde se expondrán todas las estrategias formuladas y se analizarán en base a los factores tanto externos como internos identificados en el cuadro resumen anterior. Para ello, de una forma ordenada en las variables columna se pondrán todos aquellos factores recopilados anteriormente y en el eje de las filas se mostrarán todas las estrategias formuladas en el apartado anterior.

Seguidamente, aplicaremos el método de puntuación, que consiste en asignar una puntuación de 0 a 10 según la importancia que exista entre la estrategia formulada y el factor identificado. Posteriormente, después de aplicar las puntuaciones necesarias para cada estrategia y cada factor, se procederá a la realización de la puntuación relativa. Dicho proceso consiste en multiplicar la nota asignada a cada factor con cada estrategia con la ponderación realizada anteriormente, donde se le asigna una nota según la importancia de cada factor recopilado.

Tras realizar todos los procesos y operaciones necesarias, se realizará el sumatorio total de las puntuaciones tanto absolutas como relativas y las cantidades con un mayor valor, serán aquellas estrategias que escogeremos para después aplicar el segundo filtro que es la aceptabilidad de la estrategia, donde en este mismo se estudiarán las estrategias escogidas del primero filtro en base a la reacción de los grupos de interés, la rentabilidad y el riesgo.

Para poder observar y comprobar todo el proceso explicado anteriormente, se introducirá el Excel como un anexo al proyecto, debido a la gran longitud de la tabla para analizar.

Como se puede observar en el archivo, una vez aplicados los criterios de puntuación absoluta y relativa, nos fijaremos en aquellos valores que tengan un resultado mayor, ya que estos datos nos indican las estrategias que más se asocian a los factores internos y externos extraídos de la matriz DAFO anterior.

Las estrategias con una mayor puntuación relativa son:

Estrategia 1

Esta estrategia se basa en la oferta de clases online a los clientes, ya que con la llegada de la Covid-19, se ha convertido en un servicio básico por ofertar, ya que los clientes han experimentado un cambio en los hábitos por la práctica de sesiones de entrenamiento desde sus domicilios. La puntuación relativa obtenida es de 745,18. Situándola como la tercera estrategia con una mayor puntuación relativa.

Estrategia 4

La siguiente se basa en dar a conocer los beneficios de nuestro nuevo método de entrenamiento muy novedoso basado esencialmente en entrenamiento funcional, ya que se combina el cardio con la fuerza, como una nueva forma de entrenar donde no se necesita ninguna máquina de musculación ni prácticamente material deportivo, sino que las herramientas para estas sesiones son dispositivos inteligentes. La puntuación relativa obtenida es de 800,31, situando esta estrategia en primera posición.

Estrategia 9

La siguiente estrategia se basa en emplear un software de última generación que nos permita automatizar e integrar nuestros procesos internos del gimnasio, como también contribuir a una mejor gestión de los clientes. Con este sistema lo que conseguiremos una mayor eficiencia y eficacia en el gimnasio. La puntuación relativa obtenida es de 723,06, situando esta estrategia en cuarto lugar con una puntuación relativa más alta.

Estrategia 10

La siguiente estrategia se basa en emplear la maquinaria y el equipamiento deportivo con un alto nivel de sofisticación y de tecnología. Todas estas máquinas principalmente las máquinas cardiovasculares, dispondrán de un dispositivo inteligente, para ver tu rendimiento de los entrenamientos, para posteriormente dichos resultados ser analizados por los profesionales del gimnasio, con el objetivo de incrementar el rendimiento en tus futuras sesiones. La puntuación relativa obtenida es de 789,88, situando esta estrategia en segundo lugar con una puntuación relativa más alta.

4.4 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

La aceptabilidad de la estrategia es el segundo criterio que tenemos que seguir para las cuatro estrategias obtenidas anteriormente extraídas del primer filtro. La aceptabilidad de la estrategia se trata de un proceso que consiste en estudiar si las consecuencias que pueden derivar la adopción de una estrategia u otra pueden ser positivas o negativas para los distintos grupos de interés de la empresa.

Después de analizar las estrategias desde el punto de vista de la reacción de los grupos de interés, las estrategias con una mayor aceptación serán aquellas estrategias que se analizarán

desde la variable rentabilidad para los propietarios de la empresa y desde otra variable que es el riesgo a la hora de la implantación de la estrategia en la empresa.

El siguiente proceso consiste en que una vez ya se hayan analizadas estas estrategias desde las variables rentabilidad y riesgo, se escogerán aquellas estrategias que hayan pasado el criterio de aceptabilidad aplicando las tres variables mencionadas anteriormente., donde posteriormente esas estrategias extraídas pasarán el último criterio que es el llamado factibilidad de las estrategias.

Para analizar las estrategias desde el punto de vista de la variable grupo de interés, emplearemos la herramienta Excel, donde en el eje de las Y se expondrán todos los grupos de interés que se asocien con las estrategias a implantar y en el eje de las X se expondrán las estrategias extraídas resultantes del primer criterio.

Para el estudio de las estrategias en relación a los grupos de interés utilizaremos tres características, que nos aportará la solución sobre si la estrategia en cuestión se adhiere a los grupos de interés. Dichas constantes a emplear son:

- **Aceptan (A):** el grupo de interés acepta la estrategia que se desea implantar.
- **Irrelevante (I):** representa que la estrategia a implantar para los grupos de interés no le resulta de vital importancia ni tan poco les causa consecuencias negativas.
- **Rechazan (R):** significa que los grupos de interés ven la implantación de la estrategia desde una perspectiva negativa que puede derivarle en consecuencias para ellos.

A continuación, se expondrá la tabla con los grupos de interés analizados:

Tabla 1: Análisis de los grupos de interés en el filtro de aceptabilidad.

Grupos de interés	E1	E4	E9	E10
Proveedores de equipamiento deportivo	A	A	A	A
Proveedores	I	I	I	I
Entidades financieras	I	A	I	I
Directivos	A	A	A	A
Desarrolladores de software	A	A	A	A
Clientes	A	A	A	A
Gobierno	I	I	A	I
Entrenadores personales	A	A	A	A
Fisioterapeuta y nutricionista	I	A	A	I
Administración	A	A	A	A
Atención al cliente	I	A	A	A
Marketing y comunicación	A	A	A	A
Recursos Humanos	I	A	A	I
Socios capitalistas	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, ningún grupo de interés rechaza ninguna de las estrategias, por lo que el siguiente proceso será analizar las mismas desde el punto de vista de la rentabilidad, creación de valor y riesgo.

Después de analizar las estrategias con respecto a los grupos de interés, a continuación, se procederá en estudiar las estrategias desde la perspectiva de la rentabilidad y de la creación de



valor como también desde otra variable que es el riesgo que se podría sufrir tras la implantación de las mismas.

Estrategia 1

- **Rentabilidad y creación de valor:** con la llegada de la Covid-19 se ha experimentado un cambio en los consumidores por la realización de ejercicio físico en el domicilio o en cualquier lugar a través de un dispositivo electrónico y de una conexión wifi. Es por ello, que este servicio se ha convertido en algo esencial para incluirlo en la cuota mensual de abonados. Para nuestro establecimiento también pensamos en incluir este servicio adicional en la cuota de mensual de los abonados y además para los abonados dispondrán un área privada donde su contenido mostrará videos para seguir un entrenamiento de alta intensidad durante un periodo de 45 minutos, ya que el cliente le proporcionará un valor añadido porque desde cualquier lugar o desde su domicilio puede realizar una intensa sesión de entrenamiento dirigida por un profesional y de forma indirecta sin el uso de la mascarilla y sin una gran afluencia de personas en el espacio. Por otro lado, con respecto a la rentabilidad diremos que es muy favorable, porque este servicio que ofreceremos será valorado por los usuarios y hará que se incremente el número de abonados, porque se tratará del único centro que prácticamente ofrezca este tipo de clases, haciendo también que los clientes no le den importancia al precio de la cuota mensual, sino que queremos que conciban las clases online como un valor adicional que se incluye en la cuota de abonados.
- **Riesgo:** el riesgo para esta estrategia podemos verlo desde dos puntos de vista. En primer lugar, no existe ningún riesgo ya que actualmente existen muchas plataformas gratuitas para poder realizar videos en línea con usuarios, por lo que no se necesita prácticamente de una inversión para poder ofertar este servicio, aunque por otro lado podríamos decir que el riesgo podría ser considerado por que el cliente en algunas de las sesiones de entrenamiento ocasiones no podría disponer del material deportivo adecuado para la realización de estos entrenamientos, por lo que en nuestro caso potenciaremos aquellas clases y sesiones que no se necesitan de un gran equipamiento deportivo para su realización, sino que nos centraremos en ofrecer clases donde se combine la fuerza con los movimientos del cuerpo. Un ejemplo de estas clases serán GAP, entrenamiento funcional, entrenamiento funcional abdominal o aeróbico.

Estrategia 4

- **Rentabilidad y creación de valor:** con el rápido avance de la tecnología el sector del fitness también ha experimentado cambios en la sofisticación y utilización de máquinas y material deportivo de alta tecnología. Nuestro nuevo método novedoso se basa en un concepto revolucionario de realizar ejercicio físico donde no se requiere prácticamente de ningún material deportivo, sino que el material a emplear son dispositivos inteligentes, que además te permiten observar cual ha sido el rendimiento de tu entrenamiento para poder mejorar tu estado físico. Es por ello, que este método creará un alto valor en los usuarios por que podrán experimentar varias modalidades de entrenamiento desde menos a más intenso, donde se combina la fuerza con el cuerpo y se potencia la agilidad y la coordinación. Además, esta propuesta de valor al ser muy innovadora y prácticamente desconocido por los usuarios, será un servicio muy incitante que el cliente querrá experimentar, por lo que únicamente solo podrá recurrir a nuestro gimnasio, porque será el único centro que tendrá este tipo de entrenamiento. De una forma indirecta, con respecto a la rentabilidad también tendrá muchos



beneficios porque al ser un servicio nuevo, innovador y diferenciado con respecto a los consumidores hará que los clientes se decanten por nuestro gimnasio y no le den tanta importancia al precio de la cuota de abonados.

- **Riesgo:** para esta estrategia el único riesgo que se podría asumir es que existan problemas en el software o fallos informáticos y que durante un periodo de tiempo determinado los clientes no pudieran utilizar esta sala y por otro lado que tras la realización de una sesión de entrenamiento se tendría que elaborar las tareas de desinfección con productos químicos especiales para no dañar los dispositivos inteligentes. Por último, otro riesgo que se podría sufrir es que con la empresa que se contrate este servicio que es la denominada Pavigym, tenemos mucha dependencia para el funcionamiento de la sala, por lo que solo tendríamos que recurrir a esta empresa si queremos que nos suministre este servicio.

Estrategia 9

- **Rentabilidad y creación de valor:** esta estrategia se encuentra muy ligada con la tecnología, ya que actualmente están apareciendo nuevos sistemas de la información que permiten automatizar e integrar los procesos internos de la compañía mejorando así la eficiencia de la misma. La creación de valor de esta estrategia va muy correspondida con la empresa, pero que también afecta de una forma más indirecta a los clientes y a la forma de interactuar el cliente con el gimnasio. Queremos ser un centro donde todos los procesos se realicen de una forma de digital, por lo que para el cliente le proporcionará un valor añadido, por que podrá consultar cualquier información o realizar cualquier proceso con el establecimiento de una forma más digital. También, hará una creación de valor para la propia compañía por que aquellos procesos repetitivos, se encontrarán automatizados haciendo una mejora de la eficiencia en el funcionamiento del gimnasio. Con respecto a la rentabilidad podremos decir que no se medirá en términos cuantitativos, sino que los beneficios serán más corporativos reduciendo el tiempo de los procesos de la compañía como también una mayor comunicación entre el personal, porque se parte de una información centralizada.
- **Riesgo:** el riesgo que se podría sufrir tras la implantación de esta estrategia es que desde el inicio se debe de realizar una estructura organizativa que se adhiera al funcionamiento del gimnasio con este sistema de información, mientras que por otro lado también se deberá de tener en cuenta la formación de los trabajadores con el nuevo software, pudiendo tener como consecuencia que los trabajadores no se adapten a este modelo de funcionamiento del gimnasio.

Estrategia 10

- **Rentabilidad y creación de valor:** esta estrategia le proporcionará un gran valor añadido al cliente, ya que se pretende utilizar máquinas y material deportivo con una gran sofisticación donde además de poseer las funcionalidades básicas para el ejercicio también disponga de un dispositivo electrónico con conexión a Internet para poder realizar una sesión de entrenamiento virtual o medir el rendimiento de las sesiones. Esto hará que el cliente experimente como una experiencia adicional en sus entrenamientos pudiendo seguir a una persona o simplemente poder observar los parámetros de rendimiento para posteriormente analizarlos y ver como se encuentra su condición física. Respecto a la rentabilidad podemos decir que la utilización de estas máquinas

podría incrementar el valor de los clientes y por lo tanto que clientes potenciales pongan en valor este hecho y que nuestro número de abonados se incremente.

- **Riesgo:** el principal riesgo que se podría sufrir con esta estrategia es que el cliente no sepa utilizar la máquina o el equipamiento deportivo teniendo como consecuencia que un personal del gimnasio tenga que estar continuamente explicándole el funcionamiento de las mismas. También otro riesgo a considerar es el alto mantenimiento que tendría que realizar la empresa para que las máquinas se encuentren siempre en funcionamiento, ya que la mayoría de ocasiones surgen problemas o se rompen los mecanismos de las máquinas por la mala utilización de los abonados.

Como conclusión a este apartado tras haber aplicado el criterio de aceptabilidad estudiando sus tres variables, destacar que los cuatros estrategias proporcionan un alto valor en los clientes como también hace que ese valor pudiera incrementar el número de abonados a nuestro gimnasio, garantizándoles un servicio de calidad y una experiencia única en sus entrenamientos, asumiendo un riesgo muy bajo para los beneficios que y ventajas que presentan las estrategias, así que por este motivo el siguiente proceso será aplicar el criterio de factibilidad de las cuatro estrategias para medir las posibilidades de la implantación, la disponibilidad de recursos y capacidades y la adecuación del horizonte temporal.

4.5 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

La factibilidad es el último filtro a aplicar dentro de la selección final de las estrategias a implantar. Este filtro nos informa sobre si las estrategias resultantes del segundo filtro son posibles de implantar o no. Para ello analizaremos las estrategias desde tres variables que son las siguientes:

- Las posibilidades de su implantación.
- La disponibilidad de los recursos financieros y sus capacidades de inversión.
- El tiempo necesario para su puesta en marcha y los cambios que se pueden sufrir.

Tras aplicar estas tres variables y pasar los filtros anteriores, finalmente se procederá en explicar cuáles serán las estrategias que se implantarán en la compañía.

Estrategia 1

- **Posibilidades de implantación:** las posibilidades de su implantación son muy altas, ya que apenas se requiere de ninguna inversión elevada por parte de los usuarios como por parte de la compañía para la interacción con el servicio. Existen una multitud de plataformas gratuitas con numerosas funcionalidades para los videos en línea como explicaremos a continuación, pero una propuesta sería que en la aplicación o página hubiese un área privada donde se puedan realizar los vídeos en línea e incluso mostrar contenido adicional donde haya videos grabados por los entrenadores personales, para que el cliente pueda seguir una sesión de entrenamiento en cualquier momento del día y según su disponibilidad.
- **Disponibilidad de los recursos y capacidades:** para la siguiente estrategia la disponibilidad de recursos tanto por la empresa como por los usuarios es muy alta, ya que prácticamente en la actualidad se dispone de un dispositivo electrónico con

conexión a Internet para poder realizar su ejecución. También, destacar que no es necesario realizar una inversión grande para la plataforma ya que hoy en día existen plataformas que nos permiten la realización de videos en directo. Las herramientas que se podrían implantar serían Microsoft Teams, Zoom o Google Meets. Todas estas explicaciones prácticamente son gratuitas y con numerosas funcionalidades para la realización de videos en línea.

- **Adecuación del horizonte temporal:** para la puesta en marcha de esta estrategia no es necesario un largo periodo de tiempo, sino que desde los inicios de la apertura del gimnasio ya se puede ofertar este servicio. De cara a un futuro existe la incertidumbre de que el usuario ya no les resulte de utilidad la utilización de estos servicios, porque después de la Covid-19 ya volverá todo a su normalidad, pero para llegar a tal situación todavía tiene que pasar un año o dos años, para que la sociedad vuelva a tener esa confianza por asistir a los centros deportivos y gimnasios.

Estrategia 4

- **Posibilidades de implantación:** el innovador método de realización de ejercicio físico tendría una alta probabilidad de implantación, porque la empresa que realiza la infraestructura de la sala se encuentra en Alicante a 45 minutos de la ciudad de Alcoy, por lo que al estar tan cerca el tiempo de construcción de la infraestructura se reduciría asegurándose de que contamos con un proveedor de calidad y de confianza. Por otro lado, también podemos decir que las posibilidades de su implantación pueden ser bajas porque tenemos una alta dependencia con esta empresa que es la encargada de que nos suministre y realice las labores de mantenimiento de la sala.
- **Disponibilidad de los recursos y capacidades:** para la construcción de esta sala se necesita realizar una inversión media, como también estructurar la sala con todo el equipamiento en términos de comunicaciones y conexiones de redes, para que el funcionamiento de la misma. También en los inicios del gimnasio solicitaremos a la empresa constructora de la sala la formación de nuestro personal, para que sepan el funcionamiento y los diferentes métodos de entrenamiento que se pueden efectuar con la sala. Por último, creemos que la creación de esta sala será nuestro producto estrella y hará diferenciarnos con el resto de clubes de Alcoy.
- **Adecuación del horizonte temporal:** antes los cambios en el futuro puede que la gente pruebe este nuevo concepto innovador y que no le resulte de su agrado, así que en ese caso toda la inversión y la infraestructura realizada no serviría de utilidad, porque los clientes optan por realizar sus sesiones de una forma más tradicional utilizando las máquinas de musculación y cardiovasculares. Aunque, por otro lado, destacar que, si este nuevo concepto de entrenamiento resulta de muy agrado para la sociedad, rápidamente los otros clubes nos copiarán la idea y ya no tendremos esa clara diferencia que antes teníamos.

Estrategia 9

- **Posibilidades de implantación:** con la siguiente estrategia las posibilidades de implantación podrían ser muy altas, ya que si empleamos un software que nos integre y nos automatice algunos procesos internos de la compañía podemos decir que estamos generando una mayor eficiencia en la compañía. Actualmente con el avance de la tecnología están surgiendo nuevos softwares de gestión como son los ERP y los CRM donde se parte de una base de datos central que se encuentra almacenada en la nube, donde ese software aplica la inteligencia para integrar y automatizar estos procesos. La

dificultad de implantación esta estrategia se debe a la estructuración organizativa de la empresa, donde se debe de realizar una estructura del personal acorde con la utilización de ese sistema de información, porque muchos de los trabajadores podrían rechazar este funcionamiento del gimnasio.

- **Disponibilidad de los recursos y capacidades:** para la siguiente estrategia no sería necesaria prácticamente apenas una gran inversión por que actualmente se disponen de ERP y de CRM de código abierto, donde además la mayoría de ellos se encuentran clasificados por módulos, es decir, que tú puedes escoger el módulo que necesites y que se adapte al modelo de funcionamiento de la compañía y a un coste muy bajo. Para la obtención de este tipo de softwares no se necesita invertir altas cantidades de dinero, sino que el principal problema es que la estructura organizativa del personal se adapte a este modelo funcionamiento de la forma más rápida posible y que no sea rechazado por los empleados.
- **Adecuación del horizonte temporal:** los cambios que podrían surgir con esta estrategia, es que con el avance de la tecnología aparezca un software nuevo que sea mejor y que ofrezca más funcionalidades y que el sistema de funcionamiento del gimnasio se encuentre anticuado. Es por ello, que un futuro tendrías que volver a replantear la estructura organizativa y el modelo de funcionamiento del gimnasio al nuevo software o sistema de gestión que se desea implantar, haciendo que otras empresas apliquen el nuevo software y teniendo como consecuencia una pérdida de la ventaja competitiva con respecto al resto de clubes.

Estrategia 10

- **Posibilidades de implantación:** para poder implantar la siguiente estrategia tendríamos que centrarnos exclusivamente en aquellas empresas que posean este tipo de máquinas y material deportivo. También, para que todos se encuentre integrado entre máquina y aplicación móvil se debería de recurrir a una empresa externa especializada en desarrollo de softwares e ingeniería informática, para que esa información extraída del rendimiento de los entrenamientos, se traspase a la aplicación para que el cliente vea sus resultados. Como se puede ver necesitamos principalmente de la empresa de ingeniería y de software para poder implantar esta estrategia, pero se considera que esta estrategia marcará la diferencia en los clientes y percibirán esta característica como un valor añadido.
- **Disponibilidad de recursos y capacidades:** con respecto a los recursos cabe destacar que se tendría que realizar una gran inversión en estas máquinas y equipamiento deportivos tan tecnológicas, como también se necesita la empresa externa especializada en software e informática, para el funcionamiento de esta estrategia, ya que no se disponen de los conocimientos necesarios para poder implantar esta estrategia.
- **Adecuación del horizonte temporal:** el tiempo para la implantación de esta estrategia, podríamos decir que podría ser de forma progresiva, ya que la prioridad sería implantar esta característica en las máquinas cardiovasculares y posteriormente si se pudiera implantarlo en las máquinas de musculación. Como bien hemos dicho anteriormente, de cara a un futuro tenemos una fuerte dependencia con las empresas subcontratadas, porque en caso, de cambio se tendría que volver a reestructurar todo el funcionamiento de las máquinas, por lo que los clientes podrían no disponer de esta característica durante un tiempo.



4.6 SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Después de realizar el proceso de formulación de las estrategias y de aplicar los tres criterios detallados en los apartados anteriores, destacar que las estrategias que se implantarán en la empresa nos harán marcar la diferencia con respecto a otros gimnasios y centros de la ciudad.

Las estrategias escogidas son:

Estrategia 1

Esta estrategia se basa en la oferta de clases online a los clientes, ya que con la llegada de la Covid-19, se ha convertido en un servicio básico por ofertar, debido a que los clientes han experimentado un cambio en los hábitos por la práctica de sesiones de entrenamiento desde sus domicilios. También destacar, que el cliente dispondrá de un área privada donde podrá ver las sesiones de entrenamiento grabadas anteriormente, como también podrá acceder a nuevas sesiones de entrenamiento que se publicarán mensualmente.

Estrategia 4

La siguiente se basa en dar a conocer los beneficios de nuestro nuevo método de entrenamiento muy novedoso basado esencialmente en entrenamiento funcional, ya que se combina el cardio con la fuerza, como una nueva forma de entrenar donde no se necesita ninguna máquina de musculación ni prácticamente material deportivo, sino que las herramientas para estas sesiones son dispositivos inteligentes. Este nuevo concepto de entrenamiento será nuestro servicio estrella que hará que los clientes lo perciban como un modelo innovador con numerosas funcionalidades.

Estrategia 9

La siguiente estrategia se basa en emplear un software de última generación que nos permita, automatizar e integrar nuestros procesos internos del gimnasio, como también contribuir a una mejor gestión de los clientes. Con este sistema lo que conseguiremos una mayor eficiencia y eficacia en el gimnasio. Para ello incluiremos un software que se adapte a las necesidades y funcionamiento del centro como puede ser un ERP y un CRM para la gestión de clientes.

Estrategia 10

La siguiente estrategia se basa en emplear la maquinaria y el equipamiento deportivo con un alto nivel de sofisticación y de tecnología. Todas estas máquinas principalmente las máquinas cardiovasculares, dispondrán de un dispositivo inteligente, para ver tu rendimiento de los entrenamientos, para posteriormente dichos resultados ser analizados por los profesionales del gimnasio, con el objetivo de incrementar el rendimiento en tus futuras sesiones. También se estudiará si en las máquinas de musculación se puede implantar esta estrategia.



4.7 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El plan de acción se engloba dentro del marco para la realización de un plan estratégico. El objetivo de este apartado es definir las estrategias que se han escogido previamente para conseguir con los objetivos establecidos. Para ello se concretan una serie de acciones para poder llevar a cabo dicha estrategia, así como los recursos, el tiempo y la inversión que se debe realizar para poder llevar a cabo estas acciones.

El plan de acción se trata de una de los apartados dentro del plan estratégico, ya que se deben de definir de una forma muy clara las acciones a realizar para poder desarrollar la estrategia de la manera más efectiva y eficiente posible.

Para la realización del siguiente apartado, se deberá de realizar una tabla que contenga en primer lugar una columna con las acciones a realizar para desarrollar la estrategia formulada. En segundo lugar, al lado de la columna de las acciones se definirán las fechas límite para que cada acción sea ejecutada. Seguidamente, en otra columna se concretará cual será la persona encargada de realizar dicha acción y por último se detallará el tiempo necesario y los recursos económicos necesarios para cada acción.

En términos generales, para que un plan de acción sea eficaz, se deberá de marcar unos objetivos y unas pautas para poder llevar a cabo las estrategias formuladas, además de al mismo tiempo llevar un sistema de control para las mismas. Para ello, habrá que estipular que se desea hacer, como lograrlo, cuando y quien será la persona encargada de su ejecución, como también los recursos necesarios para su desarrollo.

Estrategia 1

Esta estrategia se basa en la oferta de clases online y contenido a los clientes a través del software propio del gimnasio, ya que con la llegada de la Covid-19, se ha convertido en un servicio básico por ofertar, debido a que los clientes han experimentado un cambio en los hábitos por la práctica de sesiones de entrenamiento desde sus domicilios.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Buscar un software que presente estas funcionalidades.	15 Noviembre	Directivo	Tiempo: 10 días
Contratar una demostración con la empresa responsable del software.	22 Noviembre	Directivo	Tiempo: 15 días
Implantar el software en el gimnasio.	15 Diciembre	Directivo	Tiempo: 5 días Inversión: 900€
Adquirir una cámara para la realización de videos en directo.	20 Diciembre	Directivo	Inversión:300€
Concretar una reunión con el personal para conocer el funcionamiento de los videos online.	26 Diciembre	Responsable deportivo	Tiempo: 2 días
Realizar ensayos con el personal del gimnasio para comprobar el buen funcionamiento de las clases online.	28 Diciembre	Responsable deportivo	Tiempo: 4 días
Promocionar a través de las redes sociales este servicio.	15 Febrero	Responsable de marketing	Tiempo: 1 mes

Estrategia 4

La siguiente estrategia se basa en dar a conocer los beneficios de nuestro nuevo método de entrenamiento muy novedoso basado esencialmente en entrenamiento funcional, ya que se combina el cardio con la fuerza, como una nueva forma de entrenar donde no se necesita ninguna máquina de musculación ni prácticamente material deportivo, sino que las herramientas para estas sesiones son dispositivos inteligentes.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Establecer contacto con la empresa proveedora.	1 Septiembre	Directivo	Tiempo: 15 días
Pedir información sobre dimensiones y presupuesto para su construcción.	15 Septiembre	Directivo	Tiempo: 10 días
Confirmación del proyecto y construcción de la sala PRAMA	25 Septiembre	Directivo	Inversión: 100.000€
Montaje de la sala PRAMA.	5 Noviembre	Comercial de la empresa proveedora	Tiempo: 30 días
Explicación por parte de la empresa proveedora sobre el funcionamiento de la sala.	2 Diciembre	Responsable deportivo y Directivo	Tiempo: 2 días
Realizar ensayos con el personal sobre los diferentes métodos de entrenamiento predeterminados.	18 Diciembre	Responsable deportivo	Tiempo: 4 días
Promocionar este servicio innovador a través de las redes sociales y patrocinios.	15 Abril	Responsable de marketing	Tiempo: 3 meses

Estrategia 9

La siguiente estrategia se basa en emplear un software de última generación que nos permita, automatizar e integrar nuestros procesos internos del gimnasio, como también contribuir a una mejor gestión de los clientes. Para ello incluiremos un software que se adapte a las necesidades y funcionamiento del centro como puede ser un ERP y un CRM para la gestión de clientes.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Buscar diferentes softwares que se adapten a las necesidades del gimnasio.	5 Septiembre	Directivo	Tiempo: 10 días
Elección de tres softwares que sean ERP.	15 Septiembre	Directivo	Tiempo: 5 días
Informarse de las funcionalidades y beneficios del ERP.	20 Septiembre	Directivo	Tiempo: 2 días
Comprobar el coste del ERP según las funcionalidades del mismo.	22 Septiembre	Directivo y Responsable Deportivo	Tiempo: 2 días
Establecer contacto con la empresa para que nos aporte una mayor información.	24 Septiembre	Directivo	Tiempo: 5 días
Concertar una demostración con la empresa suministradora.	15 Octubre	Directivo y Responsable Deportivo	Tiempo: 10 días
Adquisición del software y firma de las condiciones del contrato	4 Noviembre	Directivo	Inversión: 2160€ anuales
Implantación del software en el gimnasio e instalación de los dispositivos inteligentes.	15 Noviembre	Comercial de la empresa subcontratada	Inversión: 900€ Tiempo: 5 días
Adecuar los procesos internos y la estructura organizacional con el ERP.	1 Diciembre	Directivo	Tiempo: 15 días
Realizar ensayos con el personal para conocer su funcionamiento.	15 Diciembre	Directivo y Responsable Deportivo	Tiempo: 10 días

Estrategia 10

La siguiente estrategia se basa en emplear la maquinaria y el equipamiento deportivo con un alto nivel de sofisticación y de tecnología. Todas estas máquinas principalmente las máquinas cardiovasculares, dispondrán de un dispositivo inteligente, para ver tu rendimiento de los entrenamientos, para posteriormente dichos resultados ser analizados por los profesionales del gimnasio, con el objetivo de incrementar el rendimiento en tus futuras sesiones.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Buscar diferentes empresas que suministren equipamiento deportivo.	1 Septiembre	Directivo	Tiempo: 12 días
Elección de las dos empresas que se encuentren cerca del complejo	12 Septiembre	Directivo	Tiempo: 5 días
Comprobar que las máquinas se integren con el software del gimnasio.	15 Septiembre	Directivo	Tiempo: 3 días
Establecer contacto con la empresa escogida.	22 Septiembre	Directivo y Responsable Deportivo	Tiempo: 7 días
Solicitud de presupuesto e información de cada máquina.	29 Septiembre	Directivo	Tiempo: 7 días
Análisis del coste y de los métodos posibles para financiar la inversión.	15 Octubre	Directivo y Responsable Deportivo	Tiempo: 10 días
Adquisición de las máquinas.	25 Noviembre	Directivo y Responsable Deportivo	Inversión:111.268€
Transporte del equipamiento hasta el gimnasio.	1 Diciembre	Comercial de la empresa subcontratada	Tiempo: 20 días
Comprobar el estado y funcionamiento de las máquinas.	26 Diciembre	Responsable Deportivo	Tiempo: 7 días

5. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de una compañía son todas las acciones que se deben de ejecutar para conseguir la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa. Es por ello que en el siguiente apartado se explicarán todas las acciones y procedimientos relacionados con el diseño, implantación y se realizará una detallada descripción de todos los procesos y funcionamiento desde un punto de vista tecnológico de los servicios que se ofertarán en el gimnasio.

En primer lugar, para la descripción de este apartado se mostrará cual será la ubicación del gimnasio, con su respectiva explicación de cuál ha sido el motivo de escoger esta localización, como también se explicarán algunos aspectos importantes que resulten de interés para entender la localización de nuestro gimnasio.

En segundo lugar, explicaremos cómo será la distribución en la planta, donde se explicará la decoración y diseños de estas zonas, como también se describirá las funciones que tendrán estos espacios en el gimnasio.

Por otro lado, se profundizará en explicar cuáles serán nuestros procesos internos para el funcionamiento del gimnasio y oferta de los servicios desde un punto de vista tecnológico, donde se explicará el funcionamiento y todos los procesos que se desarrollarán en el centro desde el punto de vista de la digitalización.

A continuación, se analizará cual será la interacción entre el cliente y la empresa, donde se explicarán todo el proceso necesario que deberá seguir un cliente potencial para abonarse al gimnasio, como también se indicará cuáles serán las herramientas a utilizar para poder recurrir a nuestros servicios.

Por último, también se centrará en detallar qué medidas se llevarán a cabo para conseguir una sostenibilidad con el medio ambiente, donde se describirá algún desarrollo sostenible que se pretende implantar.

5.1 UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

La localización del gimnasio es una estrategia clave que nos podría diferenciar de la competencia y que además tiene una gran influencia el buen funcionamiento y éxito del mismo. Es por ello que nos vamos a localizar en una zona intermedia de la ciudad donde exista una gran afluencia de personas y donde exista un gran tráfico de personas en el lugar.

El gimnasio se situará en una zona intermedia de la ciudad, donde poder acaparar a todos los barrios de la ciudad. En concreto se situará en la parte norte de la ciudad en un polígono industrial, ya que es la zona más nueva de la ciudad que se encuentra muy urbanizada en términos de comercios y viviendas y que cada día transitan numerosas de personas por este distrito. Además, la localización de este gimnasio se ha pensado para que en sus alrededores no exista ningún otro centro que ofrezca los mismos servicios y características que nuestro establecimiento y poder llevar nuestros servicios a las personas del lugar. También, decir que además de ser un distrito muy concurrido la población dispone de una facilidad para su acceso porque se encuentra en una zona donde no existe mucho tráfico de automóviles y además con cualquier medio de transporte se puede acceder al lugar sin ninguna dificultad.

A continuació, se mostraran les imatges realitzades per l'autor i des del lloc de un mapa de la ciutat, per conèixer en profunditat la localització del gimnàs.

Il·lustració 6: Ubicació del local, vist des d'un mapa.



Il·lustració 5: Ubicació del espai on es situarà el gimnàs.



Fuente: Google Maps.

Fuente: Elaboración propia.

El gimnàs se situarà concretament en la carrer Fila Judíos nº3, colindant amb la carrer Fila Abencerrajes. Se tracta d'una zona que se troba al principi d'un polígon industrial denominat Cotes Altes en la part nord de la ciutat, amb una gran afluència de persones i que a més en els seus voltants se troba tot molt urbanitzat amb una gran quantitat de vivendes, supermercats, comerç i empreses.

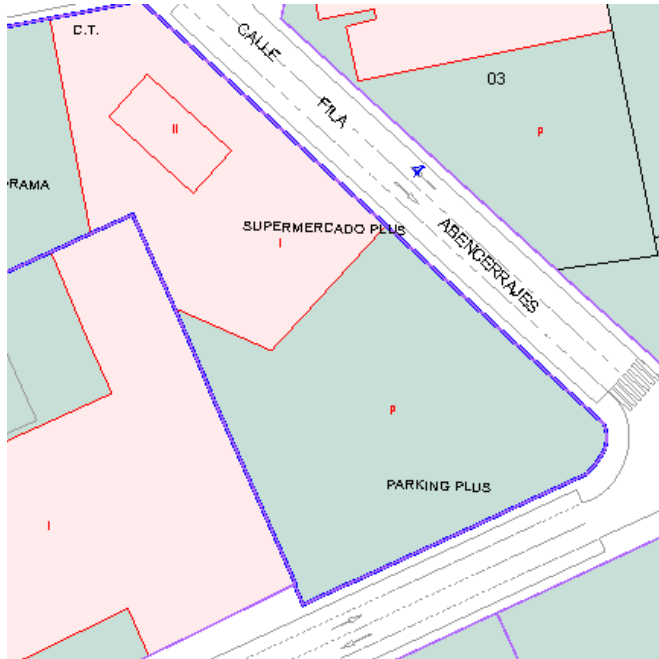
Principalment els motius per als quals se ha decidit implantar un gimnàs se citen a continuació.

En primer lloc, encara que en les carrer colindants existeix una gran afluència de persones, perquè se troba molt a prop d'una de les carreteres principals de la ciutat que és la carrer entena, podem dir que més enllà d'aquesta carrer ja no existeix tant tràfic d'automòbils i les carrer són amples per poder accedir amb facilitat al gimnàs. També destacar, que, al no existir una gran afluència d'automòbils, no existeix cap problema perquè el client pugui aparcar el seu vehicle, com també se pot accedir al lloc a través del transport públic com és el autobús o taxi.

En segon lloc, un altre motiu és que pràcticament en els seus voltants no existeix cap gimnàs amb les mateixes característiques i serveis que el que se desitja implantar, arribant a la nostra empresa a tota la població que se troba en els voltants. A més, dir que se troba en un punt estratègic de la ciutat per poder arribar als nostres serveis a tots els districtes de la ciutat, principalment al barri de la zona nord que és el més ampli i més urbanitzat de la ciutat, però també se pretén arribar al centre, Santa Rosa, urbanitzacions dels voltants i la urbanització Gormaig.

Por otro lado, destacar que el lugar escogido se trata de una zona con mucho terreno urbanizable, para poder tener unas amplias instalaciones con el fin de acaparar un mayor número de abonados y además poder tener las infraestructuras y el espacio necesario para la oferta de los servicios que se pretenden implantar.

Ilustración 7: Plano donde se establecerá el gimnasio.



Fuente: Sede Electrónica del Catastro.

La localización donde el gimnasio se ubicará será un terreno de amplias instalaciones con una superficie de 846m² para el patio exterior, donde se ubicarán las pistas de pádel interiores colindante con los vestuarios. Por otro lado, tenemos otra superficie de 587m² que eran las instalaciones de un antiguo supermercado, donde se ubicará las salas de musculación, cardiovasculares y entrenamiento funcional, sala de spinning virtual y sala grupal. Por último, contamos con una superficie de 152m² que será una sala donde se ubicará la revolucionaria sala PRAMA. El precio de venta de este establecimiento es de 450.000€ y la cuota de alquiler ronda los 3.500€ mensuales.

Creemos que esta sería la mejor ubicación para poder establecer nuestro negocio, por unas amplias instalaciones donde poder tener un aforo de alrededor de entre 200-250 personas en el momento, para que no exista limitaciones y que el cliente pueda asistir al establecimiento en cualquier momento del día dentro del horario fijado.

Por último, destacar que al tener unas amplias instalaciones nos resultará más sencillo hacer la distribución del local, para poder organizar y distribuir todos los espacios necesarios para la oferta de nuestro servicio, pudiendo de una forma tener unas amplias dimensiones y una mejor organización de todos los espacios que se habilitarán para cada sala.

En el anexo adjuntado se puede observar la ficha catastral del inmueble.

5.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La organización de las diferentes áreas del local es un proceso exhaustivo que se tiene que estudiar para conseguir una máxima optimización en la organización de estos espacios, adecuando estas zonas según las dimensiones que deba tener esa sala, para prestar el servicio a los clientes.

El gimnasio que se desea implantar se pretende que sus infraestructuras presenten un estilo moderno y vanguardista tanto en el interior como en el exterior de las instalaciones, agregando un valor añadido y una mejor sensación en los clientes.

El siguiente gimnasio como bien hemos podido comprobar en el apartado anterior se situará en una planta baja de un edificio que anteriormente era un supermercado. Como bien hemos mencionado anteriormente en la parte exterior se incluirán las pistas de pádel interiores, junto con la sala de máquinas cardiovasculares. En el recinto cerrado se habilitarán los vestuarios, la sala de musculación y otras máquinas de cardiovasculares y también dentro de este espacio se habilitará un espacio para el fisioterapeuta, entrenadores personales y nutricionista. Por último, se habilitará una sala cubierta pero exterior para la realización de clases grupales dirigidas.

A continuación, se explicará al detalle todos los espacios del gimnasio como también las funcionalidades de cada una de estas áreas. Comentar que en todas las salas que se describirán a continuación, contarán con puntos de desinfección y con geles a disposición de los clientes.

Recepción

La recepción es la puerta principal por donde el cliente accede a las instalaciones y donde este se lleva una primera impresión del gimnasio. El siguiente espacio contendrá de un amplio mostrador para la atención al cliente y al lado de este habrá otra área destinada para el personal del gimnasio, para poder llevar a cabo la gestión del mismo.

En el mostrador habrá una empleada encargada de recibir a los clientes y también de informar cualquier tipo de sugerencia o necesidad que tengan nuestros clientes. Este espacio será el punto de información donde nuevos clientes potenciales podrán inscribirse y se les informará de nuestro funcionamiento, tarifas y que aspectos diferenciadores que tenemos sobre otros clubes.

Para la inscripción de un nuevo cliente, se podrá realizar mediante la página web o de forma presencial, en el que es último modo se procederá a registrar todos los datos necesarios para la inscripción del cliente, como también se le facilitará la pulsera inteligente para el control de acceso a todas las salas y se les dará las claves para interactuar con la aplicación que posteriormente explicaremos en profundidad.

También destacar, que en la sala habrá un torno giratorio para el control del acceso de los clientes, donde el cliente a través de la pulsera inteligente podrá acceder a todas nuestras instalaciones. Con este sistema, tendremos un mayor control sobre el número de personas existentes en el momento en las instalaciones y poder observar en caso de contagio por Covid-19, cuáles eran las personas que se encontraban en esa franja horaria en el gimnasio.

Zona de ocio

Esta zona del gimnasio se situará justo al lado y conectando con la recepción, con el objetivo de poder usar este espacio como sala de espera o simplemente como descanso para los clientes. Esta zona dispondrá de un mini bar, para la venta de cualquier tipo de bebida o alimento energético. Además, esta sala contendrá un par de sofás y un par de mesas con sus respectivas sillas, para que el cliente pueda tomar un descanso o esperar a que le sean atendido.

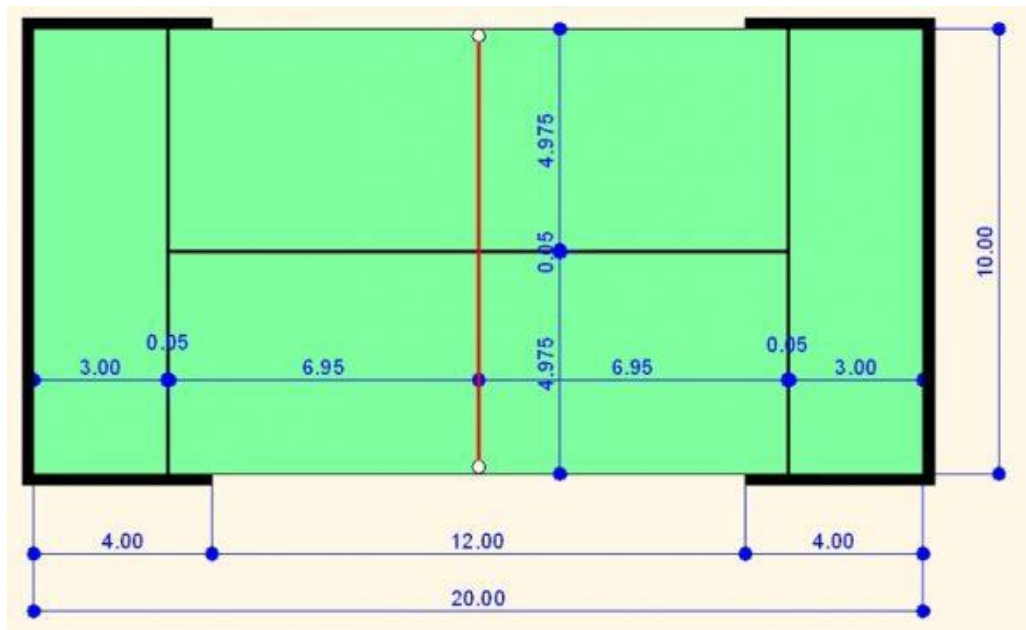
Pistas de pádel

Siguiendo con la distribución, después de pasar la recepción se accederá a las pistas de pádel. En el siguiente espacio se implantarán cuatro pistas de pádel para que los clientes puedan practicar esta modalidad de raqueta. Para las reservas de las pistas de pádel, el cliente podrá reservar desde la aplicación o página web y en caso de que la partida no esté completa el propio sistema te indicará la pareja o las otras personas que jugaran esa partida de tu mismo nivel. También, el cliente dispone de clases para mejorar la técnica dirigidas por un profesional, podrá ser individuales o grupales y se realizarán estas clases dependiendo también del nivel de cada persona.

Por último, destacar que habrá una tienda de pádel con una gran cantidad de raquetas y de material para que el cliente pueda comprar. También se ofrecerá la posibilidad de comprar pelotas y la prestación de raquetas de pádel, para aquellas personas que no dispongan de dicho material para su práctica.

A continuación, en la siguiente imagen se expondrán las medidas que debe poseer una pista de pádel.

Ilustración 8: Medidas de una pista de pádel.



Fuente: Padelstar

Sala de spinning virtual

A lado de las pistas de pádel se situará la sala cardiovascular, que contendrá 20 bicis con una alta tecnología y sofisticación para la realización de clases grupales y virtuales. Al fondo de la sala se hallará una pantalla, donde de una forma virtual se podrá seguir una sesión de entrenamiento simulando que estás en una pendiente real y además sin recurrir al monitor de forma presencial. También, gracias a la utilización de este tipo de bicis tecnológicas y a la sincronización con la herramienta Trainingym, podrás enviar el resultado de esta sesión a la aplicación y poder ver tus estadísticas del entrenamiento, para posteriormente esas estadísticas poder analizarlas por él nutricionista y los profesionales y darte las pautas necesarias para conseguir tus objetivos. La sala como se puede ver en la imagen tendrá un aspecto muy modernista con música y luces de colores que irán cambiando constantemente de intensidad y de color, con el fin de aumentar esa experiencia en el cliente y que le aporte un valor adicional a este tipo de sala. La duración de estas sesiones rondará entre los 50 y 55 minutos, donde el profesor aplicará varias intensidades para garantizar un mayor esfuerzo y exigencia en esta sesión.

Ilustración 9: Sala de spinning virtual.



Fuente: VivaGym

Vestuarios

Este será el espacio donde los clientes podrán dejar sus pertenencias en sus taquillas y efectuar las labores de higiene. En este espacio habrá 12 duchas individuales, tres baños y dispondrá de dos bancos centrales para que el cliente pueda cambiarse y dejar sus pertenencias en las taquillas. El funcionamiento de las taquillas se encontrará sincronizado con la pulsera inteligente y para abrir las taquillas disponibles se utilizará la pulsera y para cerrarla se hará de la misma forma acercando la pulsera al lector. También, destacar que habrá una zona exclusiva para aquellas personas con diversidad funcional, que les permitirá a todo momento la accesibilidad a la persona, como también un baño exclusivo para estas personas. Por último, destacar que todo el espacio tendrá aire acondicionado y con una gran luz natural.

Sala de musculación y cardiovascular

Este espacio se tratará del lugar donde los clientes pasarán más tiempo. Se trata de una sala amplia donde estarán repartidas las máquinas de musculación y en los alrededores de esta sala contendrá todo el material deportivo para la realización de sesiones de entrenamiento. Además,

también habrá ubicado un espacio exclusivo para las máquinas cardiovasculares inteligentes, que son el nuevo prototipo existente en el mercado, donde este tipo de máquinas se encuentran conectadas a Internet y con conexión Blueetooth para los resultados obtenidos en el entrenamiento, poder transmitirlo a la aplicación de Trainingym y poder revisar estos resultados por los entrenadores personales y el nutricionista, ya que permite la sincronización e integración con la plataforma de la máquina que es Mybodytone. Respecto a las máquinas de musculación se encontrarán repartidas por grupos musculares y habrá una gran variedad de máquinas para que el cliente pueda ejercitar cualquier músculo del cuerpo. Por último, el tipo de suelo de la sala será una especie de moqueta de alta resistencia.

A continuación, se mostrará, una tabla donde se expondrán las máquinas de musculación y cardiovasculares que se implantarán en el negocio.

Tabla 2: Máquinas cardiovasculares y musculación

Máquinas cardiovasculares y musculación	
Cardiovasculares	Musculación
<ul style="list-style-type: none"> • 3x Airbike • 3x Remo • 3x cintas de correr • 3x elípticas • 2x cintas de escaleras • 3x bicicletas 	<ul style="list-style-type: none"> • Press de pecho vertical • Contractor de pecho • Press de pecho inclinado • Polea alta • Remo bajo • Fondos y dominadas asistidas • Dorsales isolaterales • Remo sentado • Press de hombro • Elevaciones laterales • Biceps • Aperturas y deltoides • Pecho y tríceps • Femoral sentado • Femoral tumbado • Aductor • Estación de poleas • Multicadera • Sentadillas y gemelo • 2x Press banca olímpico • 4x Bancos planos • 3x Banco regulable • Set de mancuernas (2,5 hasta 35kg) • Set de barras • Set discos con peso (1,25 hasta 20kg)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por Bodytone

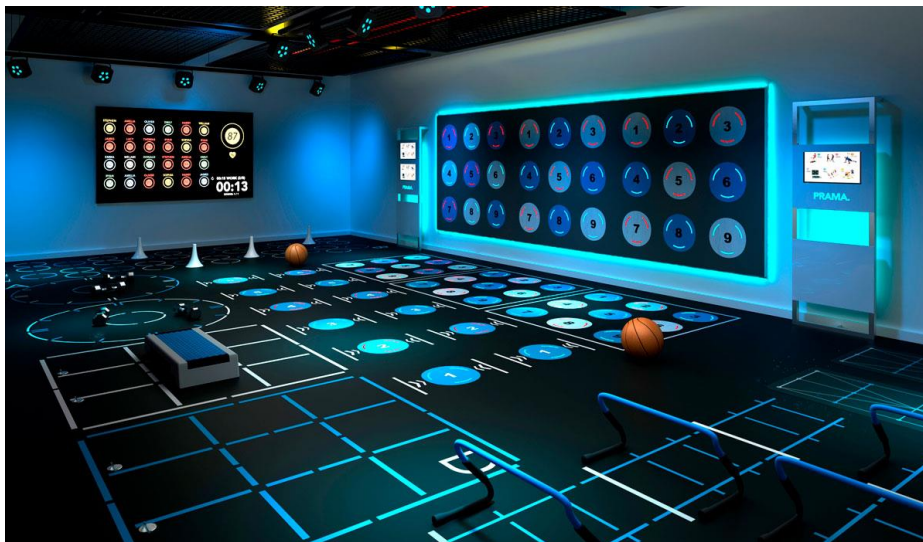
Sala PRAMA de entrenamiento funcional

Esta sala será nuestro producto estrella y una de las actividades y servicios principales que se ofrecerán en el gimnasio. Esta sala trata de revolucionar el mundo del fitness y se concibe como una nueva metodología de realizar deporte sin material físico, sino que el material a emplear son dispositivos inteligentes. El nombre de este nuevo concepto es el denominado PRAMA, y se

trata de un prototipo de entrenamiento basado en un circuito controlado por un software, donde se combinan la música, videos, interactividad y sesiones de muy alta intensidad, principalmente basados en entrenamiento funcional. Este método tan innovador va destinado para todos los públicos y todo se encuentra inmerso y configurado para ofrecer un valor añadido y una gran experiencia al cliente, donde se combina entretenimiento, tecnología y ejercicio físico. El material incluido en este software se renueva constantemente y aparecen nuevas formas de entrenamiento, nuevas interacciones con la sala y nueva música.

Después de la realización de cada entrenamiento, podrás ver tus resultados y tu rendimiento en una pantalla y podrás transmitir esa información a la aplicación móvil de PRAMA, que se encontrará interconectada con la aplicación Trainingym.

Ilustración 10: Sala PRAMA.



Fuente: Pavigym.

[Video demostración de ejemplo de sala PRAMA](#)

Asesoramiento personal, nutricionista y fisioterapeuta

La siguiente zona se habilitará para la realización del seguimiento de los clientes, sesiones de nutrición y de fisioterapeuta. Este tipo de servicios podemos considerarlos como secundarios o adicionales, pero confiamos que será un incremento de valor en la mente de nuestros clientes. En primer lugar, el cliente dispone de servicio de nutrición, donde el especialista le realizará una dieta específica para cumplir con los objetivos que desea la persona. Por otro lado, esa misma persona le marcará una serie de ejercicios, pautas y le hará un seguimiento personal, para comprobar si esa persona está experimentando esos cambios en su condición física. Toda esta información, también será proporcionada al especialista a partir de los datos recopilados por los entrenamientos y sesiones que efectuó esa persona. Por último, los socios del gimnasio y nuevos clientes ajenos dispondrán de un espacio de fisioterapia, para tratar algunos problemas musculares que le puedan surgir o simplemente para realizar un masaje para la relajación muscular después de sus entrenamientos de alta intensidad.



Sala de actividades grupales

Esta sala será el último espacio que contendrá el gimnasio. La finalidad de esta sala es exclusivamente para la realización de actividades y sesiones dirigidas por un profesional deportivo. En esta sala se realizarán todo tipo de entrenamientos combinando varios modelos deportivos que a continuación se explicarán. El espacio de esta sala tendrá unas dimensiones medianas para poder tener un aforo de entre 20 y 25 personas. La estructuración de la sala será al aire libre, pero con una cubierta para aquellos días con condiciones meteorológicas adversas. El suelo de esta sala será césped artificial de estilo natural para que los clientes tengan plena comodidad para la realización de ejercicios en el suelo. Al ser una sala exterior pero cubierta, se encontrará muy bien ventilada y se interpondrá una distancia aproximadamente de 1 metro entre asistentes para la prevención de contagio por Covid-19. Al fondo de la sala habrá equipamiento deportivo para la realización de las diferentes actividades como pueden ser: colchonetas, mancuernas, discos o gomas elásticas.

Todas estas sesiones dirigidas tendrán una duración de entre 45 y 50 minutos y serán amenizadas con música que motive a los asistentes.

Las clases que se impartirán en esta sala serán las siguientes:

- **GAP:** se trata de una modalidad deportiva donde se trabaja tres zonas del cuerpo que son los glúteos, abdomen y las piernas. Se trata de una sesión donde se combinan movimientos funcionales con el cuerpo, con el objetivo de incrementar nuestra salud cardiovascular y la quema masiva de calorías.
- **Circuito:** se trata de una sesión diferenciada porque se trabaja por estaciones o paradas, es decir, en cada estación o punto tiene que realizar ese mismo ejercicio con un amplio número de repeticiones y series. En este tipo de entrenamiento se combina la fuerza con ejercicios aeróbicos.
- **Body combat:** se trata de una sesión de entrenamiento con mucha sinergia con las artes marciales. En estas sesiones con una música de fondo motivadora, los asistentes realizan ejercicios cardiovasculares combinados con ejercicios de golpes, patadas o puñetazos. En este tipo de entrenamiento se potencia la actividad aeróbica, anaeróbica y la resistencia cardiovascular.
- **Entrenamiento abdominal (Core):** se trata de una modalidad deportiva donde se trabaja esencialmente la zona abdominal. En estas sesiones se realizan varios tipos de ejercicios para fortalecer la zona abdominal junto a la realización de numerosas repeticiones. Con esta sesión fortalecerás tu zona abdominal para lucir un cuerpo perfecto en verano.
- **Hiit:** en estas sesiones de entrenamiento se combina ejercicios de fuerza con ejercicios cardiovasculares. Es muy similar al entrenamiento funcional, pero en este caso, los descansos son muy escasos y se trabaja con un gran número de series y repeticiones. Con este tipo de entrenamiento se potencia de forma generalizada todos los músculos del cuerpo mientras que de una forma directa se queman gran cantidad de calorías y se fortalecen los grupos musculares.

A continuación, se mostrará el equipamiento deportivo necesario para la realización de las clases dirigidas.

Tabla 3: Material deportivo.

Equipamiento deportivo

- Pack de kettlebells (4-32kg)
- Balones medicinales (2-10kg)
- Bandas elásticas
- Sacos con peso (5-20kg)
- Cuerda de batalla
- Cajón pliométrico
- Rueda abdominal
- Combas de velocidad
- Escalera funcional
- Rodillo miofacial
- Vallas de salto
- Barras paralelas
- Pelotas de fitness
- Set de mancuernas (0,5-5kg)
- Colchonetas fitness

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por Bodytone.

5.3 FUNCIONAMIENTO INTERNO Y GESTIÓN DEL CENTRO

En el siguiente apartado se explicará la metodología y todos los procesos internos de la compañía, donde se hará hincapié fundamentalmente en profundizar en el afecto que tendrá el concepto de digitalización para la empresa. Para ello, empezaremos describiendo cual es el software inteligente a emplear, sus funcionalidades y detallaremos cómo será el funcionamiento de cada sala del centro.

Con la llegada de la Covid-19, el concepto de digitalización o transformación digital está teniendo una mayor importancia en las empresas y en la actualidad este proceso se está agravando en la sociedad, haciendo que este proceso se realice de forma inmediata para poder continuar con el funcionamiento de la empresa.

Podemos definir la transformación digital como un proceso de implantación donde se realizan cambios de estructura y la forma de aportar valor, donde todo este proceso se encuentre envuelto hacia el cliente, utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación y los medios digitales. Todo este proceso, se está agravando en las empresas y cada vez se está fomentando más en las compañías con una mayor rapidez, porque ha habido un gran cambio en el entorno que es la Covid-19, haciendo que se produzcan nuevas formas de interactuar entre cliente y empresa.

En el sector del fitness también se está acelerando este proceso y cada vez son más las compañías que apuestan por una transformación digital en sus negocios, ya que actualmente este proceso es de vital importancia para la subsistencia de la compañía. Según un estudio de "Lifefitness", se realizó una encuesta a 50 líderes y gerentes de la industria del fitness en España y se concluyó en los siguientes aspectos:



- El 48% de encuestados manifiesta que es primordial la conexión de las máquinas cardiovasculares a Internet.
- El 61% manifiesta que es importante la digitalización e interacción entre cliente y empresa
- El 40% considera de vital importancia la oferta de clases online.
- El 71% piensa que es fundamental tener una aplicación para la interacción y funcionamiento del gimnasio.

Ante estos datos proporcionados, el gimnasio quiere apostar por este proceso de transformación digital y adoptar estos procesos y metodologías en el funcionamiento del gimnasio para una mayor interacción y comunicación entre cliente y empresa, dejando de lado el gimnasio tradicional y apostando por nuevas formas de realizar ejercicio físico con la ayuda de la tecnología, como bien explicaremos con detalle a continuación el funcionamiento de cada sala y la interacción y experiencia que tendrá hacia el cliente, como también el software de gestión a emplear.

En primer lugar, destacar que el cliente dispondrá de una aplicación móvil para poder interactuar con todas las actividades y el modelo de funcionamiento del gimnasio, que se encontrará sincronizada e integrado con el software de gestión que a continuación explicaremos con mayor profundidad.

En segundo lugar, se utilizarán diferentes tecnologías en forma de hardware para que el cliente pueda interactuar y facilitar el funcionamiento de la gestión del gimnasio. Este hardware a utilizar serán dispositivos inteligentes en forma de tótems, tabletas y basculas, que se encontrará integrado y sincronizado con la aplicación del cliente y al mismo tiempo con el software de gestión, para recopilar información de utilidad sobre los clientes y el estado a tiempo real del gimnasio.

A continuación, se explicará la funcionalidad de este tipo de dispositivos y que cual es el valor que le aporta al cliente y a los empleados.

- **Tótems táctiles:** se trata de una especie de tótem que se situará en la entrada del centro y en la sala de musculación y cardiovascular. Estos tótems están sincronizados con el software y la aplicación y al cliente le permite realizar las reservas de las clases colectivas, pedir cita previa para el asesoramiento y nutrición, consultar rutinas de entrenamiento, reserva de la máquina de la sala de spinning, observar vídeos sobre tipos de ejercicios físico por grupos musculares y por último toda la información disponible en la aplicación del cliente, también estará disponible en este tipo de dispositivo a través de una pulsera de proximidad que identifica al cliente.
- **Tabletas:** se trata de un dispositivo electrónico que también se encuentra sincronizado e integrado con el software de gestión de la compañía. Estas tabletas se encontrarán en todas las salas del gimnasio, excepto en las pistas de pádel y en la oficina de asesoramiento y nutrición. Con esta tableta el cliente puede validar su acceso a cada sala a través de la pulsera, ofrecer información real sobre las actividades dirigidas, observar el aforo existente en cada sala y ofrece datos cuantitativos para conocer el rendimiento de las clases. Con esta información diaria, posteriormente el propio software a través de informes nos proporcionará información de gran utilidad para contribuir a la mejora en el funcionamiento del gimnasio y poder adaptarse de una mejor forma a los clientes.



- **Basculas inteligentes:** se trata de un tipo de hardware que también se encuentra sincronizado e integrado con el software de gestión. Estas básculas se encontrarán en la oficina del asesor profesional y en el vestuario. Este tipo de dispositivo inteligente realiza un análisis completo sobre los parámetros de tu cuerpo, donde de forma automática crea un informe personalizado y lo envía a la aplicación del cliente y al asesor personal, para poder ofrecerte las pautas necesarias para conseguir los objetivos del cliente.
- **Pulseras inteligentes;** son un tipo de pulseras de proximidad que se encuentra integrado con el software de gestión y con el hardware del gimnasio. Esta pulsera tendrá que llevarla el cliente, ya que será necesaria para validar los accesos a las salas y para interactuar con los tótems o tabletas. Con estas pulseras no existe contacto y con solo acercándola a los tótems y tabletas ya se podrá interactuar y validar el acceso a las salas. También con esta pulsera podrás guardar tus pertenencias en las taquillas de los vestuarios.

Gestión interno

Para la gestión interna del gimnasio se empleará un sistema ERP denominado Trainingym. Se trata de un software inteligente donde toda la información se encuentra integrada para los empleados y sus numerosas funcionalidades ayuda a conseguir una mejor eficiencia y desarrollo en el funcionamiento del gimnasio. Este software posee diferentes módulos especializados bajo una base de datos en común para operar en cada una de las áreas de gestión que a continuación describiremos:

- **Gestión de clientes:** en esta sección nos permite llevar el registro y guardar los datos sobre el registro y número de abonados al gimnasio, evaluación inicial de la condición física, segmentación del cliente, entrevista inicial al cliente, proceso de inducción y una agenda para una mayor comunicación entre el cliente y el entrenador personal asignado.
- **Payments:** este módulo se centrará en llevar un control sobre el pago de los clientes como también permite gestionar todos los servicios adicionales que no se incluyen en la cuota mensual.
- **Gestión del staff:** en este módulo se recopilarán datos sobre la cartera de clientes de cada empleado, fichas de empleados, tareas a asignar, productividad e informes y cada empleado dispondrá de una agenda personal digital.
- **Módulo de entrenamiento:** este módulo se encuentra especializado para introducir modelos de entrenamiento a través de videos, asesoramiento, editar las rutinas y sesiones de entrenamiento y la realización de rutinas vía streaming.
- **Gestión de actividades dirigidas:** en esta sección se asignarán las actividades a cada entrenador, programar las actividades, reservas de las actividades dirigidas y visualización de las actividades a través de la web.
- **Módulo asesoramiento personal:** en este módulo se registrarán los datos sobre la evolución y seguimiento de los socios, pesajes automáticos, integración de bascula con la aplicación, nutrición y propuestas para conseguir los objetivos físicos del cliente, test de fuerza, flexibilidad y mediciones.
- **Módulo de marketing y comunicación:** esta sección se centra en la automatización de mensajes sobre reservas, asesoramiento, entrenamientos y pesajes, posibilidad de



realizar publicidad en la aplicación, encuestas de satisfacción al cliente, campañas de email marketing.

- **App móvil cliente:** el cliente dispondrá de una aplicación móvil para poder interactuar de forma plena con el gimnasio: rutinas de entrenamiento, resultados de las sesiones, seguimiento de salud, seguimiento de la condición física, reserva de actividades dirigidas, compartir entrenos en las redes sociales, interacción con las máquinas cardiovasculares.
- **App empleados:** los empleados podrán visualizar las tareas asignadas, validación de las salas, asignación de cada sesión de entrenamiento a realizar y registro de asistencia.
- **Informes:** en este módulo nos ofrecerá información de vital importancia para incrementar mejoras en nuestro gimnasio o mejorar la experiencia con el cliente, realizando acciones como: informe de tareas, pesajes, informes cuantitativos, informes de los espacios más utilizados por los usuarios y la valoración de los empleados con respecto a nuestros servicios.
- **Integraciones:** el propio software nos integrará con otros ERP como también llevar un control sobre los accesos. También, nos permite sincronizar el propio software con las máquinas cardiovasculares, para que el cliente pueda ver el resultado de sus entrenamientos y tenerlos en la aplicación.

Como se puede observar, se trata de un software muy polivalente con numerosos beneficios y funcionalidades donde a través de su uso se pueden gestionar todas las áreas para el funcionamiento del gimnasio, por lo que facilitará el buen desarrollo del mismo y nos permitirá generar una mayor eficiencia y rapidez de respuesta hacia el cliente.

Pistas de pádel

Para la utilización de las pistas de pádel cliente podrá disponer de diferentes alternativas. En primer lugar, para la realización de partidas de pádel con otras personas el cliente podrá reservar desde la misma aplicación la pista de pádel que se encuentre disponible en ese momento y en la reserva deberá de introducir los nombres de los socios y el número de jugadores que disputarán la partida. En caso, de que la partida no se encuentre completa, anteriormente utilizando la misma base de datos y segmentando a cada socio por nivel, enviará un correo electrónico a otros socios del gimnasio del mismo nivel, para poder completar esa partida, por lo que el propio software nos asignará otras personas con las que poder disputar una partida. Esta situación permite una mayor interactividad y una mejor relación entre los socios. En segundo lugar, también se podrá hacer uso de las pistas de pádel mediante la asistencia de clases dirigidas. Para ello el cliente podrá reservar estas clases desde la misma aplicación y podrá apuntarse a las clases ofertadas por el centro. Las clases dirigidas tendrán una duración de hora y media y el número de máximo de asistentes por sesión será de 6 personas. También, en este caso, se deberá de apuntar a las sesiones dirigidas según el nivel que posea el usuario.

Por último, destacar que habrá una tienda de pádel con una gran cantidad de raquetas y de material para que el cliente pueda comprar. También se ofrecerá la posibilidad de comprar pelotas y la prestación de raquetas de pádel, para aquellas personas que no dispongan de dicho material para su práctica.

Sala de spinning virtual

La siguiente sala contendrá 20 bicicletas de spinning la cual todas ellas llevarán una pantalla con conexión a Internet. Todas estas bicicletas a través de un dispositivo wifi estarán conectadas a



una pantalla que se encontrará al fondo de la sala, donde el usuario a tiempo real y en el momento podrá observar cuál es su rendimiento y compararse al mismo instante con el resto de personas de la sala. Las sesiones de spinning se podrán realizar a través de un monitor que dirija el entrenamiento o también se puede prescindir de la persona, ya que las propias bicicletas poseen un software denominado MybodytoneCardio, donde se encuentran integrados programas de entrenamiento, que como valor añadido adicional, hace que la experiencia del entrenamiento sea más realística, porque te sumerge en videos donde aparecen las ciudades más importantes del mundo como París, Sídney o Alemania simulando como si el usuario estuviera realizando estas sesiones en dichos territorios. Posteriormente una vez finalizado el entrenamiento, a través de la conexión wifi permite exportar esos resultados de los entrenamientos a la aplicación del gimnasio, para que el cliente pueda observar sus parámetros o simplemente que el asesor personal o nutricionista, pueda ver estos resultados y ver la evolución de la persona. Las sesiones de spinning tendrán una duración de entre 50 y 55 minutos, amenizadas con música motivadora para el cliente.

Sala de musculación y cardiovascular

En la siguiente sala se distribuirán las salas de musculación y cardiovascular. Con respecto a las máquinas de musculación estará distribuida por áreas, es decir, todas las máquinas de musculación correspondientes a un grupo muscular en concreto se encontrarán juntas en una misma zona. También, en esta sala se pondrán máquinas cardiovasculares, donde todas ellas tendrán una pantalla con conexión a Internet e incluirán el software MybodytoneCardio. Estas máquinas poseen rutinas de entrenamiento predefinidas y dirigidas por un entrenador virtual, donde además de realizar ejercicio físico también tienen la capacidad de poder observar una serie o película a través de la plataforma Netflix o simplemente mirar videos de YouTube, ya que ambas aplicaciones se encuentran integradas en la pantalla inteligente. Además, en todas las máquinas cardiovasculares te podrán medir los parámetros más importantes de tus sesiones de entrenamiento como distancia, calorías quemadas, velocidad, duración, número de pedaleos, intensidad, etc. Todos estos datos después de la finalización del entrenamiento, podrán ser exportados a la aplicación del gimnasio y poder analizarlos por los asesores personales o nutricionista. En esta sala, también se encontrará amenizada por música motivadora y además habrá un entrenador personal o asistente para que el cliente pueda preguntar al experto sobre cualquier tipo de ejercicio o funcionamiento de la máquina.

Por último, destacar que, en esta sala, habrá una especie de tótem táctil que estará conectado con el software y la aplicación, donde el cliente podrá en ese momento realizar reservas de las clases, reserva de las pistas de pádel o mirar rutinas de ejercicios para sus entrenamientos.

Sala PRAMA entrenamiento funcional

Este lugar es corazón de nuestro gimnasio, ya que se trata de un modelo muy innovador y totalmente de realizar ejercicio físico a lo que la gente tiene por costumbre. Se trata de una sala donde inmersa al cliente en una experiencia única en sus rutinas de entrenamiento. En esta sala tanto paredes como el suelo es interactivo. Para este lugar, no se utilizan máquinas de musculación, sino que las herramientas son dispositivos inteligentes con una gran capacidad de interactividad.

Además, la sala contará con una variedad de programas adaptados para todos los clientes del gimnasio, según sus necesidades y características.



- **Programa Energy:** se trata de una sesión de entrenamiento donde se combina la realización de ejercicios cardiovasculares con ejercicios de alta intensidad, con el fin de maximizar la quema de calorías. En este tipo de entrenamiento el prototipo de ejercicios se basa en el entrenamiento funcional, donde se trabaja con altas pulsaciones.
- **Programa Strong:** en este programa se trabaja principalmente la fuerza y la alta intensidad. Este programa va destinado para aquellas personas que quieran combinar la fuerza con el cardiovasculares, donde los objetivos sean mejorar su aspecto y condición física. En este programa se trabaja con algunos materiales como pueden ser mancuernas o discos con peso.
- **Programa Athletic:** se trata de un programa diseñado para el alto rendimiento, donde se trabaja la velocidad, agilidad, los ejercicios funcionales y los ejercicios de explosividad. Este programa se basa fundamentalmente en una mejora de la coordinación con tu cuerpo, como también se fomenta la fuerza con ejercicios cardiovasculares.
- **Programa flow:** este tipo de programa se especializa principalmente en la realización de ejercicios que tengan relación con el yoga, pilates y la movilidad articular. Este programa se especializa más en mejorar la flexibilidad, el equilibrio y la reducción del estrés, para tener una mejor conexión entre cuerpo y mente.
- **Programa active:** este tipo de programa presenta unas sesiones de entrenamiento dirigidas para las personas más adultas que llevan una vida sedentaria y que quieren conseguir una vida saludable a través de la realización de ejercicios con una intensidad media y moderada. En este tipo de entrenamiento se combina el entretenimiento con la realización de ejercicios con el cuerpo.

No es necesaria de la existencia de un profesional para su utilización, sino que hay una especie de tótem táctil, donde pulsando el programa que se desea la sala ya comienza a funcionar. Mientras se está realizando la rutina de entrenamiento, los dispositivos inteligentes recopilan información necesaria en forma de parámetros deportivos, para posteriormente poder observar cuales han sido los resultados de la sesión. Esta información se podrá observar en el tótem táctil o también se puede exportar a la aplicación del gimnasio para poder ver los resultados y poder compartir estos resultados en las redes sociales.

Por último, destacar, que la reserva de las clases, se podrán realizar a través de la misma aplicación del gimnasio o desde los tótems táctiles y el número de asistentes será de entre 25 hasta 30 personas.

Asesoramiento personal, nutricionista y fisioterapeuta

En este lugar el profesional será el encargado de revisar y analizar los resultados de las sesiones de entrenamiento de los usuarios. La persona encargada podrá observar estos datos a través del software de gestión explicado anteriormente, donde este le indicará las medidas o las pautas que tendrá en cuanto a nutrición y realización de ejercicio físico que más se adapte al socio en cuestión. En este lugar, también se dispondrán de básculas inteligentes, donde a través del pesaje de la persona, la báscula nos enviará de forma automática un informe completo sobre el estado de nuestro cuerpo. Este informe será enviado al profesional y también de manera automática será mostrado en la aplicación del cliente. Esto permitirá observar cual ha sido la evolución de la persona en un periodo de tiempo medio y como se encuentra físicamente. Para la reserva y utilización de estos servicios adicionales, se podrán reservar desde la aplicación propia del gimnasio bajo cita previa. En los servicios de asesoramiento personal y nutricionista



estarán incluidos en la cuota mensual, pero el servicio de fisioterapeuta tendrá un suplemento adicional.

Sala de actividades grupales

La siguiente sala se utilizará fundamentalmente para la realización de sesiones de entrenamiento dirigidas. En ellas habrá un monitor que guiará a los clientes sobre cómo deben de realizar los ejercicios físicos y cuantas repeticiones tienen que realizar. Las rutinas de entrenamiento estarán amenizadas por música motivadora y además el entrenador llevará un micrófono para que se escuche las indicaciones altas y claras, para ser escuchadas por los usuarios. Para la asistencia a estas clases el cliente podrá reservar desde la aplicación o desde el tótem táctil que se encontrará a la entrada y en la sala de musculación y cardiovascular. Para este tipo de clases se utilizará material deportivo como hemos descrito en el apartado anterior. En este lugar, también se realizarán las clases vía online, donde el cliente a través de la aplicación podrá acceder a una clase streaming en directo o consultar cualquier contenido sobre video de rutinas de entrenamiento o ejercicio físico.

Por último, recordar que en todas las salas del gimnasio existirán puntos de desinfección con gel y spray para la desinfección de los equipos.

A continuación, se expondrá el horario de todas nuestras actividades dirigidas.

Se ha priorizado fundamentalmente aquellas sesiones dirigidas con la sala PRAMA, ya que es el principal motor del gimnasio. También, el horario se ha realizado para que los clientes puedan asistir a una gran multitud de clases dirigidas según su disponibilidad tanto si es por la mañana como por la tarde. Preferentemente este será el horario inicial de las clases dirigidas, pero posteriormente cuando el centro se encuentre en funcionamiento, ya se estudiarían otras alternativas o nuevos horarios que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes.

Por último, comentar que este horario se introducirá en el software que utilice el gimnasio, para que el cliente desde la aplicación o desde los tótems táctiles puedan realizar las reservas de las clases, donde una vez ya se inscriban en la clase que se desea, le llegará una notificación al móvil del cliente y se sincronizará con el calendario de Google, para que el cliente tenga una mayor organización. Las clases colectivas en color amarillo también estarán disponibles de forma online al mismo tiempo que la realización de la clase en directo.

El horario del gimnasio será de lunes a viernes de 7:00 hasta las 22:00 horas y los sábados de 9:00 a 17:00 horas.

En la siguiente tabla, se expondrá el horario que se estipulará para la realización de clases colectivas. Destacar que, este será el horario inicial establecido, pero nos adaptaremos a las necesidades y preferencias de los clientes, por lo que cualquier sugerencia del cliente será tomada en cuenta para adaptarse lo máximo posible a sus preferencias.

Tabla 4: Horario de las actividades dirigidas.

Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:15	PRAMA Energy	PRAMA Active	PRAMA Flow	PRAMA Active	PRAMA Energy
	Spinning	Circuito	Spinning	Body Combat	Spinning
9:30	Pádel Avanzado	PRAMA Strong	PRAMA Energy	PRAMA Athletic	Hiit
	GAP	Pádel medio			
12:30	PRAMA Active	Hiit	Body Combat	Spinning	
	Circuito			GAP	
15:30	PRAMA Flow	PRAMA Athletic	PRAMA Strong	PRAMA Flow	PRAMA Active
	Spinning	Core	Circuito		GAP
17:00	PRAMA Energy	PRAMA Flow	PRAMA Energy	Pádel inicio	PRAMA FLOW
	Hiit	Spinning	Hiit	Body Combat	Pádel medio
18:00	PRAMA Athletic	PRAMA Strong	PRAMA Flow	PRAMA Strong	PRAMA Athletic
	Pádel Medio	GAP	Pádel avanzado	Hiit	
19:00	PRAMA Strong	PRAMA Energy	PRAMA Active	PRAMA Energy	Pádel avanzado
	Core	Pádel inicio	Spinning	Core	Circuito
20:00	Spinning	PRAMA Athletic	PRAMA Strong	PRAMA Active	PRAMA Strong
	Body Combat	Circuito	Core	Pádel Avanzado	

Fuente: Elaboración propia

5.4 PLAN DE INDUCCIÓN AL CLIENTE

En el siguiente apartado se describirán todo el proceso relacionado con la inscripción del cliente en el gimnasio hasta su familiarización con el centro.

El cliente es nuestra prioridad y queremos que desde el primer momento se sienta satisfecho y lo más a gusto posible con nuestro centro. Es por ello que desde el primer momento le ofreceremos una gran atención hacia la persona y siempre se encontrará acompañado en todo momento por nuestros empleados y cualquier consulta o ayuda se le proporcionará de la forma más rápida posible. Lo que se pretende con esta situación es que además de ofertar nuestros servicios queremos despertar en el cliente una sensación de atracción hacia nuestras instalaciones, así que una de las características esenciales del centro es conseguir crear una experiencia hacia el cliente desde su entrada hasta su salida del gimnasio, donde perciba que



además de realizar ejercicio físico se impulsa el entretenimiento, intentando adentrar al cliente a esta experiencia, para que nuestro centro no lo perciba como una simple empresa, sino como una sensación y un estilo de vida que le ayude a conseguir con sus objetivos, haciendo que el cliente perciba un valor añadido porque se encuentra involucrado en una gran familia que es **SMART-FIT**.

El proceso que se describirá a continuación, irá acompañado de nuestros empleados y se le proporcionará una gran atención al cliente para conseguir su comodidad y su satisfacción agregando un valor adicional que hará que el cliente se decida por nuestras instalaciones.

1. Recepción del cliente

En primer lugar, los clientes nos pueden encontrar a través de una página web o de anuncios publicitarios que se realizarán en las redes sociales. Para proceder a la inscripción a nuestras instalaciones dispone de dos alternativas. Primero puede inscribirse a través de la página web que se encuentra sincronizada con el software de gestión del centro, donde podrá consultar cualquier información relacionada con nuestro centro. Si el cliente decide por inscribirse simplemente tendrá que rellenar un formulario con sus datos personales y elegir la modalidad de pago correspondiente. Una vez inscrito al cliente le llegará un correo electrónico de forma automática, donde su contenido mostrará el proceso para descargarse la aplicación del gimnasio y también en ese mismo correo se le proporcionarán las claves necesarias para poder entrar en su cuenta de la aplicación. Una vez ya se encuentre inscrito toda esa información del cliente será introducida de forma automática en el software del gimnasio y el cliente potencial ya tendrá asignado el rol de socio abonado. Por otro lado, el cliente también puede inscribirse de forma presencial asistiendo al establecimiento, donde la recepcionista le abrirá una ficha de socio que será registrado en el software y elegirá el método de pago deseado. Mientras tanto el empleado le ofrecerá la información necesaria sobre el funcionamiento de nuestro centro y solucionará las consultas y las preferencias que tenga ese cliente en cuestión.

2. Acomodación inicial del socio

Una vez el socio ya se encuentre inscrito ya sea de forma presencial o de manera online, el cliente se presentará en las instalaciones donde se le tomará la temperatura y será obligatorio el uso del gel desinfectante. Posteriormente se le proporcionará la pulsera inteligente con su identificación. En ese instante el empleado le proporcionará nuestro catálogo de clases colectivas, la oferta de los servicios y le atenderá al cliente ante cualquier consulta o sugerencia. También, le proporcionará información sobre el modelo de funcionamiento de nuestro gimnasio y le explicará todo el contenido de la aplicación para que el cliente pueda familiarizarse lo más rápido posible a la misma. Posteriormente, la propia empleada le explicará el proceso de acceso a las diferentes salas a través de la utilización de la pulsera de proximidad y le realizará una especie de guía o tour por todas las salas de las instalaciones y su funcionamiento de reservas y utilización. Por último, le explicará el funcionamiento del hardware como los tótems táctiles para poder acceder a sus datos de entrenamiento, reservas o citas previas.

3. Entrevista inicial

Cuando el cliente ya se encuentre informado del funcionamiento de nuestro gimnasio, se le asignará de forma automática a través del software y la aplicación uno de los monitores del centro que trabajará de forma conjunta con el nutricionista. De forma inmediata el cliente recibirá un mensaje por correo electrónico para concertar cita con el monitor y el nutricionista. En la entrevista inicial se establecerá un contacto personalizado con el cliente para trabajar los



objetivos que desea el cliente, como también asignarle las pautas y la rutina de ejercicios a realizar para conseguir con los objetivos deseados. Al mismo tiempo, se realizará el pesaje del cliente utilizando la báscula inteligente, donde de forma automática realizará un informe sobre el estado del cuerpo de la persona, que de forma instantánea será enviado a la aplicación y por correo electrónico al cliente, para observar cual ha sido su evolución de cara a un futuro.

4. Familiarización del cliente con el gimnasio

Una vez ya se haya realizado la entrevista inicial, el cliente ya se encontrará listo para poder interactuar con libertad con la aplicación móvil y las diferentes salas del centro. En todo momento como bien hemos dicho anteriormente, el cliente se encontrará guiado por nuestros profesionales para facilitarle la adaptación durante toda su trayectoria por nuestro centro. Destacar que toda la información sobre entrenamientos, rutinas y cualquier otra información de interés se podrá consultar desde la aplicación y todas las notificaciones serán enviadas de forma automática por correo electrónico al cliente. También, destacar que la pulsera de identificación además de ser obligada para el acceso a las salas, también es de utilidad para guardar las pertenencias en las taquillas, ya que con solo aproximar la pulsera se puede abrir o cerrar la taquilla sin ningún tipo de contacto. En esta sala el cliente dispondrá de dos básculas inteligentes, para poder realizar sus pesajes y ver a través del informe automático cual ha sido su evolución desde sus inicios. Toda esta información de forma automática será introducida en el software para que los profesionales puedan valorar la situación y realizar un seguimiento del cliente.

Tras realizar este proceso inicial, el cliente ya podrá utilizar el gimnasio con plena libertad en el resto de días, pero siempre acompañado del profesional que le haya sido asignado.

5.5 SOSTENIBILIDAD

En el siguiente proyecto también se quiere trabajar por la sostenibilidad y por el cuidado del medio ambiente. Es por ello que las acciones para fomentar esta acción que a continuación se describirán vendrán dadas por conseguir con algunos de los objetivos del desarrollo sostenible, con el fin de aportar nuestro granito de arena para el cuidado del planeta.

Podemos definir estos objetivos como una serie de pautas o acciones formadas por 17 objetivos y 169 metas para erradicar con las grandes amenazas que se están produciendo en el mundo como es el cambio climático, el consumo sostenible, la paz, justicia, etc.

En este caso en el siguiente proyecto se centrará por impulsar la utilización de energías alternativas y no contaminantes, y por otro lado también se potenciará por el consumo responsable.

A continuación, en la siguiente imagen se mostrará los objetivos propuestos por la Organización de Naciones Unidas.

Ilustración 11: Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: Organización de Naciones Unidas.

Desde nuestro centro se apostarán por cumplir con los siguientes objetivos:

- **Objetivo 7:** Energía asequible y no contaminante
- **Objetivo 10:** Reducción de las desigualdades.
- **Objetivo 11:** Ciudades y comunidades sostenibles
- **Objetivo 12:** Producción y consumo responsables.
- **Objetivo 13:** Acción por el clima.

Además de contribuir a una buena causa, las medidas siguientes aportarán un descenso en los costes en un periodo tanto a medio como a largo plazo. Es por ello que desde el centro se proponen las siguientes medidas:

Implantación de paneles solares

La ubicación del gimnasio se encontrará en una zona privilegiada del territorio español, en concreto en la zona este junto al mar mediterráneo donde predomina un clima templado y una temperatura media anual de 19 grados centígrados. Con esta iniciativa lo que se impulsa es que el propio centro produzca su propia energía eléctrica a través del sol y utilizando placas fotovoltaicas, ya que es una gran opción por que predomina una gran cantidad de horas solares anuales en concreto 2.200 horas en el año 2020. Con esta tecnología, además de producir nuestra propia energía, se estaría contribuyendo a una producción y consumo de energía sostenible sin contaminantes. Aunque la inversión inicial resulte algo elevada, se prevé que anualmente se estaría ahorrando 1.240 euros, generando un ahorro estimado de 44.583 euros.



El número de paneles solares a implantar son 32, y con ello se estaría contribuyendo al planeta con el equivalente a una plantación de 175 árboles y la emisión de 471,28 toneladas de CO₂.

Bombillas de bajo consumo

Se apostará por implantar la tecnología de bombillas Led de bajo consumo en toda la infraestructura, ya que según los estudios el ahorro podría suponer hasta un 80% frente a las bombillas tradicionales. También, destacar que se beneficiará de las horas de luz, y el centro contará con grandes ventanales y cristaleras, para beneficiarse de las máximas horas de luz solar diario, promoviendo así un consumo responsable de la electricidad. Por último, decir que las bombillas se enchufarán la mayoría de los casos por las tardes y cuando resulte necesario para el complejo.

Consumo moderado del agua

Se instalarán en los vestuarios y en las duchas el sistema de pulsador limitado, donde el transcurso del agua dura un tiempo determinado. Con esta acción se contribuirá a promover un consumo moderado del agua y que no se desperdicie grandes cantidades de agua diariamente.

Igualdad

Desde el gimnasio será esencial promover la igualdad económica y de género. El hombre y la mujer son personas por igual y todo el personal del centro será remunerado de forma igualitaria sin depender del tipo de sexo. Además, a la hora de asignar las tareas a los empleados se le dará las mismas oportunidades tanto a los hombres como a las mujeres y por último destacar que en la política de contratación tendrán las mismas oportunidades un hombre que una mujer, ya que en ese caso nos regiremos por la persona que tenga una mayor formación y curriculum vitae. Por último, también destacar que, si se producen actos intolerantes hacia una mujer o a la inversa, de manera inmediata a esa persona le será extinguido el contrato y será despedida de nuestro complejo, ya sea cliente o trabajador.



6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El análisis de la Organización y de los Recursos Humanos tiene como objetivo definir cuál será la estructura de la empresa, en relación al número de empleados y como se distribuirá atendiendo al modelo y funcionamiento de la empresa. Para ello, explicaremos los conceptos básicos para entender el siguiente apartado como son: asignar las funciones y tareas a los empleados, establecer una organización funcional, número de empleados, política de contratación y selección y formación requerida para la ejecución del puesto de trabajo.

En primer lugar, se explicará todos los trámites burocráticos que se deben de realizar para la creación de una sociedad, ya que según del tipo de empresa y de sus características, se deberá de realizar un mayor o menor proceso. Posteriormente, se fijará la misión, visión y valores como empresa.

En segundo lugar, centrándonos en la parte de Recursos Humanos, se realizará una descripción de los puestos de trabajo y cuáles son los requisitos que se requerirán para poder desempeñar ese puesto de trabajo. Seguidamente, se explicará cual será nuestra política de selección y contratación de nuevos empleados y también dentro de este apartado se realizará un organigrama para poder observar a simple cual será la estructura funcional del gimnasio, donde se explicará la adaptación de ese organigrama en nuestra empresa.

Por último, para finalizar con el apartado, se profundizará en explicar las retribuciones salariales de los empleados según la normativa y las leyes vigentes en la actualidad.

6.1 RÉGIMEN JURÍDICO Y OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA

Cualquier empresa para poner en marcha su actividad económica deberá de elegir la forma jurídica que más se adapte al tipo y características de la compañía. Como bien se conoce, existen un gran número de formas jurídicas las cuales podemos escoger, pero atendiendo a las características de la empresa y a sus necesidades, se podría barajar en crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada o una Sociedad Anónima. Ambos tipos de forma jurídica resultan ser muy semejantes a la hora de cumplir con los criterios para su constitución, pero la diferencia de una Sociedad Limitada y una Sociedad Anónima, es que en la última se requiere de una gran inversión inicial de 60.000 euros y además se exigen mayores requisitos tanto en su formalización como en las cuentas anuales a presentar.

Definitivamente, se elegirá por crear una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, ya que el proceso para su constitución es más rápido y se trata de la forma jurídica más idónea para pequeñas y medianas empresas y además no se requiere de una gran inversión inicial para su constitución.

Los requisitos que se deben cumplir para formalizar una Sociedad de Responsabilidad Limitada son:

- El capital mínimo para su constitución es de 3.000 euros, totalmente suscrito y desembolsado.
- Los socios responden de forma limitada al capital aportado, es decir, no responden con sus propios bienes.

- El número de socios mínimo es 1.
- Se tributa por el Impuesto de Sociedades fijado con un 25%.
- La razón social vendrá dada por las siglas S.L
- El capital social se divide en participaciones y su venta no es libre, sino que los socios tienen preferencia de compra.
- Se deberán de crear los Estatutos, que se trata de un documento firmado ante notario, que son las reglas y normativa que se regirán en la sociedad.
- Se deberán de elegir a los Administradores representantes, que son nombrados por la Junta General.
- Se realizará la Junta General, donde se especifican y se deciden los aspectos generales y la gestión de la sociedad.

El objeto social de la sociedad será ofertar el servicio de gimnasio y realización de rutinas de entrenamiento diferentes, para conseguir una mejora en la condición física y estado de la persona, como también el servicio de pistas de pádel, para su práctica y entretenimiento.

6.2 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Para la constitución de una sociedad se deben de realizar una serie de trámites burocráticos para conseguir establecer su forma. Aunque en una sociedad de Responsabilidad Limitada, los trámites son más ágiles y no se demanda tanta documentación que en una Sociedad Anónima, también se debe de seguir un riguroso proceso y aportar a las Autoridades Competentes una serie de documentos que estipulan la formación de una nueva sociedad.

Así mismo, los trámites que se deben de realizar de obligado cumplimiento son:

1. Certificación negativa de denominación social

Se trata de un documento expedido por el Registro Mercantil que certifica que el nombre escogido para la sociedad no coincide con ningún otro tipo de sociedad. Para ello, se deberán de solicitar 5 nombres por orden de interés. Este proceso se puede realizar de forma presencial en las oficinas del Registro Mercantil, de manera telemática en la página web del Registro Mercantil, a través de notaría o por correo electrónico. Este certificado tiene una validez de 6 meses hasta la constitución de la sociedad.

2. Apertura de la cuenta corriente

El siguiente proceso consiste en que todos los socios acudan a una entidad bancaria para proceder a la apertura de la cuenta corriente bajo el nombre de la sociedad confirmado por el certificado negativo de denominación social anterior. La cuantía a depositar en la cuenta será de mínimo 3.001 euros. Una vez ya se ha abierto la cuenta corriente, el banco nos facilitará un certificado acreditando esta acción, donde posteriormente será otorgado al notario.

3. Escritura Pública de constitución de la Sociedad

Se trata de un documento acordado y protocolizado por todos los socios, donde se detallan los Estatutos y se constituye la sociedad. Este proceso se realiza ante Notario, en un periodo



máximo de 6 meses desde haber conseguido la certificación negativa de denominación social. Para este proceso se deben aportar los siguientes documentos:

- Certificación negativa de denominación social.
- Identificación y D.N.I de los socios.
- Certificado expedido por el banco del capital social desembolsado.
- Estatutos sociales aprobados por los socios. Aunque normalmente los Estatutos son redactados por el notario en relación a los intereses de los socios.
- Poderes de representación, ante la situación de que algún socio actúe como representante.

4. Solicitud del número de identificación fiscal (CIF)

Se trata de un código que representa a la sociedad a efectos fiscales. Este código está formado por 7 dígitos y una letra. En este caso la letra será B, ya que define a la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Este proceso se puede realizar de forma presencial o telemática en la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). Primeramente, se solicita un CIF provisional ante notario en el mismo momento de la creación de la Escritura Pública y posteriormente cuando ya se encuentre la sociedad inscrita en Registro Mercantil, se solicita el CIF definitivo, en un plazo de un mes desde su constitución.

5. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados (ITPAJD)

Se trata de un impuesto que agrava determinadas operaciones societarias. El tipo de gravamen es de un 1% sobre el Capital Social. Para ello se debe presentar en la Oficina Liquidadora de la Consejería de Hacienda, cumplimentado el modelo 600 y una copia de la Escritura original de Constitución, también se debe aportar el CIF de la Sociedad y el DNI del representante. Una vez ya liquidado, se devuelve la escritura original a los socios con el sello de la Consejería y la carta de pago. Posteriormente, ya se puede inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil. Normalmente, este proceso se suele encargar al notario.

6. Inscripción en el Registro Mercantil

Con este proceso, la sociedad ya adquiere personalidad jurídica. Esta acción se debe de realizar en el Registro Mercantil de la provincia donde se encuentre implantada el domicilio social de la sociedad. Para ello se deberá de aportar la escritura pública con la liquidación del ITJAPD y el CIF. Este trámite se puede realizar de manera presencial en las oficinas del Registro Mercantil que en este caso es en Alicante o normalmente se este proceso también se le concede al Notario. El plazo de la inscripción consta de 2 meses desde el otorgamiento de la Escritura Pública ante Notario.

7. Registro del nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas

Se deberá de comprobar si el nombre comercial del gimnasio SMART-FIT se encuentra registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Tras realizar las búsquedas oportunas en el sitio web de la oficina, se afirma que el nombre comercial SMART-FIT no se encuentra registrado a nivel nacional.



6.3 PUESTA EN MARCHA DE LA SOCIEDAD

Una vez ya se han explicado todos los trámites burocráticos a realizar para la constitución de la Sociedad, a continuación, se explicarán otros trámites a realizar para iniciar con la actividad económica.

8. Declaración censal del inicio de actividad

La declaración censal es un documento que se debe de realizar de obligado cumplimiento en todas las sociedades que realicen una actividad empresarial, con el fin de quede identificada a efectos fiscales. Este trámite se realiza para declarar un inicio de actividad y por otra parte para solicitar el CIF definitivo. El trámite se debe de realizar en la Agencia Estatal de Administración Tributaria de forma presencial o telemática, cumplimentando el modelo 036. Con el siguiente trámite la Sociedad queda inscrita para las siguientes acciones:

- IVA
- Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas o Impuesto de Sociedades
- Retenciones a trabajadores sobre IRPF.

9. Impuesto de actividades económicas

Se trata de un impuesto que grava las actividades empresariales, profesionales o artísticas en territorio nacional. En este caso, la Sociedad paga por cada actividad económica que vaya a desarrollar. El trámite se realiza en la Administración Estatal de la Agencia Tributaria de forma presencial o telemática cumplimentando el modelo 840 y 848. En este caso existen dos acciones que están exentas del pago de este impuesto y que se corresponden con la Sociedad.

- Cualquier Sociedad durante sus dos primeros años de actividad.
- Cualquier Sociedad cuya cifra de negocios sea inferior al millón de euros.

10. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social

Antes de iniciar la actividad económica, la sociedad debe afiliarse a la Seguridad Social, en la Administración de la Tesorería de la Seguridad Social de Alicante. Se puede realizar de forma presencial o de forma telemática. Para ello se debe de cumplimentar el modelo de solicitud, el CIF, Escritura de Constitución y D.N.I del solicitante y representante de la Sociedad.

11. Alta en el Régimen de la Seguridad Social

Toda persona ya sea trabajadora de la empresa o socio de la Sociedad, deberá de estar inscrita en el Régimen General de la Seguridad Social. Según la circunstancia y situación de la persona existen tres tipos de régimen de cotización:

- Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)
- Régimen General
- Régimen General Asimilado



12. Presentación de los libros de carácter mercantil y contables.

Se deben de presentar de carácter obligatorio los siguientes libros para las Sociedades de Responsabilidad Limitada:

- **Libro de actas:** en este libro se recopila información relevante sobre acuerdos en las Juntas Generales y sobre temas debatidos en ésta.
- **Libro de socios:** Se debe de registrar la titularidad sobre el número de participaciones de cada socio y las transmisiones que se realicen.
- **Libro diario:** se registran todas las operaciones de nivel económico de la Sociedad.
- **Libro de Inventarios y Cuentas Anuales:**
 - Balance inicial detallado.
 - Balance de sumas y saldos trimestral.
 - Inventario del cierre del ejercicio.
 - Cuentas Anuales
 - Informe de Gestión

Los dos primeros libros se presentan de forma telemática en la página web del Colegio de Registradores y posteriormente el Registro Mercantil valida su legalización. El plazo de presentación es de 4 meses tras el cierre del ejercicio social. Y los libros contables se deben de presentar de forma telemática en el Registro Mercantil antes de 4 meses desde su cierre.

13. Licencia de actividad

Se trata de una licencia obligatoria para la apertura de un nuevo establecimiento donde se desarrollará a la actividad económica. El lugar donde se debe solicitar será el Ayuntamiento de Alcoy, y el Administrador de la Sociedad es el encargado de solicitar este tipo de licencia. Este trámite se puede realizar de forma presencial o de manera telemática.

14. Licencia de obras

Se trata de un tipo de licencia obligatoria en caso de adecuar o remodelar el local o establecimiento. Se puede presentar de forma presencia o de manera telemática en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento de Alcoy. El coste de esta licencia es del 3,3% sobre el valor real de la obra a realizar.

15. Elaboración del manual de protección de datos

Se trata de un documento que garantiza que los derechos y que todos los datos de los clientes serán tratados con confidencialidad y de manera correcta. Para ello se debe de realizar una especie de manual que recoja el procedimiento a seguir por la compañía, como también explicar el funcionamiento y los fines para los que se utilizará esta información. El organismo que regula este tipo de acciones es la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). El real decreto que regula este procedimiento es: **Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.**

6.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES COMO EMPRESA

En el siguiente apartado se describirán los conceptos de misión, visión y valores de la compañía. Estos conceptos se deben tener muy en cuenta, ya que describen la razón de ser de la compañía y cuál será el papel en la sociedad. Es por ello, que se deben fijar todos estos conceptos de una forma clara y concisa, para consolidar cual es el valor que aportamos a las personas. Estos conceptos mencionados, se encuentran muy relacionados con la estrategia de la compañía, ya que dichos conceptos nos ayudan a definir la estrategia de la empresa.

Ilustración 12: Esquema sobre la misión y visión de una empresa.



Fuente: Economipedia

Misión

La misión del siguiente proyecto es la construcción de un gimnasio revolucionario e innovador, donde se deja de lado el método tradicional y se apuesta por una nueva forma de entrenamiento más funcional e inteligente, consiguiendo que las personas experimenten los beneficios de la realización de deporte y vean la transformación en su condición física en un periodo de tiempo determinado, con las sesiones de entrenamiento y la práctica del deporte pádel.

Visión

La visión de este proyecto es llegar a convertirse en el centro deportivo referente de la ciudad de Alcoy. Se pretende que el centro sea el líder del municipio con un gran número de clientes y que sea reconocido como un nuevo concepto innovador de realizar ejercicio físico. Posteriormente si la empresa continúa creciendo, se pensará en expandir este concepto por las ciudades de Valencia y Albacete.

Valores

Los valores de una compañía podemos definirlos como una serie de principios o pautas profesionales que las empresas se comprometen a seguir durante toda su actividad económica. Estos valores al mismo tiempo definen la cultura organizacional de una empresa y definen cual es la filosofía de una compañía.



Los valores de la empresa son:

- **Satisfacción al cliente:** el cliente es la principal prioridad del centro y realizaremos todas las acciones posibles para que el cliente se sienta lo más cómodo posible y perciba el establecimiento como una gran experiencia.
- **Adaptabilidad:** la empresa tiene que hacer frente a los constantes cambios que se produzcan en el entorno. Es por ello que el centro se adaptará a las circunstancias del momento exprimiendo los puntos positivos de esa situación.
- **Salud:** el cliente es la principal prioridad y las pautas y recomendaciones ofrecidas por los expertos son estudiadas y analizadas por personal experto para garantizar la salud de los clientes.
- **Calidad y excelencia:** el centro apostará por ofertar unos servicios de gran calidad, utilizando maquinaria y equipamiento deportivo sofisticado y con una alta tecnología, como también un personal especializado en cada sesión de entrenamiento o modalidad deportiva.
- **Actualización:** el gimnasio se encontrará en constante renovación y cualquier tipo de acción o bien que incremente el valor añadido del cliente, será estudiado para poder llevar a cabo su funcionamiento o puesta en marcha.
- **Cercanía:** este es uno de los principales lemas de la compañía y se pretende que la comunicación entre cliente, empresa, y personal del centro se encuentre muy ligado, para que el cliente se encuentre acompañado durante toda su trayectoria en el gimnasio consiguiendo estrechar buenas relaciones forjándose así un clima más familiar.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y REQUISITOS

Un puesto de trabajo podemos definirlo como una acción en la que una persona presta sus servicios a una empresa a cambio de una remuneración. Para la prestación de estos servicios, cada trabajador según la responsabilidad y el puesto que le sea asignado desempeña unas tareas laborales u otras.

Dado que nos encontramos ante un proyecto de gran envergadura, deberemos de explicar de explicar de una forma clara cuales son las tareas que desempeñarán cada persona en el centro como también los requisitos mínimos exigidos para poder acceder a ese puesto laboral. Esta información, ayudará a la compañía conseguir la mejor estructura organizacional para llevar el éxito de la compañía, cubriendo todos los servicios que se ofertan en el gimnasio.

Para la puesta en marcha de la empresa serán necesarios 7 empleados internos que se encargarán de cubrir todos los servicios del gimnasio y por otro lado se subcontratará el servicio de fisioterapeuta, ya que no se sabe con certeza cuál es la demanda existente para contratar a un fisioterapeuta interino. En caso, de que la demanda sea muy elevada ya se pensará en contratar a un fisioterapeuta interino especializado en este tipo de servicios.

Por último, destacar que el servicio de limpieza y de desinfección lo realizará el mismo personal interno contratado por la empresa, ya que actualmente con la Covid-19, cada vez que el cliente utilice una maquina es obligatorio efectuar la labor de desinfección, por lo que al final del día el tiempo de limpieza y desinfección será mínimo.



Seguidamente, se explicarán las tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo como los requisitos exigidos para acceder a ellos. Antes que nada, destacar que todos los empleados contarán con una gran formación y un nivel de profesionalidad y exigencia muy alto, para garantizar al cliente un servicio de calidad, que nos diferencie de la competencia.

Director/CEO

La persona que desempeñará el siguiente puesto será el socio mayoritario de la empresa con un mayor número de participaciones y será el trabajador que tendrá una mayor responsabilidad y un nivel de jerarquía correspondiente a la alta dirección. En términos generales, la principal función consistirá en supervisar el buen funcionamiento del gimnasio, pero en términos concretos realizará las siguientes funciones:

- Control de los procesos internos y del buen funcionamiento del gimnasio.
- Planificación y dirección del turno de los trabajadores.
- Gestión del centro: se encargará de controlar los pagos de los clientes y además será el encargado de la compra de nuevos activos, control financiero y gestionar los costes sujetos a la empresa.
- Seguimiento de la estrategia de la empresa como también dirigir y planificar para conseguir con los objetivos propuestos.
- Realizará las funciones de administración, trámites burocráticos y también tendrá la función de realización y presentación de los libros contables.
- Será el encargado de realizar nuevas contrataciones como también aportar al nuevo trabajador la información necesaria para el nuevo puesto de trabajo.
- Director de marketing: será el encargado de promoción y hacerles llegar a los usuarios la existencia de estos servicios, como también tendrá la función de analizar cuál es el retorno obtenido después de realizar las campañas publicitarias.
- Analista: tendrá que analizar nuevas propuestas de mejora para conseguir satisfacer de una mejor forma las necesidades los clientes.
- En términos legales, también será el encargado de cumplir con la normativa y que todas las acciones se encuentran enmarcadas en el marco político legal vigente.

Por último, esta persona desempeñará el puesto de recepcionista por las tardes, al mismo tiempo que realizará las funciones de gestión y de control del buen funcionamiento del centro, ya que por la tarde es cuando la afluencia de personas será mayor.

Los requisitos necesarios para el siguiente puesto son:

- Graduado en A.D.E y Master M.B.A
- Dominio de la lengua castellana e inglesa
- Aptitudes transversales: Atención al cliente, Trabajo en equipo, Adaptación, Liderazgo, Habilidades directivas y Capacidad de análisis y de resolución.

Recepcionista

Es la persona encargada de dar el recibimiento a los clientes a las instalaciones y la primera imagen o sensación que se lleva el cliente de las instalaciones. Es por ello que se debe de cuidar de manera minuciosa el trato hacia el cliente y que se sienta lo más cómodo y satisfecho posible. Sus principales funciones son:



- Atender a los abonados y a los clientes potenciales y aportará la información necesaria ante cualquier consulta o sugerencia proveniente del cliente. Además, será la persona encargada de la interacción con el cliente ya sea a través de llamada telefónica, correo electrónico o presencial.
- Realizará un control de la base de datos de los clientes, como también del número de personas existentes en ese momento en las instalaciones y que los socios se encuentren al corriente de pago con las cuotas mensuales.
- Será la encargada de darle la bienvenida al nuevo cliente y le entregará la pulsera inteligente con su identificación, mientras que le explica todo el proceso y funcionamiento de los servicios y de la aplicación. También, tendrá la función de realizar una visita guiada, para mostrar al cliente potencial la oferta de los servicios como también su funcionamiento.

Los requisitos necesarios para el siguiente puesto son:

- Formación Profesional en Administración y Gestión.
- Dominio de la lengua castellana e inglesa.
- Competencias transversales: atención al cliente, buena presencia, buena interlocutora y comunicadora, capacidad de convicción y conocimientos de las herramientas TIC y software.

El horario del puesto de recepcionista será desde las 7:00 hasta las 15:00 y posteriormente ocupará este mismo puesto el Director del gimnasio.

Monitores de clases colectivas y entrenadores personales

Para la ejecución de este puesto de trabajo se necesitarán de 4 personas que realizarán la función de dirigir las clases colectivas y por otro lado también tendrán la tarea de realizar la función de entrenador personal, en la sala de musculación y cardiovascular. Uno de ellos, será un socio capitalista de la Sociedad y será el responsable del resto de monitores. Además, también serán los encargados de observar el seguimiento de los clientes en su trayectoria ayudado por el nutricionista. Las funciones principales requeridas para desempeñar este puesto de trabajo son:

- Dirigir las clases colectivas en todas las modalidades deportivas.
- Planificar y organizar como se realizará la clase colectiva del momento, como también analizar el material necesario para su práctica.
- Optimizar las sesiones de entrenamiento y conseguir la máxima exigencia en cada una de las clases colectivas.
- Analizar diferentes alternativas en caso de que el cliente sufra algún problema muscular o similar.

Además, de realizar las clases colectivas, también ejercerán como instructor personal en la sala de musculación y cardiovascular, siempre que en ese horario no exista ninguna clase colectiva a ofertar. Es por ello, que, en este caso, las funciones que desempeñarán serán las siguientes:

- Atender a los socios, ante alguna consulta sobre el uso de una maquina en concreto o sobre cómo se debe de realizar el ejercicio en cuestión.
- Crear rutinas de entrenamiento para los clientes asociados a ese instructor personal, para que posteriormente el cliente pueda observar desde la aplicación su rutina de entrenamiento del día.



- Estudiará y analizará las pautas y directrices que tendrá que realizar el cliente para conseguir con los objetivos deseados, como también realizará un seguimiento sobre la evolución del estado físico del cliente.
- Será el encargado de efectuar la entrevista inicial del cliente, junto con el nutricionista para valorar su situación.
- Realizará un control sobre el contenido de la aplicación a través de videos de sesiones de entrenamiento o ejercicios individuales, para que se encuentre siempre en constante actualización.

Los requisitos necesarios para el siguiente puesto de trabajo son:

- Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte o Formación Profesional sobre técnico en actividades físicas y animación deportiva.
- Experiencia mínima de dos años.
- Competencias transversales: Trabajo en equipo, positivismo, buena presencia e ilusión por el deporte.

El horario de este puesto de trabajo será dinámico y atendiendo a las clases colectivas presentes, pero en términos generales, dos empleados harán el horario de mañana desde las 7:00 hasta las 13:30 y posteriormente los otros dos trabajadores empezarán su jornada desde las 15:30 hasta las 21:30. Su jornada laboral será de 40 horas semanales, es por ello que para cumplimentarlas y atendiendo al horario de las clases colectivas inicialmente creado, algún instructor con jornada laboral por la tarde o la inversa también tendrá que estar en la sala muscular en el horario de mañana o por la tarde y así sucesivamente haciendo turnos rotatorios.

Nutricionista

Esta persona será la encargada principalmente de realizar un seguimiento y orientar a cliente sobre qué tipo de alimentación debe ingerir dependiendo de la característica de la persona, de los objetivos que desea conseguir y de las necesidades de la persona. El nutricionista irá muy ligado con el instructor personal y siempre trabajarán de forma conjunta. Las funciones que desempeñará serán las siguientes:

- En la entrevista inicial, analizará el peso corporal del cliente como otros parámetros y estudiará las pautas y recomendaciones que deberá seguir el cliente para lograr sus objetivos.
- Aportará a cada cliente unas pautas y recomendaciones alimentarias para conseguir unos resultados más rápidos y ayudar al cliente a llevar un estilo de vida más saludable.
- Junto con el instructor personal, realizarán un seguimiento de la persona y analizarán cual ha sido la evolución hasta el momento sobre su condición física.
- Atenderá a los socios ante posibles sugerencias o consultas sobre los beneficios de los suplementos alimenticios.

Los requisitos necesarios para el siguiente puesto de trabajo son:

- Grado en nutrición deportiva o Formación Profesional de grado superior en Nutrición y Dietética.
- Experiencia mínima de dos años.
- Competencias transversales: planificación y organización, líder deportivo, orientación al cliente y trabajo en equipo.

El horario del nutricionista inicial será desde las 11:00 horas hasta las 14:00 y posteriormente desde las 17:00 hasta las 22:00. Si posteriormente se observa que se debería de cambiar se estudiarían otras alternativas siempre teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes. Para concertar una cita con el nutricionista se deberá de pedir cita previa dentro de este horario fijado por la aplicación del gimnasio.

Fisioterapeuta

Este puesto laboral no será interino del gimnasio, sino que la persona que desempeñe este puesto laboral será subcontratada de otra compañía. La función principal que desempeñará en el gimnasio será la realización de los tratamientos y técnicas esenciales para la prevención de lesiones como también la recuperación por el sufrimiento de posibles dolores musculares. También, será la persona encargada de realizar masajes para los clientes que requieran este servicio como también será el encargado de realizar un seguimiento del paciente en el ámbito deportivo. Este servicio tendrá un suplemento adicional sobre la cuota mensual de los clientes, y para poder acceder a este servicio el cliente podrá concertar una cita previa con el especialista a través de la aplicación. Por último, destacar, que esta persona no tendrá un horario fijo, sino que dependerá de la demanda existente por los clientes del gimnasio.

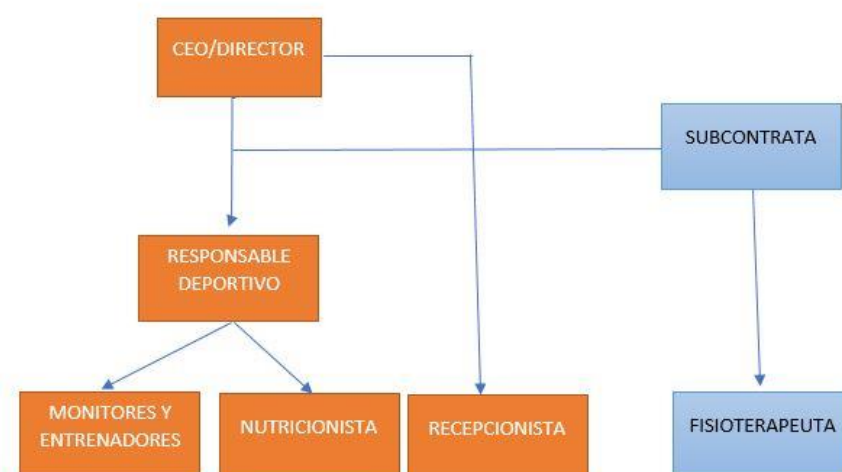
Los requisitos necesarios para el siguiente puesto de trabajo son:

- Grado en Fisioterapia Deportiva.
- Experiencia de mínima de tres años.
- Empresa profesional y de gran prestigio de la ciudad de Alcoy.

6.6 ORGANIGRAMA

El organigrama se trata de una herramienta en la que, de una forma más visual se puede observar la estructura organizacional de una empresa. En este caso, la estructura organizacional del gimnasio es la siguiente y se ha realizado siguiendo un orden jerárquico y según el nivel de responsabilidad de cada puesto laboral.

Ilustración 13: Estructura organizacional de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

6.7 POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

En el siguiente apartado se detallará cual será el proceso a seguir para la contratación de un nuevo trabajador en el gimnasio. En primer lugar, expondremos un anuncio publicitario en las redes sociales, para que la gente al ver nuestro anuncio nos facilite el currículum vitae a través del correo electrónico de la compañía o de forma presencial. Tras valorar los currículums y observar que nadie cumple con los requisitos demandados, contactaremos con empresas especializadas en Recursos Humanos como Eurofirms o Randstad y también publicaremos la oferta de trabajo a través de Infojobs.

Una vez nos hayan informado de los candidatos potenciales para el puesto, el director del gimnasio realizará las entrevistas y las pruebas oportunas para poder observar las aptitudes y si cumplen con los requisitos establecidos por la empresa.

Por último, tras haber analizado las diferentes candidaturas, el director se pondrá en contacto con el postulante y le comunicará que ha sido aceptado en la empresa. Posteriormente, se le informará del funcionamiento y las políticas del gimnasio y por último se le realizará el contrato indicando toda la información necesaria sobre su puesto laboral, así como el salario anual a percibir, siempre cumpliendo la legislación laboral establecida en ese periodo.

6.8 POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

La política de retribución se trata de un documento aprobado por el Ministerio de Trabajo junto con las asociaciones y federaciones deportivas, donde se reflejan los requisitos mínimos y las tablas salariales que se deben cumplir para remunerar al trabajador. Este documento, refleja claramente los diferentes grupos existentes correspondientes al desempeño de un puesto laboral. La última resolución aprobada fue en el año 2019 y actualmente, todavía se encuentra vigente. **Resolución de 11 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2019 del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.** Esta resolución indica el percibo salarial que debe de recibir cada trabajador según el puesto que ocupe en la instalación, es por ello que podemos clasificarlos en 5 grupos.

- **Grupo 1:** son aquellas personas que desempeñan un puesto laboral de dirección o gerencia
- **Grupo 2:** corresponde a responsables deportivos, contables, fisioterapeutas, etc.
- **Grupo 3:** corresponde a entrenadores personales y monitores de actividades colectivas.
- **Grupo 4:** en este grupo pertenecen los masajistas, recepcionistas y oficiales de mantenimiento.
- **Grupo 5:** corresponde al personal de limpieza y peón de mantenimiento.

A continuación, se representan las tablas salariales mínimas en bruto para cada puesto laboral:

Ilustración 14: Tablas salariales de los centros deportivos y gimnasios.

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.	-	16.183,89	1.155,99	9,24	13,86	16,17	2,63	1,39	173,40
Grupo 2.	1	14.835,25	1.059,66	8,47	12,70	14,82	2,63	1,27	158,95
	2	14.385,59	1.027,54	8,21	12,32	14,37	2,63	1,23	154,13
Grupo 3.	1	13.036,95	931,21	7,44	11,16	13,02	2,63	1,12	139,68
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 4.	1	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 5.	-	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00

Fuente: Boletín Oficial del Estado.

Según el Convenio Colectivo actual vigente las horas máximas anuales a realizar serán 1.752 horas y será de obligado cumplimiento que el personal descanse como mínimo durante la semana 36 horas consecutivas. Aquellos trabajadores con un horario partido, tendrán un descanso de 1 hora y 30 minutos para comer entre las 13:00 horas y las 18:00 horas. Las horas extra que realice el trabajador serán remuneradas según la tabla salarial anterior y el periodo de vacaciones serán atribuibles al trabajador sin la posibilidad de sustituirlas por una remuneración económica.

7. ANÁLISIS DEL MARKETING

El marketing podemos considerarlo como uno de los procesos clave para conseguir despertar el interés de los clientes y con ello conseguir el buen éxito de una empresa.

Podemos definir el marketing como un conjunto de herramientas y técnicas que desarrolla la empresa para despertar el interés y conseguir la fidelidad de los clientes, aplicando una serie de estrategias, para que el cliente les otorgue un valor en el tiempo. Podemos considerar el marketing como una especie de filosofía que se centra en lograr la satisfacción de los consumidores y conseguir que perciban este proceso como una propuesta de valor para ellos.

En términos generales, el principal objetivo del marketing es atender con las necesidades y demandas de los clientes y conseguir con ello una satisfacción en los consumidores. Para ello deberemos de detallar un plan de marketing, donde se explican todas las fases y estrategias a seguir para conseguir el interés de los clientes y la fidelización en ellos en un largo periodo de tiempo. Este proceso podemos considerarlo como uno de los aspectos más importantes de una empresa que puede garantizar el éxito y el buen funcionamiento de una compañía.

Según los expertos en marketing como el autor denominado Kotler, definen que las empresas con mayor éxito se encuentran muy comprometidas con el cliente y pretenden que todo gire alrededor del cliente, con el objetivo de crear valor que haga que les produzca una gran satisfacción. Actualmente, la llegada de la Covid-19, ha provocado que las empresas tengan más presente el concepto de marketing y se está produciendo una era hacia una transformación digital, en el que se pretende que el consumidor sea el centro de todo y que todo el proceso de una empresa gire alrededor del consumidor, aportándole así un mayor valor y conseguir así una mejora de la posición competitiva y de la rentabilidad de la empresa.

Para la realización del siguiente apartado, en primer lugar, empezaremos explicando aquellos objetivos del marketing que se pretenden lograr aplicando las acciones correspondientes y fijadas por la compañía. En segundo lugar, se realizará la segmentación del mercado que será la fase previa para elegir el público objetivo al que se dirigirá el gimnasio. La segmentación podemos definirla como es la fase de dividir a diferentes grupos de consumidores que compartan unas mismas características y mismos gustos. Para ello aplicaremos una serie de criterios, donde posteriormente identificaremos cual será el público objetivo al que se dirigirá la empresa. Posteriormente una vez ya se haya escogido el público objetivo, se explicarán las estrategias que se van a emplear para conseguir un buen posicionamiento en la mente de los consumidores, donde se realizará un mapa de posicionamiento, se identificarán las ventajas competitivas que posee el gimnasio, se explicará la estrategia de posicionamiento a seguir y por último culminaremos con la declaración de posicionamiento, donde de forma clara y con frases cortas se explicará cual es el posicionamiento del gimnasio en la mente de los consumidores.

Para finalizar con el apartado, se pasará a la realización del Marketing Mix que se trata de un proceso donde se explicarán las diferentes estrategias que se emplearán en la empresa en base a cuatro aspectos clave como son: el servicio, el precio, distribución y la promoción o comunicación.



7.1 OBJETIVOS DEL MARKETING

En primer lugar, empezaremos detallando este apartado describiendo los objetivos del marketing.

Los objetivos del marketing son todas aquellas acciones necesarias que queremos alcanzar en un tiempo determinado. Estos objetivos deben ser cuantificables, realistas, factibles, concretos y claros.

Para describir estos objetivos los clasificaremos en objetivos cualitativos y cuantitativos.

Objetivos cualitativos

Uno de los objetivos que se pretenden alcanzar es que el gimnasio sea visto como referente en el sector dentro de un límite que es la ciudad de Alcoy, con una imagen de marca reconocida y consolidada entre los consumidores. Las intenciones, es que los clientes potenciales, conozcan la amplia gama de servicios y el nuevo concepto innovador de realizar ejercicio físico.

Otro objetivo que pretendemos y queremos poner especial interés, es adaptarse a las necesidades y a los gustos de los consumidores, para ello cualquier sugerencia o preferencia que tenga el consumidor, se le dará una mejor solución, para conseguir una satisfacción de los consumidores con el uso de las instalaciones.

También otro objetivo que también queremos promover, es que además de ofrecer un servicio, también queremos vender una experiencia de gran agrado en las familias y en todos los grupos de edad, para ello deberemos de ofrecer una gran calidad en los servicios prestados y hacerles entender a los consumidores que la práctica del deporte aporta numerosos beneficios para la persona basando las rutinas de entrenamiento como un método de entretenimiento.

Siguiendo con los objetivos, uno de los objetivos más importantes que se pretende lograr es que los consumidores perciban el gimnasio como un centro destinado para cualquier grupo de edad desde los más jóvenes hasta la población más adulta, ya que hasta hace pocos años el concepto de gimnasio se entendía como una disciplina que solo podían practicar los más jóvenes. Por lo que desde este centro se apostará por impulsar y promover el ejercicio físico en todos los rangos de edad, así como también en la práctica del deporte denominado pádel.

Otro objetivo que se promoverá es el impulso de las campañas de promoción a través de las diferentes herramientas digitales. Para ello utilizaremos las herramientas SEO Y SEM, para posicionarnos en los resultados de búsqueda con una buena visibilidad, y que al cliente le aparezca nuestra página web, entre los principales motores de búsqueda.

Por último, dentro de este ámbito, uno de los objetivos que queremos conseguir es que esa satisfacción de los consumidores por elegir SMART-FIT, transmitan esa experiencia vivida en las personas de su alrededor, para que el mensaje sea un instrumento como medio de promoción.

Objetivos cuantitativos

El primer objetivo muy importante es la creación de una cartera de abonados desde el primer año, teniendo como meta alcanzar una cifra mínima de entre 150 y 250 socios y seguir creciendo hasta alcanzar para el quinto año un total de entre 650 y 700 abonados.



Otro objetivo a lograr es conseguir una rentabilidad de entre un 10% y 15% en un periodo de cinco años vista, como resultado de un mayor número de abonados en el gimnasio y de un descenso de los costes.

Otro objetivo a conseguir es que los clientes consigan una satisfacción máxima en nuestra empresa. Es por ello, que desde la compañía nos esforzaremos por conseguir que prácticamente el 60% de las personas, se encuentren satisfechos con nuestra empresa y transmitan ese mensaje al resto de personas, a través de buenas opiniones o de reseñas en Internet.

Otro objetivo que pretendemos conseguir, es que prácticamente alrededor del 40% de las ventas se produzcan por las campañas de publicidad realizadas en las redes sociales y en la página web, ya que se trata de una empresa que apostará por emplear las herramientas digitales para darse a conocer.

También, destacar que se impulsará el servicio de fisioterapeuta y se apostará por conseguir que alrededor de un 25% de los abonados utilicen este servicio externo.

Por último, el objetivo más importante para la compañía será incrementar los beneficios entre un 15% y 20% cada año, haciendo que cada año que transcurra tengamos una mejor imagen como marca y que seamos reconocidos por toda la gente de la ciudad de Alcoi.

7.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

A la hora de abrir una empresa o lanzar un producto o servicio al mercado, es de vital importancia saber cuál será nuestro público objetivo al que nos vamos a dirigir para realizar las acciones necesarias para despertar el interés y atraer a ese segmento fijado.

Actualmente, los expertos afirman que no se pueden satisfacer por igual a todos los consumidores finales aplicando una misma estrategia estándar en común, ya que todos los consumidores no poseen las mismas características y tienen diferentes formas de comportamiento en el momento de adquirir un producto o servicio. Es por ello, que prácticamente todas las empresas se centran en grupo de personas en función del producto o servicio que vayan a ofrecer. Este proceso es el denominado segmentación de mercado.

Se puede definir segmentación de mercado como la división del mercado en grupos distintos donde dentro de estos grupos los consumidores comparten unas mismas características, aficiones o gustos en común. El objetivo final a la hora de segmentar el mercado consiste en centrarse en un grupo de personas homogéneos para poder explotar sus necesidades y conseguir la satisfacción en ellos a través de la oferta de productos o servicios.

Para identificar cual será el público objetivo del gimnasio, en primer lugar, deberemos de seleccionar que segmentos se pretenden explotar en base a los servicios prestados. Para ello se aplicarán una serie de criterios que ayudarán a escoger cual es el segmento más idóneo que se podrá explotar. Estos criterios se pueden clasificar en: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.



Criterio geográfico

Este criterio junta a los consumidores según el país de residencia y en concreto la población en la que residen. En este caso, se dirigirá a todas las personas que convivan en la ciudad de Alcoy. Alcoy cuenta con una población de aproximadamente 60.000 habitantes. La ubicación del gimnasio se ha tenido muy presente y se localizará en un lugar estratégico para poder abarcar todos los barrios de la ciudad. Fundamentalmente, el barrio más cercano y con más superficie con respecto a las instalaciones es la Zona Norte, pero también se pretende llegar al centro de la ciudad y el barrio de Santa Rosa. También, destacar que también se quieren abarcar las urbanizaciones que se encuentran cerca del gimnasio como Gormaig, Serelles o las casas que se encuentran en las calles por encima del complejo. En términos, generales el gimnasio se encuentra en el lugar idóneo para poder prestar los servicios a todos los habitantes de la ciudad.

Criterio demográfico

El siguiente criterio agrupa las variables en función de la edad, género, poder adquisitivo, educación, raza, nacionalidad, generación, tamaño de la familia y ocupación. En este caso las variables que serán significantes serán la edad, género, poder adquisitivo y ocupación. El gimnasio va destinado a todos los rangos de edad sin importar el sexo ya sea masculino o femenino y que tengan un poder adquisitivo medio-alto. Este poder adquisitivo la mayoría de ocasiones va relacionado con el nivel de ocupación de la persona, por lo que el gimnasio irá destinado para aquellas personas que desempeñen un puesto laboral de una responsabilidad alta e intermedia o sean funcionarios y otros profesionales con rentas altas.

Criterio psicográfico

Se refiere a variables como el estatus social, estilo de vida o la personalidad.

El gimnasio irá destinado principalmente a aquellas personas con un estatus social medio-alto, con un poder adquisitivo medio alto.

Siguiendo con el estilo de vida, destinaremos los servicios prestados principalmente a aquellos que tengan una gran afición por el deporte, conseguir un cuerpo perfecto y que deseen llevar un estilo de vida saludable y más activa.

Respecto a la variable personalidad, el gimnasio ira destinado a aquellas personas con ambición e ilusión por la práctica deportiva.

Criterios de comportamiento

En este tipo de criterio el principal objetivo se basará en dirigirse hacia un segmento donde el cliente le aporte un valor a la calidad del servicio prestado y a la innovación del mismo. Por otro lado, las intenciones se basarán en que además de ofrecer un servicio, se pretende crear una experiencia al consumidor, para que se encuentren preparados para dar el cambio en los hábitos y en su estilo de vida. La frecuencia de asistencia será ilimitada, es decir, pueden ir las veces que el cliente desee.

Como conclusión, tras haber aplicado los diferentes criterios de segmentación decir, que el público destinado del gimnasio serán personas de todas las edades sin hacer distinciones del sexo con un poder adquisitivo medio-alto y que sean amantes del deporte, que quieran desarrollar un estilo de vida más saludable o que quieran tonificar y conseguir el cuerpo perfecto. Para ello deben de estar preparados para el gran cambio que se les avecina en la vida de los clientes.

7.3 ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Una vez identificados los diferentes segmentos existentes al que podemos dirigirnos, seguidamente procederemos a la evaluación de estos segmentos y escoger cual será principalmente nuestro público objetivo.

Un mercado objetivo podemos definirlo como un grupo de consumidores que poseen unas mismas características, necesidades y gustos, donde la empresa explotará este grupo ofreciéndole el mejor producto o servicio que más se adapte a las necesidades de los clientes.

Para seleccionar el público de interés se deberá de elegir la estrategia de segmentación que más se adecue a SMART-FIT. Para ello disponemos de cuatro tipos de estrategias, en las que escogeremos la que mejor resulte de vital importancia para la empresa.

Estas estrategias se pueden clasificar en:

- **Marketing de masas:** esta se centra en dirigirse hacia un mercado ofertando un mismo producto o servicio para todos. Esta estrategia se centra más en las características homogéneas que posee ese mismo grupo, que en aplicar una estrategia de diferenciación.
- **Marketing diferenciado (segmentado):** la empresa se dirige hacia varios segmentos y crea acciones diferentes para cada uno de ellos. Esta estrategia apuesta por obtener mayores ventas y conseguir una posición más fuerte en el mercado. Es necesario una mayor investigación en marketing, para analizar a los distintos grupos.
- **Marketing concentrado:** esta estrategia impulsa la búsqueda por participar en un mercado grande dentro de uno o algunos segmentos pequeños nichos.
- **Micromarketing:** la empresa adapta sus productos y programas de marketing a los gustos de las personas de un territorio concreto. Dentro de esta estrategia podemos clasificar entre marketing individual o marketing local.

Para el gimnasio se aplicará una estrategia de marketing de masas, atendiendo a un mayor número de consumidores sobre el segmento anteriormente escogido, para explotar sus necesidades y conseguir cumplir su satisfacción con los servicios que se prestan en el gimnasio.

7.4 POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

Después de decidir a qué segmentos del mercado vamos a dirigirnos, la empresa debe de decidir cómo quieren que los segmentos vean tu empresa en el mercado con respecto a los consumidores del sector.

El posicionamiento podemos definirlo como un conjunto de percepciones, sensaciones e impresiones que se tiene de un producto o servicio y de su marca.

Primeramente, para poder desarrollar el siguiente apartado realizaremos un mapa posicionamiento, que se trata de un instrumento gráfico que muestra la percepción que tienen los consumidores sobre la marca y sobre el producto o servicio prestado.

Para la realización de este mapa de posicionamiento compararemos a nuestros competidores combinando la calidad del servicio prestado de nuestros competidores con el precio que tienen estipulado.

Ilustración 15: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el mapa de posicionamiento y observando cual es la percepción que tiene los consumidores sobre estas empresas procederemos a realizar su explicación, para ver cuál es la estrategia que sigue cada una de ellas:

- **Santy Cooper:** se trata de un gimnasio que presta unos servicios de calidad media-alta a un precio relativamente bajo respecto a sus competidores. Aboga por conseguir el concepto calidad-precio.
- **Altamira:** se trata de un club donde su principal actividad es el pádel. Sus pistas de pádel son de gran calidad y algunas de ellas son cubiertas. Su sala de máquinas es muy reducida, aunque posee una piscina y un restaurante. Sus servicios son de una calidad media con un precio algo más elevado que el gimnasio anterior.
- **Eduardo la Torre:** se trata del centro deportivo más completo de la ciudad, con amplias instalaciones, grandes salas para la realización de ejercicio, pistas de pádel y dos piscinas

climatizadas, donde una es olímpica. Este gimnasio apuesta por unos servicios de calidad a un precio medio con respecto a las grandes instalaciones que posee.

- **Urban Padesport:** se trata de un complejo deportivo que posee numerosas pistas de pádel exteriores y también dispone de diferentes salas para realizar ejercicio físico. Aboga por ofrecer altos precios con un nivel de calidad medio-alto en los servicios prestados.
- **SMART-FIT:** el gimnasio quiere posicionarse en la mente de los consumidores como un centro de muy buena calidad en sus servicios y que apuesta por la innovación en su modelo de funcionamiento. El gimnasio apostará por ofrecer unos altos precios consiguiendo un posicionamiento de prestigio, exclusividad y centro tecnológico.

Una vez analizado el mapa de posicionamiento, se procederá en explicar que estrategias queremos perseguir en el gimnasio, con el objetivo de que los clientes nos perciban como una empresa reconocida en el mercado. Para proceder a la selección de estas estrategias deberemos de seguir tres pasos:

1. Identificar y explicar qué ventajas competitivas poseemos con respecto al resto de competidores.
2. Seleccionar que estrategia de posicionamiento se van a seguir.
3. Declaración de posicionamiento.

7.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Existen tres tipos de ventajas competitivas que desde la empresa se pueden aplicar. Entre ellas podemos encontrar estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación o estrategia de segmentación.

Como bien estamos describiendo durante todo el proyecto, uno de nuestros puntos fuertes es la oferta de un servicio diferenciado al de resto de competidores. Es por ello, que nuestro objetivo será aplicar la estrategia de diferenciación, ya que se va a dejar de lado el modelo tradicional de realizar ejercicio físico, y se apostará por un nuevo método novedoso de realizar sesiones de entrenamiento donde los materiales no son máquinas, sino dispositivos inteligentes. Por otro lado, también se ha querido apostar por la tecnología y prácticamente todas las máquinas cardiovasculares disponen de una pantalla con aplicaciones integradas, para poder ver una película, serie o una rutina virtual predeterminada. Ambos métodos descritos, prácticamente son desconocidos por la sociedad y ningún gimnasio de la competencia poseen este tipo de servicios.

Por otro lado, otro método para conseguir la diferenciación será la interacción de los clientes con el gimnasio. Se ha apostado por la digitalización y la tecnología, y el cliente desde la propia aplicación móvil del gimnasio, podrá realizar cualquier consulta, observar sus resultados, reservar las actividades, medir tus sesiones de entrenamiento y numerosas funcionalidades más, desde simplemente un dispositivo inteligente como puede ser el teléfono móvil.

También destacar que otra ventaja competitiva que posee el gimnasio es que dispone de un software ERP y CRM denominado Trainingym, para que toda la información de los usuarios se encuentre integrada y por otro lado conseguir una eficiencia y eficacia en los procesos internos del gimnasio, para automatizar aquellas acciones que son repetitivos. Todo este software se



encuentra integrado con la aplicación del gimnasio, para posteriormente el personal del gimnasio poder observar cualquier tipo de información sobre el cliente como los resultados de su entrenamiento entre tantas funcionalidades más que permite el sistema.

Además, destacar que nuestra principal estrategia es satisfacer las necesidades de los clientes y recopilar información de nuestros clientes para poder mejorar la experiencia a través de los datos recopilados por los usuarios y guardados en el software, es por ello, que, ante cualquier sugerencia o preferencia de los clientes, se le concederá una respuesta a la mayor brevedad posible, para que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio contratado.

Por otro lado, otra ventaja competitiva importante, es que las pistas de pádel se encontrarán cubiertas completamente. Además de ofrecer el gimnasio este servicio, solo existe otro centro en Alcoy que es el Santy Cooper que tengan las pistas cubiertas, por lo que podemos decir que se tendría una ventaja competitiva sobre el resto de complejos deportivos, ya que los clientes valorarán la posibilidad de practicar su deporte favorito en cualquier época del año, sin depender de las lluvias, el frío o la nieve.

Por último, cabe citar las clases online o en directo. Con la llegada de la Covid-19, los gimnasios a nivel nacional se han tenido que adaptar y para ello muchos de ellos han seguido su actividad económica ofertando sesiones de entrenamiento en directo vía online. En la ciudad de Alcoy, prácticamente ningún centro se ha conseguido adaptar y no han realizado las funciones necesarias para poder seguir ofertando sus rutinas de entrenamientos. Es por ello, que desde el SMART-FIT, se ha puesto vital atención en esta situación, ya que actualmente la oferta de clases online se ha agravado entre la población y desde la compañía se apostará por ofertar este tipo de servicios a través de la aplicación móvil, para que en caso de originarse una nueva situación como una pandemia poder seguir ofertando a los consumidores las sesiones de entrenamiento sin tener que cerrar el establecimiento durante un largo periodo de tiempo. Es por ello que se tendría una ventaja competitiva con respecto a los otros centros deportivos, porque el resto de empresas no se han sabido adaptar al entorno y no han atendidos las necesidades de los consumidores durante la Covid-19.

7.4.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de una marca podemos considerarlo como una propuesta de valor para la empresa, ya que permite conseguir un valor como marca, consiguiendo adentrarse en el mercado y en la mente de los consumidores.

Para proceder a la realización de este apartado, se estudiará la siguiente imagen, que resulta de vital importancia para conocer qué tipos de estrategias de posicionamiento existen en el mercado. Para ello, explicará la variable precio con respecto a los beneficios que se tiene por contratar con SMART-FIT.

Ilustración 16: Cuadro de las estrategias de posicionamiento.

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual			Lo mismo por menos
	Inferior			Menos por menos

Fuente: Apuntes Dirección Comercial

Como se puede apreciar en la imagen anterior, para identificar nuestra estrategia de posicionamiento se deberá de tener en cuenta el precio con respecto a los beneficios que aporta a los clientes la empresa.

En este caso, SMART-FIT apostara por seguir una estrategia **MAS POR MAS**, ya que queremos que los clientes perciban el gimnasio como un complejo exclusivo y de prestigio a un precio relativamente alto con respecto a los competidores, donde se deja de lado el formato tradicional de realizar actividad deportiva, por un método novedoso e innovador empleando la tecnología. Por otro lado, también se quiere que los consumidores vean el gimnasio como un centro donde se apuesta por la calidad en los servicios prestados, para ello será de vital importancia contratar a los empleados que sean expertos en el mundo deportivo y con una gran formación. Con todo ello, lo que se consigue es que además de vender un servicio, se aporta un valor añadido al consumidor, consiguiendo crear una experiencia y un reto para ellos, por realizar uno de los mayores cambios de sus vidas en los hábitos y en su estilo de vida, para conseguir de forma rápida los objetivos marcados por el usuario.

7.4.3 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Tras explicar con detalle, la estrategia que vamos a utilizar para hacernos hueco en el mercado, a continuación, realizaremos la declaración de posicionamiento.

La declaración de posicionamiento se basa en transmitir a los clientes cual será nuestra propuesta de valor hacia ellos, a través de una frase que resuma los servicios prestados y que



sea atractiva e incitante para que finalmente el consumidor se decante por escoger nuestra empresa.

La frase que define el posicionamiento define el posicionamiento del gimnasio es la siguiente:

Para aquellas personas aficionadas al deporte que quieran conseguir un mejor cuerpo y un estilo de vida más saludable, SMART-FIT es el gimnasio que te aporta un método novedoso de entrenar aplicando la innovación y la tecnología en sus máquinas. Con SMART-FIT "Supera tus límites" estarás preparado para afrontar uno de los mayores retos de tu vida.

7.5 MARKETING MIX

Después de haber analizado el público objetivo al que se destinarán los servicios y estudiado la declaración de posicionamiento dentro de la mente de los consumidores, seguidamente se procederá a la realización del Marketing Mix.

El marketing mix se puede definir como el conjunto de herramientas y técnicas utilizadas en forma de estrategias para lograr los objetivos del marketing anteriormente descritos. Esta herramienta se encuentra formada por cuatro variables que son el servicio prestado, el precio, la distribución y la promoción. Con esta herramienta lo que se pretende es que la empresa cree un valor hacia el cliente y que se construyan relaciones con el consumidor de larga durabilidad (Fidelización).

7.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

El producto o servicio es la variable que más se debe de prestar atención dentro del marketing mix, ya que el resto de estrategias pertenecientes a las variables precio, distribución y comunicación debe girar a su alrededor y ajustarse al producto o servicio. Se considera esta variable de gran importancia porque el producto o servicio satisface las necesidades de los consumidores, haciendo que para el consumidor le otorgue un valor en el tiempo.

Según los expertos en marketing, uno de ellos Kotler manifiesta que la calidad de un producto o servicio, la creación de valor para el cliente y los beneficios de una empresa, son situaciones que se encuentra interconectadas entre sí. Los consumidores tienen en la mente que una mayor calidad puede corresponder a unos precios más elevados. Es por ello, que desde SMART-FIT se pretende por apostar por un nivel alto en la calidad de los servicios como en las máquinas de la instalación, para crear valor hacia el cliente y con ello un aumento de los beneficios y de la rentabilidad de la empresa.

También destacar que actualmente, los consumidores no solo buscan un producto o servicio en concreto, sino que otras formas de crear valor para el cliente son las experiencias y las sensaciones atribuibles en el proceso de adquisición de un producto o servicio. Es por, ello que desde el gimnasio se va a apostar por garantizar una gran experiencia al consumidor creando una sensación de motivación, entretenimiento y deporte desde su entrada hasta la salida de las instalaciones.



Es por ello que, en el siguiente apartado, se profundizará en explicar aspectos clave atribuibles al servicio prestado, como son la calidad, la innovación, estilo y diseño y posteriormente se describirán algunos servicios de apoyo al cliente que aumentarán el valor del cliente hacia el gimnasio. En según lugar, se describirá cuáles son las fases a seguir para la creación de una marca fuerte y consolidada y por último para finalizar con esta variable se explicará la evolución que puede tener el gimnasio, basándose en el ciclo de vida de un producto o servicio.

Calidad

Desde el gimnasio se promoverá que el cliente perciba el centro como la oferta de unos servicios de gran calidad en el ámbito deportivo. Por esta razón, se elegirá a un personal muy profesional con una alta cualificación, ya sean en los monitores y entrenadores personales, nutricionista o fisioterapeuta, para ofrecerles al cliente un servicio óptimo con una alta rapidez de respuesta. Por otro lado, otro factor que medirá la calidad de los servicios del gimnasio, será la compra de una maquinaria y del material deportivo de la mano de la última tecnología y con un alto nivel de sofisticación en los materiales, donde prácticamente todas las máquinas cardiovasculares disponen de una pantalla con conexión a Internet. Por último, destacar que otra característica que garantice la calidad de los servicios prestados, será que se cumplan con los objetivos sobre la condición física de un socio de la forma más rápida y eficiente posible.

Este nivel de calidad tan alto podemos considerarlo como un valor añadido para el cliente, contribuyendo a la satisfacción y necesidades de los consumidores.

Innovación

Se pretende dejar de lado el concepto de gimnasio tradicional y se apostará por un modelo de gimnasio más digital e inteligente. Para ello, como bien hemos explicado se implantará una especie de sala que es la denominada PRAMA, que es una sala muy iluminada donde las herramientas para la realización de sesiones de entrenamiento no son máquinas tradicionales, sino que se utilizan dispositivos inteligentes que al mismo tiempo miden ciertos parámetros deportivos para posteriormente observar los resultados del entrenamiento. Por otro lado, otra idea innovadora es que los clientes tienen una mayor interacción con el gimnasio a través de una aplicación con múltiples funcionalidades que será obligatorio en términos generales para la utilización de las instalaciones y en concreto muy útil para observar los resultados en las sesiones de entrenamiento. También dentro de esta característica, destacar el software inteligente que se implantará en el gimnasio, que ayuda a integrar la información y dar una mejor respuesta al cliente, generando una eficiencia en los procesos internos del gimnasio.

Con este nuevo modelo de entrenamiento, lo que se espera es que los consumidores se decidan por el gimnasio, ya que se trata de un concepto muy desconocido por la sociedad y que el consumidor le ponga como valor que se trata del único gimnasio que ofrece este tipo de servicios.

Estilo y diseño

Con respecto al estilo, destacar que en todas las actividades como en las sesiones de entrenamiento se apostará por adoptar por un modelo basado en la motivación, entretenimiento y exigencia, con el objetivo de que el cliente perciba estos valores para que la práctica deportiva no resulte una actividad que lleve a cabo a la pereza del cliente. Por otro lado, en cuanto al diseño, decir que todas las instalaciones tendrán una decoración y un aspecto vanguardista y moderno, para que le resulte de gran grado hacia el cliente y se sienta lo más

cómodo posible, incitando al cliente de que se encuentra en lugar oportuno para la realización de actividad física.

Como conclusión, con los atributos descritos en los párrafos anteriores, destacar que estos pequeños detalles, harán que incremente el valor de los clientes y que se decidan por el complejo deportivo.

Servicios de apoyo

Seguidamente, explicaremos diferentes servicios complementarios que, aunque no intervienen de una forma directa en nuestra actividad económica, pueden ser pequeños detalles que pueden diferenciarse de la compañía, ya que se tratan de servicios que aumentan el valor percibido por los consumidores. Estos servicios de apoyo pueden considerarse, como fundamentales, ya que podrían aumentar el grado de experiencia en relación a una marca.

Lo servicios de apoyo del gimnasio son los siguientes:

- **Facilidad en el pago de las mensualidades:** el consumidor tendrá multitud de opciones para poder abonar la cuota mensual de inscripción al centro, entre ellos se encuentra: pago en efectivo, pago con tarjeta de crédito, transferencia bancaria o domiciliación bancaria, además destacar que desde la página web se podrá realizar el pago de la cuota mensual a través de Paypal, Tarjeta Bancaria o domiciliación bancaria. Para ello simplemente el cliente tendrá que aportar los datos necesarios y adjuntar una fotocopia de su DNI.
- **Atención al cliente:** se trata de uno de los aspectos más importantes en la empresa, ya que es la primera impresión que se lleva el cliente, por lo que cualquier información que necesite el cliente, la podrá adquirir de forma presencial o a través de los medios digitales como la página web o la aplicación del gimnasio, donde se le informará sobre los servicios prestados en las instalaciones como también de los beneficios que aporta el nuevo concepto revolucionario de realizar ejercicio físico. También, destacar que como bien se ha dicho anteriormente en el plan de inducción, el cliente siempre estará acompañado por un profesional del gimnasio y le guiará durante toda su trayectoria.
- **Seguimiento de los clientes:** durante toda la trayectoria del cliente en el gimnasio, incluido con la cuota mensual, dispondrá del servicio de nutricionista y asesoramiento de la mano de los entrenadores personales, para que de forma conjunta realicen un seguimiento del aspecto y la condición física de la persona y observar cual ha sido la evolución en un periodo de tiempo determinado y si se han alcanzado los objetivos establecidos por el cliente, con las sesiones de entrenamiento designadas por el profesional.
- **Servicios deportivos todo en un mismo recinto:** el cliente en un mismo complejo dispone de una gran variedad de servicios relacionados con la actividad desde rutinas de entrenamiento dirigidas y clases de pádel, hasta asesoramiento deportivo, nutricionista y fisioterapeuta. Todos estos servicios se encontrarán incluidos en la cuota mensual de los abonados, a excepción del fisioterapeuta que tendrá un suplemento adicional. Con esta variedad de servicios deportivos le aportamos una mayor facilidad para el cliente, ya que en unas mismas instalaciones puede recurrir a dichos servicios, sin tener que desplazarse a ningún otro lugar o establecimiento.
- **Adaptación a las necesidades de los clientes:** este es uno de los servicios de apoyo que prestaremos vital importancia y cualquier sugerencia o necesidad de un cliente se estudiará su situación, aportándole a la mayor brevedad posible una solución para ello. Por otro lado, también comentar que, ante cualquier preferencia o demandas de los



clientes ante ciertos cambios en las clases colectivas u otros servicios, serán atendidos para satisfacer la necesidad del cliente.

Estrategia de marca

Una marca podemos considerarla como un símbolo o logotipo que representa todo lo que el producto o servicio significa para el cliente. Se considera muy importante construir un valor como marca, porque cuando se adquiere un producto o servicio de una marca en concreto también se está adquiriendo una serie de sensaciones, emociones y experiencias que se encuentran relacionadas con esa marca. Una buena imagen de marca puede llegar a crear una ventaja competitiva que haga diferenciarse del resto de empresas del sector.

Aunque el gimnasio no sea un producto, queremos construir un valor como marca que nos identifique nuestro modelo revolucionario de realizar ejercicio físico, por ello también irá relacionado con el nombre de la empresa y con su lema. Se pretende crear esta especie de marca, porque cuando los clientes oigan la palabra SMART-FIT enseguida le venga a la mente el nuevo concepto de realizar ejercicio físico que solamente se encuentra en la ciudad de Alcoy.

Así que para crear esta especie de marca deberemos seguir los siguientes pasos:

- **Posicionamiento de la marca:** en este caso queremos alcanzar dos niveles, el primer nivel consiste en la creación de la marca, en relación a los atributos del producto, es decir ofertamos unos servicios de gran calidad y además aportamos a la sociedad un nuevo concepto totalmente nuevo de realizar ejercicio físico. El segundo nivel, es la creación de la marca según el beneficio deseable, es decir, aportar las pautas y las directrices necesarias para conseguir los objetivos deseados de las personas en su aspecto físico como una ayuda para llevar una vida más saludable y activa.
- **Elección del nombre de la marca:** un gimnasio se trata de un producto intangible, es decir, que la actividad económica se basará en ofertar un servicio al consumidor, es por ello que la marca, tendrá el mismo nombre que la empresa que es SMART-FIT, bajo el lema "Supera tus límites", transmitiendo el mensaje de que el deporte no es un problema, sino más bien un reto por afrontar, ya que queremos que los clientes asocien este nombre como una empresa deportiva profesional, con grandes soluciones para afrontar con el cambio.
- **Patrocinio de la marca:** existen 4 tipos de patrocinio en este caso, pero en este caso se optará por escoger una estrategia basada en marca de fabricante, ya que se trata de un gimnasio nuevo en el sector, en el que el modelo de realizar ejercicio físico irá asociado con el propio nombre de la empresa, así que nos daremos a conocer bajo el nombre de una marca propia, que será el propio nombre del complejo deportivo
- **Desarrollo de la marca:** al ser una compañía nueva en el mercado y lanzar al mismo un modelo innovador de realizar actividad física, se perseguirá una estrategia de marca nueva, ya que será la única compañía que tendrá este concepto en toda la ciudad, bajo la creación de un nuevo nombre que es SMART-FIT, que es el nombre de la empresa, que, según la Oficina Española de Patentes y Marcas, no existe ninguna otra empresa que tenga como nombre comercial SMART-FIT en todo el país. A continuación, se expone la siguiente imagen correspondiente a las diferentes categorías existentes para el desarrollo de una marca, explicada en el párrafo anterior.

Il·lustració 17: Creació de una marca.

		Categoría del producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de la marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nuevo	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Fuente: Apuntes Dirección Comercial.

Para finalizar con el apartado sobre creación de una marca, se mostrará el logotipo del gimnasio bajo el nombre comercial de SMART-FIT y bajo el lema “Supera tus límites”.

Il·lustració 18: Logotipo del gimnasio.



Fuente: Elaboración propia.

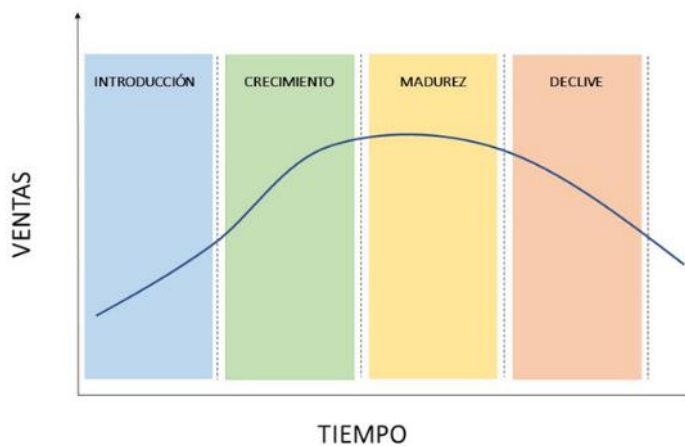
Como se puede apreciar, se desea que el logotipo se encuentre consolidado en la mente de los consumidores y esa especie de P con un punto, se pretende que sea el símbolo característico del gimnasio, para que el consumidor siempre que vea este símbolo lo asocie con el complejo deportivo. Destacar, que este logotipo será un nombre comercial y se ha comprobado en la Oficina Española de Patentes y Marcas que no existe ninguna empresa nacional con este nombre comercial.

Ciclo de vida del servicio

El ciclo de vida de un producto o servicio se puede definir como una herramienta que indica el comportamiento que tendrán las ventas y los beneficios en un periodo de tiempo largo. Esta herramienta se puede dividir en cuatro momentos bien diferenciados que son: introducción, crecimiento, madurez y declive.

A través de esta herramienta, se analizará cual puede ser la vida útil del gimnasio a través de los diferentes momentos del tiempo mencionados en el párrafo anterior.

Ilustración 19: Ciclo de vida de un producto o servicio.



Fuente: Google.

Introducción

Esta es la etapa inicial en el ciclo de vida de un producto o servicio. En la actualidad introducir un nuevo servicio en el sector no es una labor fácil, ya que la mayoría de los consumidores ya tienen un establecimiento habitual en el que depositar su confianza y por lo tanto recomendar aquellos servicios que les hayan resultado de su agrado y de satisfacción. Ante tanta competencia, y en concreto en el sector de los gimnasios de la ciudad de Alcoy es muy difícil, ya que anteriormente a la apertura de este complejo deportivo, los consumidores ya tienen un gimnasio deportivo al que asisten y resulta muy complicado hacer que esos consumidores se decanten por probar otros centros.

Como bien hemos dicho, la etapa de introducción es el periodo inicial, donde la empresa es un gimnasio de nueva creación y se tiene que poner todos los esfuerzos para ganar la confianza de los consumidores. En este periodo el número de socios es muy bajo y se pondrán todos los esfuerzos por conseguir incrementar esta variable. El tiempo que se estima que puede estar el gimnasio en la fase de introducción es de aproximadamente 1 año. Donde en periodo tendremos que realizar una gran labor de publicidad y promoción, para aumentar el número de abonados que todavía no se encuentran inscritos en un centro deportivo y se trabajará para aquellos que ya se encuentran consolidados en un centro deportivo, depositen la confianza en el gimnasio y se produzca ese gran cambio esperado. De esta forma, estaríamos adentrándonos en el mercado quitando cuota de mercado a los otros centros deportivos.



Crecimiento

Esta es la etapa siguiente después del periodo de introducción. Se trata de una etapa en el que ya se empiezan a experimentar pequeños cambios significativos beneficiosos para el gimnasio. En este periodo ya se ha formado una cartera de socios inscritos, donde los clientes ya conocen de la existencia de los servicios del gimnasio y depositan la confianza en el centro.

En este momento del ciclo de vida, el gimnasio debe de promocionar las ventajas competitivas y exprimir los puntos fuertes del gimnasio, con el objetivo de incrementar el número de socios y que los clientes depositen su confianza en el centro. En esta etapa el gimnasio ya comienza a ver los frutos y ya empieza encontrar un hueco en el mercado.

Se predice que el tiempo que estará el gimnasio en esta segunda etapa será de aproximadamente dos años, ya que, aunque seamos un gimnasio muy innovador, los clientes todavía no conocen o desconfían de los servicios prestados y se pondrán todos los esfuerzos para despertar el interés de aquellos consumidores que ya se encuentren consolidados en un centro deportivo ajeno.

Madurez

Esta es la etapa donde el gimnasio ya se ha hecho un hueco en el mercado y los consumidores ya tienen en su pensamiento la existencia y el posicionamiento sobre la marca.

En este periodo el gimnasio ya se encuentra consolidado, donde se sostiene gracias las cuotas mensuales de los socios y ya empieza a disminuir los costes y amortizar la inversión inicial. También dentro de la misma es importante seguir con las labores de publicidad y promoción, e incitar a la gente sobre la amplia gama de servicios deportivos que ofrece el gimnasio. Destacar que en este periodo también se debe de tener la capacidad de adaptación, innovándose o realizando mejoras correspondientes a ese momento. Con respecto a las ventas, el número de socios ya empieza a rozar el límite y para ello se analizaría en innovar o ampliar las instalaciones.

El tiempo que se espera que el gimnasio se encuentre en esta etapa es muy largo aproximadamente de por vida, ya que si el gimnasio continua con su buen funcionamiento no hay que preocuparse por seguir con la actividad económica, ya que lo más difícil es conseguir que esta situación se origine y que no se consiga acabar en la última etapa que sería el declive.

Declive

Esta es la última etapa que define el ciclo de vida de un producto o servicio. En esta etapa el gimnasio ya experimentaría su caída, ya que descendería el número de asociados, porque los clientes han encontrado otro centro deportivo que más satisfacen sus necesidades o simplemente se han creado nuevos modelos de realizar ejercicio físico que nuestras instalaciones no poseen.

Para no entrar en el proceso de declive se podrían emplear una serie de estrategias, para asegurar la continuidad de los socios en el gimnasio. Una de ellas podría ser reducir el precio en la cuota de mensual de los socios o simplemente adaptarse a los cambios en el entorno e innovar en el centro, para evitar la pérdida masiva de socios hacia otros centros.

7.5.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio es otra variable fundamental dentro del desarrollo de marketing mix, ya que despierta el interés de los consumidores por adquirir un producto u otro. Se puede definir el precio como un instrumento donde una empresa genera ingresos, atendiendo al valor que le atribuye al cliente por adquirir un producto o servicio. Es por ello que no es una labor sencilla y se debe de tener en especial consideración ya que la mayoría de ocasiones los consumidores se guían por el precio sin prestarle atención a los beneficios o al valor que le puede aportar.

Para la fijación de precios se disponen de tres métodos:

- Fijación de precios basado en los costes
- Fijación de precios basado en el valor de los consumidores
- Fijación de precios basados en la competencia.

En primer lugar, se elegirá el método basado en la competencia. Es por ello que fijaremos los precios más altos que la competencia, ya que ofertamos un modelo de realizar ejercicio físico muy innovador y además las máquinas cardiovasculares disponen de una pantalla con conexión a Internet para aumentar la experiencia en los clientes como también poder observar el resultado de sus entrenamientos. Por otro lado, también destacar que la interacción y el modelo de funcionamiento del gimnasio se realiza a través de una aplicación. Así que, la estrategia que se empleará como bien hemos indicado anteriormente será **MAS POR MÁS**, ya que los servicios mencionados anteriormente no los posee ningún otro centro deportivo de la ciudad y queremos que el cliente perciba como un gimnasio único e innovador, donde el cliente tendrá la confianza de que está apostando por unos servicios de calidad, un modelo innovador y un alto valor para ellos por los rápidos cambios que se pueden experimentar en su condición física.

Aquí se expone una tabla resumen de las cuotas mensuales de la competencia:

Tabla 5: Tarifas de otros centros deportivos en Alcoy.

Centro Deportivo	Precio
Santy Cooper	Individual:30€ Familiar: 47€ Pistas de pádel: 1,5€ la hora
Eduardo La Torre	Mayores de 21 años Matrícula:28€ Precio: 38,90 Menores de 21 años Matrícula: 21,90€ Cuota: 25,90€ Pistas de pádel: 2€ la hora
Pádel Altamira&Fitness	Individual:33€ Familiar: 54€ Pistas de pádel:2,5 (1 hora 30 minutos)
Urban Padesport	Cuatro sesiones de entrenamiento y una sesión el fin de semana Alquiler de pista: 1€ la mañana 2€ tarde y fin de semana Precio: 44€ individual y 76€ la pareja.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos proporcionados por los centros deportivos

En segundo lugar, otro método que se basará el gimnasio para establecer su política de precios será el método basado en el valor para el cliente, ya que queremos que los consumidores perciban que, al pagar unas cuotas mensuales más elevadas, están adquiriendo un modelo único e innovador que hace que el gimnasio se diferencie del resto de competidores. Aplicando esta estrategia de precios altos, se pretende que el cliente valore el gimnasio como un centro con una gran multitud de servicios deportivos que se encuentran integrados en unas mismas instalaciones, que apuesta por la tecnología y por la innovación y que además pretende revolucionar el sector del fitness en Alcoy. Es por ello que, en este caso, el consumidor no estará pagando un precio alto por un simple servicio, sino que estará adquiriendo una experiencia y unos altos servicios que le pueden cambiar su estilo de vida. Lo que se pretende con esta situación es que la balanza se encuentre equilibrada entre la inversión mensual del consumidor con el gran valor que le puede aportar al mismo.

Tras analizar las estrategias de precios mencionadas anteriormente, se fijará que el precio de la cuota mensual de los socios que será de **48 euros** individual y la pareja o parentesco familiar de **88 euros**, donde incluye el acceso ilimitado a todas las salas del centro, actividades dirigidas como las colectivas o las clases de pádel, sala PRAMA, sesiones y contenido online, servicio de entrenador personal y asesoramiento nutricional. También, el usuario como consecuencia de la Covid-19, dispondrá de una tarifa con un precio de 25€, con acceso a todo el contenido sobre rutinas y sesiones de entrenamiento online y podrá seguir en directo las clases dirigidas que se realicen en cada hora estipulada.

El precio de las pistas de pádel será de 2,5 euros la hora y normalmente se reservarán dos horas, ya que una hora se le hace corta al cliente. Por otro lado, también se dispone de una tienda donde el cliente podrá adquirir pelotas de pádel de máxima calidad por el metódico precio de 5,50€ el bote de tres pelotas. También en la tienda se podrá adquirir suplementación deportiva a un precio de 3 euros por batido. Además, en la tienda también se ofertarán raquetas de pádel e indumentaria deportiva a un precio medio de 150 euros, ya que el precio dependerá del tipo de raqueta y sus características como también en la indumentaria. Por último, el gimnasio también dispondrá de servicio de fisioterapeuta, con un precio de 28€ euros para los socios y de 38 euros para los que no sean abonados al gimnasio.

Tabla 6: Tarifas del gimnasio.

Servicio	Precio
Acceso a todas las actividades + asesoramiento + nutricionista + contenido online + actividades dirigidas	Individual: 48€ Familiar: 88€ No hay matrícula
Contenido online y sesiones en directo	General: 25€
Alquiler pistas de pádel	2,5€ (1 hora)
Venta de bote de pelotas de pádel	5,50€
Batido de suplementación	3€
Set de ropa para pádel + raqueta de nivel intermedio	150€
Fisioterapeuta	Socios: 28€ No socios: 38€

Fuente: Elaboración propia



7.5.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Una buena estrategia de distribución promueve a que el cliente aumente su valor pudiendo conseguir una ventaja competitiva para la compañía.

Se puede definir la variable distribución como un proceso para conseguir un contacto entre el productor y el consumidor final, que se trata del canal de distribución. Este canal de distribución se define como un conjunto de acciones que ayudan a conseguir que un producto o servicio esté disponible para el consumidor final u otras empresas.

En este caso, al tratarse de un servicio basado en el gimnasio, el canal de distribución en sí vendrá dado por los servicios prestados por el propio complejo. Para que estos servicios se encuentren disponibles para el consumidor se ha establecido que toda la construcción de las instalaciones como la adquisición de las máquinas sean empresas cercanas al complejo como son: BodyTone en Murcia que proporcionará las máquinas y el material deportivo, Pavigym que proporcionará el pavimento del gimnasio como la sala PRAMA y por último una empresa de San Vicente del Raspeig que construirá las pistas de pádel.

Para conseguir una buena distribución emplearemos los diferentes canales de distribución existentes que podemos clasificarlos como directos e indirectos.

Canal de distribución directo

Se trata de un método en el que el producto o servicio se vende de una forma más directa al consumidor final o empresa sin la presencia de intermediarios. Para el gimnasio el canal de distribución directo será el propio establecimiento, donde de forma presencial el consumidor podrá consultar cualquier información y por otro lado otro canal de distribución será la aplicación y la página web, por lo que se pondrá hincapié en crear una página web y una aplicación acorde y al estilo del gimnasio, que despierte el interés y la curiosidad al consumidor. También, otro canal será el correo electrónico o llamada telefónica, para que el consumidor pueda consultar o interactuar con el centro a través de estos métodos. Dentro de este canal, destacar que se perseguirá una estrategia omnicanal, donde todo girará alrededor del cliente y será el centro de la estrategia, haciendo que el cliente pueda consultar o realizar cualquier acción con el gimnasio de forma presencial, a través de un ordenador o dispositivo móvil con la propia aplicación del gimnasio

Canal de distribución indirecto

En este canal de distribución intervienen al menos un intermediario para que el producto o servicio sea adquirido. Para establecer contacto con el cliente, el gimnasio utilizará las plataformas digitales y las redes sociales para hacerles llegar a los consumidores de la existencia del gimnasio como también se empleará el uso de algunas herramientas de Google para que el gimnasio aparezca entre los principales motores de búsqueda de los consumidores y que al buscar cierta palabra relacionada con el deporte o busque SMART-FIT, le aparezca el complejo deportivo con un link a la página web.

Por último, destacar que se perseguirá una estrategia basada en una estructura omnicanal, que consiste en un método donde el consumidor o cliente es el centro de atención, haciendo que el cliente pueda contactar, consultar o realizar cualquier acción con el gimnasio de forma presencial, a través de un ordenador o dispositivo móvil con la aplicación del gimnasio.



7.5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

En la actualidad con la alta competencia existente en todos los sectores, las compañías deben de tener muy presente la variable de comunicación y promoción como un complemento más que debe de estudiar además de crear valor para el cliente.

La comunicación en el marketing mix se puede definir como el conjunto de herramientas y acciones que la compañía emplea para promocionar y comunicar de forma constante el valor que le aporta el cliente y estrechar relaciones con él de larga duración para conseguir su fidelización.

Para lograr esta situación las empresas intentan simular que son consumidores y analizan cual será la mejor forma de satisfacer las necesidades de los clientes como forma para poder despertar el interés en ellos e incitar el consumo.

Una buena estrategia de comunicación y promoción ayuda a despertar el interés del consumidor final por el producto y el servicio e incita a un aumento del consumo por ese bien o servicio. Es por ello, que las técnicas fundamentales para desarrollar una buena estrategia las podemos clasificar en:

- Publicidad.
- Relaciones Públicas.
- Venta personal.
- Promoción de ventas.
- Marketing digital.

Toda empresa no emplea una única técnica, sino que para conseguir los objetivos y satisfacer al mercado combina alguna de ellas para hacerle llegar al consumidor de la mejor manera posible el producto o el servicio prestado.

Para garantizar el éxito en esta variable se realizará un programa de comunicación que sea eficaz para que el mensaje a transmitir se encuentre consolidado en la mente de los consumidores y despierte el interés y la curiosidad de los mismos.

Para la elaboración de este plan se debe analizar el siguiente proceso:

1. Identificación de la audiencia objetivo

El complejo busca captar la atención de aquellas personas que tengan una gran afición por el deporte destinado para hombres y mujeres sin importar el sexo y para todo grupo de edades que tengan un poder adquisitivo medio alto y que tengan las siguientes necesidades:

- Desarrollar una vida saludable.
- Aumentar masa muscular.
- Alcanzar un cuerpo más tonificado.
- Aliviarse del estrés diario.
- Pérdida de materia grasa corporal.

2. Definición de los objetivos de comunicación

En esta etapa la compañía decide cual es el nivel de respuesta que busca. Es por ello que desde el gimnasio se busca que el cliente sea socio abonado del centro y que disfrute del dentro deportivo. Para ello en primer lugar, con la publicidad del centro hará que el consumidor conozca de la existencia del gimnasio. En segundo lugar, consultará a través de los medios de distribución anteriormente dichos, cualquier información relativa que sea referente y de agrado para el consumidor. En tercer lugar, se pretende que tras investigar los servicios prestados se pase al proceso de convicción, donde el consumidor podrá ver el valor que le puede aportar inscribirse en el gimnasio y por último es el proceso estrella donde el consumidor final ya realiza el proceso de pertenecer a la familia SMART-FIT.

3. Diseño del mensaje

El mensaje que se retransmitirá vendrá dado fundamentalmente por el lema de la empresa que es "Supera tus límites" con otras frases motivadoras que despierten sensaciones en los consumidores. Por otro lado, también se intentará transmitir los servicios prestados y cual es valor que le puede aportar al cliente.

4. Contenido del mensaje

En esta tapa la compañía tiene que encontrar el argumento perfecto que provoque una respuesta del consumidor, para ello podemos clasificar los argumentos en tres grupos: Racionales, Emocionales y Morales. En este caso emplearemos por un lado mensajes racionales transmitiendo al consumidor el modelo innovador de realizar ejercicio físico, los beneficios y el valor que le puede aportar y por otro lado emocionales para que el cliente experimente que apuntarse al gimnasio puede cambiar totalmente su estilo de vida y sus hábitos.

5. Formato del mensaje

El formato del mensaje será a través de un anuncio publicitario en formato digital con imágenes y eslóganes motivadores que inciten la curiosidad por el gimnasio y, por otro lado, de una forma indirecta a través de videos musicales que posteriormente se subirán a las redes sociales.

6. Elección de los medios

El principal medio por el que se realizarán las campañas de promoción del gimnasio será fundamentalmente a través del marketing digital, empleando las famosas redes sociales y las herramientas proporcionadas por Google, para hacer más visible el gimnasio y la página web. Por otro lado, también se pretende que el mensaje que el mensaje sea transmitido a través del modelo Boca a Boca, ya que se trata de un canal muy favorable, porque sin ningún coste ese mensaje se va expandiendo entre amigos y conocidos formándose así una cadena. Y, por último, otro medio será patrocinar y que aparezca el nombre de SMART-FIT en los eventos deportivos de la ciudad de Alcoy.

7. Retroalimentación

Esta es la última para la planificación de un programa de comunicación eficaz y consiste en recopilar información por parte de los usuarios sobre cuál ha sido el impacto de las campañas publicitarias y de los medios de promoción en ellos. Para ello, desde el propio software del gimnasio se podrán crear encuestas sobre la satisfacción de los servicios como también sobre el nivel de impacto que ha tenido las campañas publicitarias en ellos. Por otro, lado también podemos extraer información a través de las referencias y opiniones que publiquen los clientes.



Tras estudiar, cuál será el proceso de comunicación eficaz para el gimnasio, a continuación, se explicarán de forma detallada las herramientas y los medios que se van a emplear para llegar a un mayor número de consumidores que tengan relación con la audiencia objetivo fijada.

Como bien hemos dicho anteriormente, el principal medio de promoción y comunicación del gimnasio se realizará a través de las plataformas digitales, ya que en la actualidad casi todo el mundo posee una plataforma de este tipo donde pasa numerosas horas interactuando con este tipo de plataformas.

Redes sociales

En primer lugar, el principal medio de promoción serán las redes sociales, queremos promocionarnos usando estas herramientas, porque se trata de un instrumento donde con un coste mínimo poder acceder a un gran número de consumidores. Actualmente, prácticamente toda la población mundial dispone de un perfil en una red social, para compartir información e interactuar con ellas por lo que las intenciones serán aprovechar esta ventaja, y se realizarán las campañas publicitarias a través de este método. Para ello, se creará una especie de poster o folleto digital utilizando la herramienta digital Canva, donde aparecerá el logo de la compañía junto con su lema. También, este poster contendrá mensajes motivadores y se expondrán los servicios del gimnasio como el valor y los beneficios que le puede aportar al consumidor.

Las redes sociales que más se van a utilizar son en primer lugar Instagram. Se trata de una red social que es la cuarta más utilizada a nivel nacional y donde la población gasta gran parte de su tiempo en la misma, de manera que se puede llegar al público objetivo sin problemas. En esta red social se creará un perfil específico para la empresa SMART-FIT, donde se expondrán forma imágenes, videos, anuncios publicitarios en el perfil. Dentro de la misma red social, también se utilizará su servicio de promoción denominada Instagram ads, que se trata de un mecanismo de promoción para que a los consumidores y a tu audiencia objetivo le aparezca el anuncio publicitario del gimnasio. Para ello, con un coste de aproximadamente 60 euros, la propia red social te permite fijar unos criterios de segmentación para mostrar el anuncio publicitario a aquel grupo de personas que posean o compartan las mismas características, gustos y ubicación que anteriormente habrás estipulado. Se trata de una herramienta muy potente, que permite una mayor visibilidad del gimnasio para aquel público objetivo y que pulsando en el anuncio publicitario redirigirá al usuario a la página web del gimnasio.

Otra red social donde se expondrán los anuncios publicitarios será la famosas Facebook. Esta es la tercera red social que más se utiliza en España, donde prácticamente todas las personas de todo tipo de edades poseen un perfil donde compartir contenido y mensajes con otros usuarios. Al igual que hemos mencionado con Instagram, Facebook también dispone del servicio de promoción denominado Facebook Ads. Esta red social realiza el mismo funcionamiento que Instagram Ads, donde según los criterios de segmentación estipulados y dependiendo de las características, gustos y ubicación de las personas, les muestra el anuncio publicitario del gimnasio a un grupo de personas u otro. Con esta red social, se garantiza que llegamos a un mayor público, como es la población más adulta, ya que muchas de ellas no poseen un perfil en Instagram. El coste de esta herramienta será aproximadamente de 60 euros.

Algunos ejemplos de anuncios publicitarios que serán subidos a las plataformas digitales serán los siguientes:

Il·lustració 20: Anuncio publicitario del gimnasio.



Fuente: Elaboración propia.

Il·lustració 21: Anuncio publicitario del gimnasio.



Fuente: Elaboración propia



Con la llegada de la tecnología, ha derivado que en la actualidad disponer de una conexión a Internet sea un requisito esencial para el desarrollo de la vida. Es por ello, que cada vez más son las personas que buscan cualquier tipo de información en el buscador de Google. Así que, tras esta situación, desde el gimnasio también se quiere aprovechar esta oportunidad de estas ventajas utilizando diferentes herramientas que proporciona Google, para promocionar y hacer visible el gimnasio en Internet. Para ello las herramientas que se emplearán serán las siguientes:

Posicionamiento SEO y SEM

Es el proceso de mejorar la visibilidad de una página web en los motores de búsquedas realizados por los consumidores. Esta herramienta es un complemento adicional de la página web, como método para conseguir que en un periodo determinado la página web del gimnasio se encuentre entre las tres primeras posiciones de los motores de búsqueda orgánico. Con este método, lo que se pretende fomentar es que el cliente cuando ponga en el buscador una palabra relacionada con el deporte o el propio nombre de la empresa SMART-FIT, le aparezca el sitio web del gimnasio y que la página sea vista por un mayor número de consumidores. Para conseguir este proceso de posicionamiento utilizaremos la herramienta Google Trends, que se trata de un instrumento gratuito que permite conocer los términos y las frases que con mayor frecuencia buscadas por los usuarios y, por otro lado, también emplearemos la herramienta denominada Google Analytics que se trata de un instrumento de forma gratuita que permite conocer una gran cantidad de información sobre la interactividad del consumidor con el sitio web o con la aplicación del gimnasio.

Google My Business

Se trata de un instrumento gratuito ofrecido por Google con el objetivo de ayudar a las empresas a organizar su gestión en Internet. Esta herramienta tan potente abre una ficha de empresa en un formato digital, donde el cliente puede consultar cualquier tipo de información sobre esa empresa como la actividad económica, el teléfono de contacto, sitio web, horario, ubicación, fotos y mucho más. También, el usuario podrá poner opiniones y reseñas sobre su experiencia en ese establecimiento. Es por ello, que desde el gimnasio también se realizará esta ficha como empresa utilizando esta herramienta, para que los clientes cuando busquen SMART-FIT, les aparezca esta ficha digital y consulten cualquier o aspecto relacionado con el complejo. En este caso, las reseñas y las opiniones harán que incremente la imagen como marca y el posicionamiento en la mente de los consumidores y se pondrá todo el esfuerzo por garantizar esa satisfacción en el cliente y que ellos mismos publiquen opiniones y reseñas favorables para despertar el interés de nuevos clientes potenciales.

Marketing Email

Se trata de un modelo de promoción que consiste en enviar a los consumidores un mensaje con publicidad con la intención de adquirir nuevos clientes, mantener la relación con los establecidos o simplemente conseguir la fidelización en ellos. Desde el gimnasio también se quiere utilizar este medio de promoción, ya que el propio software del centro permite realizar este tipo de acciones. La función que realiza el software, es que a partir de la base de datos creada con todos los usuarios con solo pulsando un botón permite enviar mensajes basada en publicidad o simplemente mensajes escritos, a todos aquellos socios adheridos al gimnasio. Con este método, los clientes siempre se encontrarán informados de los nuevos eventos o nuevas actividades que se pudieran realizar en el gimnasio. Con esta acción se garantiza que los clientes siempre se encuentren fidelizados con el gimnasio. También, destacar que en la página web también se utilizará este método donde el cliente al depositar su correo electrónico, de forma regular se le enviarán los anuncios publicitarios del gimnasio para conseguir despertar el interés en ellos y conseguir que se finalmente se inscriban en el centro.



Merchandising

Esta forma de promoción y comunicación consiste en dar a los clientes una camiseta con el logotipo del gimnasio, para que posteriormente los propios usuarios del gimnasio, compartan fotos o videos en sus redes sociales. Con esta técnica, lo que se intenta promover es que los propios usuarios transmiten el mensaje y hagan publicidad del propio gimnasio y que cuando hagan fotos o videos durante su estancia en el gimnasio, transmitan que se encuentran un centro de gran prestigio y exclusivo.

Plataforma Tik Tok

La red social es la plataforma que más se ha vuelto viral en el último año y cada vez más son los usuarios que se crean un perfil en esta plataforma. El Tik Tok, se trata de una red social donde los usuarios comparten pequeños fragmentos de videos musicales a otras personas. Se trata de una de las redes que más auge ha cogido entre la población y desde el gimnasio también se quiere aprovechar de esta ventaja para promocionar las instalaciones. Para ello, como forma de entretenimiento se realizarán diferentes videos musicales a la semana con el personal del gimnasio, donde el contenido se basará en la práctica de bailes, con el objetivo de promocionar las instalaciones a través de la realización de videos musicales que transmitan un mensaje de entretenimiento y humor.

Patrocinios

Este se trata de un medio de promoción que ya no se basa en el marketing digital, sino que las intenciones serán la aparición del logotipo y del nombre del gimnasio SMART-FIT en los eventos deportivos que se realicen en la localidad de Alcoy, con el objetivo de darse a conocer por los consumidores y que vean la existencia de unas nuevas instalaciones en la ciudad. Algunos de los eventos deportivos que se patrocinarán serán: San Silvestre Alcoyana, los juegos escolares multideporte y las maratones realizadas por Unión Alcoyana y la Universidad Politécnica de Valencia Campus de Alcoy.

Boca a Boca

Por último, este será uno de los principales métodos de promoción que se tendrán en cuenta para la compañía, ya que el mensaje que se transmita entre personas, será una herramienta fundamental a la hora de conseguir nuevos clientes potenciales. Para ello desde el gimnasio se pondrán todos los esfuerzos para que el mensaje que se divulgue entre familiares, amigos y personas de alrededor, promulgue la buena calidad en el servicio, la forma innovadora de realizar ejercicio físico y los cambios que en estilo de vida que se producen en las personas. Si se promulga este mensaje, estaríamos consiguiendo una gran satisfacción en los consumidores, ya que ese mensaje favorable dependerá del grado de satisfacción que tengan los clientes sobre el gimnasio.



8. PLAN FINANCIERO

En el siguiente apartado se analizará si el proyecto cumple los requisitos necesarios en términos económicos para conseguir la viabilidad del proyecto, estudiando los aspectos más relevantes como son la liquidez, la solvencia y la rentabilidad del mismo.

Para ello, se explicarán diferentes estrategias a seguir y una serie de herramientas que nos proporcionarán la información necesaria sobre la estructura de la empresa y de esta forma poder adoptar la decisión más adecuada asumiendo el mínimo riesgo posible.

Para el desarrollo del siguiente plan financiero, en primer lugar, se empezará explicando una serie de estrategias que son capital, producto y financieras, donde dentro de estas se detallará la política de inversiones y los métodos que se fijarán para la financiación del proyecto.

En segundo lugar, se pasará a la realización del análisis financiero, donde a través del programa **MODELEVA** se estudiarán algunos factores clave como son el fondo de maniobra, balance provisional, cuenta de pérdidas y ganancias, a partir de diferentes escenarios como son el pesimista, base y optimista.

Por último, para finalizar con este apartado, el mismo **programa MODELEVA** proporcionará las dos rentabilidades que nos facilitarán información sobre la situación económica y financiera de la empresa de cara el futuro y para finalizar se detallarán los indicadores VAN y TIR, que nos indicará si el proyecto junto con el resto de indicadores mencionados anteriormente reúne los requisitos de viabilidad y éxito.

8.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Desde el gimnasio se apostará por dejar de lado el método tradicional de realización de ejercicio físico, por un nuevo modelo novedoso e innovador empleando la tecnología, que es la conocida sala PRAMA mencionada durante todo el proyecto. Por otro lado, también se pretende buscar un alto nivel de calidad en los servicios prestados y para ello se demandará unos profesionales muy cualificados y que tengan cierta experiencia y se adquirirá un equipamiento y material muy sofisticados y de la mano de la última tecnología en sus materiales y diseño.

Como bien se ha descrito durante el proyecto, el gimnasio contará dentro de una misma instalación con una multitud de servicios relacionados con el deporte como son las clases colectivas, las sesiones en directo online, la sala PRAMA, la sala de musculación y cardiovascular, la sala de spinning virtual, las pistas de pádel, asesoramiento personal y nutricionista y por último el servicio de fisioterapia, que este último servicio también podrán acudir aquellas personas que no sean socios del gimnasio.

Ante tantos servicios prestados en el gimnasio, se dispondrán de muchas líneas de negocio que contribuirá a generar unos mayores ingresos para la compañía además de la cuota mensual pagada por los socios y abonados online. Estas líneas de negocio adicionales son el alquiler de las pistas de pádel, la adquisición de material deportivo y pelotas de pádel, batidos de suplementación y fisioterapeuta.



Para las líneas de negocio principales como las adicionales, se estima que el crecimiento vaya a la par, es decir, a mayor número de socios más servicios adicionales se prestarán en el gimnasio, es por ello que se estima que el crecimiento promedio sea de un 10% anual, experimentado un mayor crecimiento los tres primeros años y posteriormente ese porcentaje disminuirá considerablemente, hasta que a partir del año séptimo se ha estimado que el crecimiento del gimnasio sea de prácticamente de un 1,3% hasta alcanzar su aforo máximo de abonados.

8.2 ESTRATEGIA DE CAPITAL

Dentro de esta estrategia contempla la política de inversión. El plan de inversión inicial se puede definir como todo bien o activo necesario para la apertura del gimnasio. Para ello clasificaremos la inversión en inicial en inmovilizado material y material intangible.

Inmovilizado material

- **Instalaciones:** este activo engloba los espacios y las salas donde se prestarán los servicios. Estos espacios contienen la sala PRAMA, pistas de pádel, sala de spinning virtual y la sala grupal. El momento de adquisición será dos meses antes de la apertura del gimnasio y el coeficiente de amortización será de un 10% anual.
- **Edificios:** este apartado contiene la reforma y adecuación del local, el pavimento y la instalación eléctrica. El momento de la compra será dos meses antes y se amortizará un 3% anual.
- **Equipamiento:** engloba toda la maquinaria y material deportivo necesario para el gimnasio. El momento de la compra será de un mes antes y se amortizará un 12% anual.
- **Mobiliario:** concentra otros bienes y equipamiento para el gimnasio como son las taquillas, armarios, muebles de recepción, sofás y otros enseres. El momento de la compra será un mes antes de la apertura y se amortizará a razón de un 10% anual.
- **Equipos procesos para la información:** este apartado concentra los tres ordenadores o portátiles para la gestión y recepción, y por otro lado todos los dispositivos inteligentes del software. El momento de la compra será un mes antes de la apertura y se amortizará a razón de un 25% anual. Los dispositivos inteligentes son los siguientes:
 - Pulseras inteligentes de identificación.
 - Báscula inteligente.
 - 4x Tabletas de acceso.
 - 2x Tótem táctil.
- **Instalaciones técnicas:** corresponde a la construcción de las placas solares que serán necesarias para abastecer al gimnasio. Se requerirán 32 paneles solares. El momento de la compra será un mes antes de la apertura y se amortizará a razón de un 7% anual.

Inmovilizado intangible

- **Aplicaciones informáticas:** dentro de este activo destacamos la implantación del software en el gimnasio junto con la creación de la página web y las integraciones con la aplicación PRAMA y realización del módulo de alquiler de pistas de pádel por niveles. El momento de la compra será un mes antes de la apertura y se amortizará a razón de un 10% anual.

Por último, nos encontramos con los gastos de constitución y puesta en marcha que serán imputados como un coste en el primer mes de actividad de la compañía.

Se ha fijado como requisito que las empresas que se subcontraten para la construcción y puesta en marcha del negocio, se encuentren en los alrededores de Alcoy, con el fin de ahorrar gastos en el transporte y ante cualquier incidencia, poder estar más cerca de las empresas proveedoras. Es por ello que todas las máquinas de musculación y cardiovasculares y el material deportivo será adquirido a la empresa Bodytone ubicada en Murcia. La sala PRAMA y el pavimento del gimnasio será adquirida a la empresa Pavigym en Alicante. La reforma será atribuida a una compañía de Alcoy y por último las pistas de pádel serán construidas por una empresa de San Vicente del Raspeig.

El domicilio social donde se establecerá la actividad económica será un local donde se efectuará un contrato de arrendamiento abonando una cantidad de 3.500€ mensuales al arrendatario. Esta acción será la más favorable para la empresa, ya que el coste de adquirir el local es de 450.000€ y por lo tanto se trataría de una inversión inicial muy elevada que no se podría sufragar.

La empresa Bodytone realizará un 10% de descuento sobre las máquinas deportivas, debido al alto volumen de compra. Es por ello que la inversión inicial de las máquinas era de 123.631€ y con ese 10% de descuento será de 111.268€.

A continuación, se desglosarán las máquinas y el material deportivo por precios:

Tabla 7: Inversiones en equipamiento deportivo.

Máquinas y material deportivo	
<p>Cardiovasculares</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3x Airbike 4.497€ • 3x Remo 5.937€ • 3x cintas de correr 19.500€ • 3x elípticas 18.300€ • 2x cintas de escaleras 11.998€ • 3x bicicletas 8.097€ <p>Material deportivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pack de kettlebells (4-32kg): 150€ • Balones medicinales (2-10kg): 344€ • Bandas elásticas: 60€ • Sacos con peso (5-20kg): 342€ • Cuerda de batalla: 56€ • Cajón pliométrico: 200€ 	<p>Musculación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Press de pecho vertical: 2.499€ 2. Contractor de pecho: 2.499€ 3. Press de pecho inclinado: 2.499€ 4. Polea alta: 2.499€ 5. Remo bajo: 2.499€ 6. Fondos y dominadas asistidas: 2.499€ 7. Dorsales isolaterales: 2.499€ 8. Remo sentado: 2.499€ 9. Press de hombro: 2.499€ 10. Elevaciones laterales: 2.499€ 11. Biceps: 2.499€ 12. Aperturas y deltoides: 2.499€ 13. Pecho y tríceps: 2.499€

<ul style="list-style-type: none"> • Rueda abdominal: 70€ • Escalera funcional: 25€ • Rodillo miofacial: 40€ • Vallas de salto: 50€ • Barras paralelas: 45€ • Pelotas de fitness: 120€ • Set de mancuernas (0,5-5kg): 156€ • 2x Comba de velocidad: 40€ • Colchonetas fitness: 150€ 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Femoral sentado: 2.499€ 15. Femoral tumbado: 2.499€ 16. Aductor: 2.499€ 17. Estación de poleas: 3.820€ 18. Multicadera: 2.499€ 19. Sentadillas y gemelo: 2.499€ 20. 2x Press banca olímpico: 1.998€ 21. 4x Bancos planos: 1.396€ 22. 3x Banco regulable: 1.797€ 23. Set de mancuernas (2,5 hasta 35kg): 360€ 24. Set de barras: 789€ 25. Set discos con peso (1,25 hasta 20kg): 160€
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por Bodytone.

La inversión inicial a realizar para las máquinas y el material deportivo aplicando el 10% de descuento es de 113.116€.

El software de la empresa será adquirido a la compañía Trainingym y se estipula que el coste de la implantación en el gimnasio será de 400€ con una báscula inteligente incluida y que además por 500€ se realizará la página web y las integraciones con las otras aplicaciones, siempre que se firme un contrato de permanencia a 10 años con una cuota mensual por la utilización del software de 180€.

Por último, para finalizar con esta estrategia se mostrará a modo resumen una tabla con la inversión inicial necesaria para el gimnasio.

Tabla 8: Total de inversión inicial.

	Inversión	Total
Sala PRAMA	100.000,00 €	213.420,00 €
Pistas de pádel	59.440,00 €	
Sala virtual (Spinning)	53.980,00 €	
Reforma	42.000,00 €	48.300,00 €
Instalación eléctrica	2.500,00 €	
Pavimento	3.800,00 €	
Máquinas fitness	111.268,00 €	113.116,00 €
Material deportivo	1.848,00 €	
Ordenadores	3.000,00 €	7.890,00 €
Dispositivos software	4.890,00 €	
Mobiliario	16.000,00 €	16.000,00 €
Placas solares	14.831,00 €	14.831,00 €
Implantación software	900,00 €	900,00 €

Instalaciones	
Edificios	
Equipamiento	
Equipos proceso información	
Mobiliario	
Instalaciones técnicas	
Aplicaciones informáticas	

Fuente: Elaboración propia.

El total de la inversión inicial es de 414.457€ y 87.036€ correspondiente al IVA.

8.3 ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

Una vez ya se ha estipulado cual será la inversión inicial necesaria para la apertura del negocio, a continuación, se detallarán todas las acciones que se llevarán a cabo para poder sufragar esta gran inversión inicial.

Para poder hacerle frente a la totalidad de la inversión, el 42,5% será aportado por cinco socios en forma de fondos propios y el resto de la inversión se sufragará con financiación ajena.

En primer lugar, la aportación de los socios representará el 42,5% sobre el total de la inversión inicial fruto del ahorro y de las ganas de adentrarse en un proyecto que en un futuro puede alcanzar una gran rentabilidad. Es por ello, que el capital social vendrá aportado por cinco socios, donde las dos aportaciones económicas más altas pertenecen al CEO del gimnasio y al responsable deportivo y el resto de aportaciones corresponden a los entrenadores personales del centro.

A continuación, se muestra una tabla con la cantidad aportada por cada uno de los socios:

Tabla 9: Capital social aportado por los socios capitalistas.

Capital social	
SOCIO 1	60.234,00 €
SOCIO 2	50.200,00 €
SOCIO 3	35.000,00 €
SOCIO 4	35.000,00 €
SOCIO 5	35.000,00 €
Total	215.434,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, el resto de la totalidad de la inversión se financiará con deuda externa. Para ello, la compañía Bodytone proveedora del equipamiento deportivo, ofrecerá la posibilidad de financiar el total de la inversión de las máquinas y una parte del material deportivo, pagando una cuota mensual de 3.356€ durante un periodo de tres años a un tipo de interés del 2,5% además de tener en cuenta la inflación que es de un 2,7%, por lo que el tipo de interés real será de un 5,27%. Así que la cuantía montante a desembolsar será de 120.806€.

Tabla 10: Financiación contraída con Bodytone.

DEUDA 1	Francés		
Cuantía	111.519 Eur	Pagos anuales	12
Años	3	Periodos Totales	36
Tipo de Interés	5,27%	Periodos Carencia	0
Tipo Interés Periódico	0,44%	Comisiones	0

Fuente: Programa MODELEVA.



Por último, la otra deuda que se formalizará con una entidad bancaria representará el 35,5% de la totalidad de la inversión. Para ello, a través de una entidad bancaria se pedirá un crédito a través de las líneas de financiación ICO, que se trata del Instituto de Crédito Oficial del país. Los requisitos para solicitar este tipo de crédito son:

- El importe máximo para solicitar son 12,5 millones de euros. (A menor cuantía más posibilidad de concesión del préstamo).
- Inversiones dentro del país.
- Los seis primeros años puede haber 0 o 1 año de carencia, según la cuantía.
- Se podrá optar por un tipo de interés fijo o variable.
- La TAE a aplicar será la siguiente:
 - 1 año hasta el 2,3%.
 - De 2 a 4 años máximo 4%.
 - Igual o superior a 5 años máximo 4,3%.

Para el gimnasio se optará por pedir un préstamo con valor de 179.950€ con una duración de cinco años, abonando una cuota mensual de 3.530€ mensuales a un tipo de interés del 3,5%, además de aplicar la tasa de inflación que es de un 2,7%, siendo el interés real de un 6,60%. La cuantía montante final es de 211.800€.

Tabla 11: Condiciones del préstamos contraído con entidad de crédito.

DEUDA 2		Francés	
Cuantía	179.950 Eur	Pagos anuales	12
Años	5	Periodos Totales	60
Tipo de Interés	6,60%	Periodos Carencia	0
Tipo Interés Periódico	0,55%	Comisiones	0

Fuente: Programa MODELEVA.

8.4 ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente apartado se procederá a la realización de un estudio financiero utilizando diferentes indicadores e instrumentos que proporcionarán la información necesaria para conocer la situación y la rentabilidad de la compañía a siete años vista. Para ello, se analizará la cuenta de resultados, el balance, y presupuesto de tesorería comparando tres escenarios diferentes y por último culminaremos con la realización de ratios y el estudio del VAN y TIR, para conocer la viabilidad del proyecto. Destacar, que toda la información proporcionada será ofrecida por el programa MODELEVA, a partir de los datos introducidos en el mismo.

Los escenarios se clasificarán en pesimista, base y optimista, siendo el escenario base el más importante para su análisis.

Tabla 12: Escenarios financieros.

Proyecto Ejem	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%
Actividad	100,0%	97,0%	100,0%	103,0%
Precio	100,0%	99,0%	100,0%	102,0%
Costes Variables	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%
Costes Fijos	100,0%	103,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	100,0%	103,0%	100,0%	98,0%
Crecimiento	100,0%	97,0%	100,0%	103,0%

Fuente: Programa MODELEVA.

Destacar que en el escenario pesimista se produciría un aumento de la inversión y de los costes como consecuencia de un decremento de las ventas con respecto al escenario base. Por otro lado, en el escenario optimista se incrementaría el factor actividad, precio y crecimiento y disminuirían el resto de factores como la inversión, los costes variables y financieros.

8.4.1 BALANCE PREVISIONAL

El balance de una compañía se trata de una tabla que representa a simple vista cual es el estado de cada masa patrimonial, aportando información sobre la estructura de la empresa. Para ello, a partir de los datos introducidos anteriormente en el programa MODELEVA, se extraerá el balance para conocer la estructura y la situación económico-financiera de la compañía desde los diferentes escenarios nombrados anteriormente.

Escenario base

Tabla 13: Balance previsional escenario base.

Proyecto Ejemplo	12	24	36	48	60	72	84	
Escenario Base	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
Inmovilizado Material	413.557	413.557	413.557	413.557	413.557	413.557	413.557	413.557
(Amortización Acumulada I.M)	0	40.976	81.951	122.927	163.902	202.905	241.909	280.912
Inmovilizado Intangible	900	900	900	900	900	900	900	900
(Amortización Acumulada I.IN)	0	90	180	270	360	450	540	630
Activo No Corriente	414.457	373.391	332.326	291.260	250.195	211.102	172.008	132.915
Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Deudora por IVA	87.036	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	3.081	2.663	2.742	2.855	2.935	3.015	3.097	829
Activo Corriente	90.117	2.663	2.742	2.855	2.935	3.015	3.097	829
Excedente de Tesorería	2.329	23.192	-1	14.219	100.586	216.113	342.211	478.452
TOTAL ACTIVO	506.903	399.246	335.067	308.334	353.715	430.230	517.316	612.197
Capital	215.434	215.434	216.410	218.890	218.890	218.890	218.890	218.890
Reservas	0	-43.904	-39.320	4.198	58.798	134.742	223.862	322.786
Recursos Propios	215.434	171.530	177.090	223.088	277.688	353.632	442.752	541.676
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	215.434	171.530	177.090	223.088	277.688	353.632	442.752	541.676
Deuda a Largo	291.469	224.819	154.129	79.152	40.878	0	0	0
Otra Deuda	0	0	0	0	9.748	42.823	35.021	26.749
Pasivo No Corriente	291.469	224.819	154.129	79.152	50.626	42.823	35.021	26.749
Hacienda Acreedora por IVA	0	2.783	3.712	4.538	5.287	5.882	6.319	6.637
Cuentas a Pagar	0	115	137	158	173	185	192	197
Hacienda Acreedora	0	0	0	1.399	19.941	27.708	33.032	36.938
Otras Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	2.898	3.849	6.095	25.401	33.774	39.543	43.772
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	506.903	399.246	335.067	308.334	353.715	430.230	517.316	612.197

Fuente: Programa MODELEVA.

Escenario pesimista

Tabla 14: Balance previsional escenario pesimista.

Proyecto Ejemplo	12	24	36	48	60	72	84	
Escenario Pesimista	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
Inmovilizado Material	421.828	421.828	421.828	421.828	421.828	421.828	421.828	421.828
(Amortización Acumulada I.M)	0	41.795	83.590	125.385	167.180	206.964	246.747	286.530
Inmovilizado Intangible	918	918	918	918	918	918	918	918
(Amortización Acumulada I.IN)	0	92	184	275	367	459	551	643
Activo No Corriente	422.746	380.859	338.972	297.085	255.199	215.324	175.449	135.574
Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Deudora por IVA	88.777	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	3.168	2.742	2.823	2.939	3.020	3.103	3.188	857
Activo Corriente	91.945	2.742	2.823	2.939	3.020	3.103	3.188	857
Excedente de Tesorería	2.329	10.115	-1	0	69.856	178.101	285.834	402.655
TOTAL ACTIVO	517.020	393.716	341.794	300.024	328.075	396.528	464.470	539.085
Capital	219.734	219.734	251.676	260.609	260.609	260.609	260.609	260.609
Reservas	0	-58.226	-70.953	-45.921	8.052	65.334	135.978	215.272
Recursos Propios	219.734	161.508	180.723	214.688	268.661	325.943	396.587	475.881
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	219.734	161.508	180.723	214.688	268.661	325.943	396.587	475.881
Deuda a Largo	297.286	229.498	157.476	80.952	41.848	0	0	0
Otra Deuda	0	0	0	4	9.796	43.685	35.727	27.286
Pasivo No Corriente	297.286	229.498	157.476	80.956	51.644	43.685	35.727	27.286
Hacienda Acreedora por IVA	0	2.597	3.461	4.227	4.919	5.467	5.871	6.164
Cuentas a Pagar	0	113	134	153	168	180	186	191
Hacienda Acreedora	0	0	0	0	2.684	21.253	26.099	29.563
Otras Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	2.709	3.595	4.380	7.771	26.900	32.156	35.919
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	517.020	393.716	341.794	300.024	328.075	396.528	464.470	539.085

Fuente: Programa MODELEVA.

Escenario optimista

Tabla 15: Balance provisional escenario optimista.

Proyecto Ejemplo		12	24	36	48	60	72	84
Escenario Optimista	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
Inmovilizado Material	405.286	405.286	405.286	405.286	405.286	405.286	405.286	405.286
(Amortización Acumulada I.M)	0	40.156	80.312	120.468	160.624	198.847	237.070	275.293
Inmovilizado Intangible	882	882	882	882	882	882	882	882
(Amortización Acumulada I.IN)	0	88	176	265	353	441	529	617
Activo No Corriente	406.168	365.924	325.679	285.435	245.191	206.880	168.568	130.257
Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Deudora por IVA	85.295	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	3.070	2.664	2.743	2.856	2.936	3.017	3.099	828
Activo Corriente	88.366	2.664	2.743	2.856	2.936	3.017	3.099	828
Excedente de Tesorería	2.329	33.090	24.298	55.235	151.644	283.947	428.220	583.671
TOTAL ACTIVO	496.862	401.678	352.721	343.527	399.771	493.843	599.888	714.756
Capital	211.167	211.167	211.167	211.167	211.167	211.167	211.167	211.167
Reservas	0	-32.829	-13.475	37.403	107.649	200.239	307.529	425.794
Recursos Propios	211.167	178.338	197.692	248.570	318.816	411.406	518.696	636.961
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	211.167	178.338	197.692	248.570	318.816	411.406	518.696	636.961
Deuda a Largo	285.695	220.242	150.902	77.443	39.970	0	0	0
Otra Deuda	0	0	0	0	9.655	41.979	34.333	26.217
Pasivo No Corriente	285.695	220.242	150.902	77.443	49.625	41.979	34.333	26.217
Hacienda Acreedora por IVA	0	2.980	3.984	4.882	5.699	6.348	6.825	7.171
Cuentas a Pagar	0	119	142	164	180	193	200	205
Hacienda Acreedora	0	0	0	12.468	25.450	33.917	39.833	44.202
Otras Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	3.098	4.126	17.514	31.329	40.458	46.859	51.578
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	496.862	401.678	352.721	343.527	399.771	493.843	599.888	714.756

Fuente: Programa MODELEVA.

Como se puede apreciar un suceso importante que ocurre en los tres escenarios es que el pasivo a corto plazo en los próximos años es muy superior al activo corriente. Por lo que como vemos el fondo de maniobra será negativo. Pero, por otro lado, podemos comprobar que a largo plazo con todo el activo se puede hacer frente a la totalidad de las deudas.

8.4.2 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados es una tabla que muestra la cantidad de ingresos y gastos que ha obtenido una empresa a lo largo de un periodo determinado. Esta cuenta proporcionará información sobre los beneficios y pérdidas que pueden incurrir en la empresa durante un ejercicio económico.

Escenario base

Tabla 16: Cuenta de resultados escenario base.

Proyecto Ejemplo							
Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	188.550	235.228	277.212	315.088	345.484	368.189	385.129
Costes Variables	5.758	6.859	7.890	8.670	9.260	9.605	9.864
Margen Bruto	182.793	228.369	269.323	306.418	336.224	358.584	375.265
Costes Fijos	169.099	171.273	176.108	183.138	188.082	193.161	198.376
Amortización	41.066	41.066	41.066	41.066	39.093	39.093	39.093
BAIT	-27.372	16.031	52.149	82.215	109.048	126.330	137.796
Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	18.005	11.934	7.652	4.149	3.039	2.479	1.988
Ingresos Financieros	1.473	487	420	1.698	4.821	8.275	11.945
BAT	-43.904	4.584	44.917	79.764	110.830	132.126	147.753
Base Imponible	-43.904	-39.320	5.597	79.764	110.830	132.126	147.753
Impuestos	0	0	1.399	19.941	27.708	33.032	36.938
BDT	-43.904	4.584	43.518	59.823	83.123	99.095	110.815
Dividendos		0	0	5.222	7.179	9.975	11.891
Beneficio Retenido	-43.904	4.584	43.518	54.601	75.944	89.120	98.923
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	3,12%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Fuente: Programa MODELEVA.

Se puede observar que en el primer año de actividad existen pérdidas para el gimnasio, como consecuencia de los altos costes fijos y de los gastos financieros existentes, ya que las ventas del primer año no pueden afrontar a los elevados costes. Por otro lado, a partir del segundo año, ya se empiezan a ver beneficios, debido a que el gimnasio ya se está adentrando en el mercado y por ello se experimenta un aumento de las ventas considerables, para poder sufragar los altos costes fijos como financieros. Aunque el beneficio en el año 2 sea muy reducido, en los años siguientes, con el incremento de las ventas sufraga ese ligero ascenso en los costes fijos y gastos financieros y por lo tanto unos mayores beneficios en los futuros años. Destacar también que, a partir del año cuatro, los beneficios ya son altos para poder repartir los dividendos, fijándose una cuantía de un 12% sobre el total los beneficios.

Escenario pesimista

Tabla 17: Cuenta de resultados escenario pesimista.

Proyecto Ejemplo							
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	181.065	224.692	263.773	298.944	327.157	348.275	364.098
Costes Variables	5.640	6.691	7.671	8.413	8.976	9.307	9.559
Margen Bruto	175.425	218.001	256.102	290.530	318.182	338.968	354.540
Costes Fijos	174.149	176.411	181.391	188.632	193.725	198.956	204.327
Amortización	41.887	41.887	41.887	41.887	39.875	39.875	39.875
BAIT	-40.610	-297	32.824	60.012	84.582	100.138	110.337
Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	18.922	12.553	8.055	4.369	3.193	2.605	2.089
Ingresos Financieros	1.306	122	263	1.014	3.623	6.861	10.003
BAT	-58.226	-12.727	25.032	56.657	85.012	104.394	118.252
Base Imponible	-58.226	-70.953	-45.921	10.735	85.012	104.394	118.252
Impuestos	0	0	0	2.684	21.253	26.099	29.563
BDT	-58.226	-12.727	25.032	53.973	63.759	78.296	88.689
Dividendos		0	0	0	6.477	7.651	9.395
Beneficio Retenido	-58.226	-12.727	25.032	53.973	57.282	70.645	79.293
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	0,00%	4,74%	25,00%	25,00%	25,00%

Fuente: Programa MODELEVA.

Este es el escenario en el que el gimnasio por alguna circunstancia no ha tenido cabida en el mercado y el número de socios inscritos no ha sido el esperado. Es por ello que, en este escenario los socios inscritos son menores y por lo tanto un descenso de las ventas. Junto con este descenso en las ventas y unos costes y gastos financieros algo mayores con respecto al escenario anterior, que deriva a que en los dos primeros años de actividad se obtengan pérdidas y que, a partir del año tres ya se empiecen a experimentar los beneficios haciendo que el ritmo de crecimiento en los beneficios sea menor que en el escenario anterior.

Escenario optimista

Tabla 18: Cuenta de resultados escenario optimista.

Proyecto Ejemplo							
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	198.091	248.441	293.914	335.040	368.061	392.681	410.974
Costes Variables	5.928	7.091	8.183	9.010	9.634	9.996	10.266
Margen Bruto	192.163	241.350	285.731	326.030	358.427	382.684	400.708
Costes Fijos	169.052	171.273	176.108	183.138	188.082	193.161	198.376
Amortización	40.244	40.244	40.244	40.244	38.311	38.311	38.311
BAIT	-17.134	29.833	69.379	102.648	132.033	151.213	164.021
Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	17.291	11.454	7.335	3.979	2.919	2.382	1.910
Ingresos Financieros	1.596	976	1.301	3.132	6.556	10.502	14.696
BAT	-32.829	19.355	63.346	101.802	135.670	159.333	176.807
Base Imponible	-32.829	-13.475	49.871	101.802	135.670	159.333	176.807
Impuestos	0	0	12.468	25.450	33.917	39.833	44.202
BDT	-32.829	19.355	50.878	76.351	101.752	119.500	132.605
Dividendos		0	0	6.105	9.162	12.210	14.340
Beneficio Retenido	-32.829	19.355	50.878	70.246	92.590	107.290	118.265
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	19,68%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Fuente: Programa MODELEVA.

En el siguiente escenario el gimnasio ha tenido un gran interés entre los consumidores y se inscriben más socios de lo estimado. En este caso existen unas mayores ventas desde el primer año, pero no se igualan a los altos costes y gastos, por lo que el primer año habría pérdidas, pero algo menores con respecto al escenario base. A partir del segundo año, ya se experimentaría un beneficio y el ritmo de crecimiento de los mismos serían mayores con respecto al escenario base, debido a un incremento de las ventas.

8.4.3 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

El presupuesto de tesorería es una tabla que convierte la información económica y financiera de una compañía y la transforma en flujos de caja reales, es decir, las entradas y salidas de dinero líquido que se producen en una empresa.

Escenario base

Tabla 19: Presupuesto de tesorería escenario base.

Proyecto Ejemplo	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Escenario Base								
Cobros Operativos	0	188.550	235.228	277.212	315.088	345.484	368.189	385.129
Cobros de Ventas		188.550	235.228	277.212	315.088	345.484	368.189	385.129
Pagos Operativos	3.081	174.324	178.189	184.090	193.271	217.352	230.548	238.999
Materiales	0	5.642	6.837	7.869	8.654	9.248	9.598	9.859
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		169.099	171.273	176.108	183.138	188.082	193.161	198.376
Variaciones en Caja Operativa	3.081	-418	79	113	80	81	82	-2.268
Impuestos			0	0	1.399	19.941	27.708	33.032
CASH FLOW OPERATIVO	-3.081	14.226	57.039	93.123	121.817	128.131	137.641	146.130
Cobros ExtraOperativos	506.903	128.105	50.861	62.202	77.614	110.448	85.733	92.982
Capital	215.434	0	976	2.480	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	291.469	0	0	1.087	9.748	33.076	139	160
Devolución IVA Hacienda	0	87.036	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		39.596	49.398	58.215	66.168	72.552	77.320	80.877
Ingresos Financieros		1.473	487	420	1.698	4.821	8.275	11.945
Pagos ExtraOperativos	501.493	121.468	131.093	141.105	113.064	123.052	97.276	102.871
Inversiones	414.457	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	87.036	12.255	12.282	12.836	13.301	13.735	14.126	14.507
Pago IVA Hacienda	0	24.558	36.187	44.553	52.118	58.222	62.756	66.052
Amortización Deuda	0	66.650	70.690	76.064	38.273	40.878	7.941	8.432
Dividendos		0	0	0	5.222	7.179	9.975	11.891
Gastos Financieros		18.005	11.934	7.652	4.149	3.039	2.479	1.988
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	5.410	6.637	-80.232	-78.903	-35.450	-12.604	-11.543	-9.889
Excedente de Tesorería	2.329	20.863	-23.193	14.220	86.367	115.527	126.098	136.241
Excedente de Tesorería, acumulado	2.329	23.192	-1	14.219	100.586	216.113	342.211	478.452

Fuente: Programa MODELEVA

Se puede apreciar que desde el inicio de la actividad tras realizar la inversión inicial y con el primer año de actividad, existe un excedente de tesorería adecuada, pero al final del año se experimenta una tesorería negativa que se sufraga con el excedente de tesorería de los dos primeros años. A partir del tercer año, el excedente de tesorería se va incrementando cada año que transcurre, por lo que no habrá ningún problema en hacer frente a los pagos operativos que incurrir en el gimnasio.

Escenario pesimista

Tabla 20: Presupuesto de tesorería escenario pesimista.

Proyecto Ejemplo	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Escenario Pesimista								
Cobros Operativos	0	181.065	224.692	263.773	298.944	327.157	348.275	364.098
Cobros de Ventas		181.065	224.692	263.773	298.944	327.157	348.275	364.098
Pagos Operativos	3.168	179.249	183.162	189.159	197.112	205.456	229.593	237.649
Materiales	0	5.527	6.670	7.652	8.398	8.964	9.301	9.554
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		174.149	176.411	181.391	188.632	193.725	198.956	204.327
Variaciones en Caja Operativa	3.168	-426	81	116	82	83	84	-2.331
Impuestos			0	0	0	2.684	21.253	26.099
CASH FLOW OPERATIVO	-3.168	1.816	41.530	74.615	101.832	121.701	118.682	126.450
Cobros ExtraOperativos	517.020	128.107	79.250	65.548	73.588	106.215	80.147	86.634
Capital	219.734	0	31.942	8.933	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	297.286	0	0	959	9.796	33.889	148	170
Devolución IVA Hacienda	0	88.777	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		38.024	47.185	55.392	62.778	68.703	73.138	76.461
Ingresos Financieros		1.306	122	263	1.014	3.623	6.861	10.003
Pagos ExtraOperativos	511.523	122.136	130.895	140.162	105.564	119.672	91.096	96.263
Inversiones	422.746	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	88.777	12.557	12.572	13.125	13.592	14.029	14.427	14.816
Pago IVA Hacienda	0	22.870	33.748	41.502	48.494	54.125	58.307	61.351
Amortización Deuda	0	67.787	72.022	77.480	39.108	41.848	8.106	8.611
Dividendos		0	0	0	0	6.477	7.651	9.395
Gastos Financieros		18.922	12.553	8.055	4.369	3.193	2.605	2.089
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	5.497	5.971	-51.646	-74.614	-31.975	-13.456	-10.949	-9.629
Excedente de Tesorería	2.329	7.786	-10.116	1	69.856	108.245	107.733	116.821
Excedente de Tesorería, acumulado	2.329	10.115	-1	0	69.856	178.101	285.834	402.655

Fuente: Programa MODELEVA.

En este escenario se da prácticamente la misma situación que en el escenario base. En este caso, los dos primeros años se experimenta un excedente de tesorería algo menor con respecto al año anterior y se aprecia que a partir del año cuatro es cuando ya se empieza a originar un excedente de tesorería, donde su ritmo de crecimiento es menor con respecto al año anterior.

Escenario optimista

Tabla 21: Presupuesto de tesorería escenario optimista.

Proyecto Ejemplo	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Escenario Optimista								
Cobros Operativos	0	198.091	248.441	293.914	335.040	368.061	392.681	410.974
Cobros de Ventas		198.091	248.441	293.914	335.040	368.061	392.681	410.974
Pagos Operativos	3.070	174.455	178.420	184.382	204.678	223.235	237.149	246.199
Materiales	0	5.809	7.068	8.161	8.993	9.622	9.989	10.261
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		169.052	171.273	176.108	183.138	188.082	193.161	198.376
Variaciones en Caja Operativa	3.070	-407	80	113	80	81	82	-2.271
Impuestos			0	0	12.468	25.450	33.917	39.833
CASH FLOW OPERATIVO	-3.070	23.636	70.021	109.532	130.361	144.825	155.532	164.775
Cobros ExtraOperativos	496.862	128.490	53.149	63.023	83.146	116.173	93.118	101.175
Capital	211.167	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	285.695	0	0	0	9.655	32.324	153	174
Devolución IVA Hacienda	0	85.295	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		41.599	52.173	61.722	70.358	77.293	82.463	86.305
Ingresos Financieros		1.596	976	1.301	3.132	6.556	10.502	14.696
Pagos ExtraOperativos	491.463	121.364	131.962	141.618	117.099	128.695	104.376	110.500
Inversiones	406.168	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	85.295	12.281	12.331	12.897	13.373	13.814	14.208	14.592
Pago IVA Hacienda	0	26.338	38.837	47.926	56.170	62.830	67.777	71.367
Amortización Deuda	0	65.454	69.340	73.459	37.472	39.970	7.799	8.291
Dividendos		0	0	0	6.105	9.162	12.210	14.340
Gastos Financieros		17.291	11.454	7.335	3.979	2.919	2.382	1.910
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	5.399	7.126	-78.814	-78.594	-33.953	-12.522	-11.258	-9.325
Excedente de Tesorería	2.329	30.762	-8.792	30.937	96.408	132.303	144.274	155.451
Excedente de Tesorería, acumulado	2.329	33.090	24.298	55.235	151.644	283.947	428.220	583.671

Fuente: Programa MODELEVA.

En el escenario optimista se puede ver que en todos los años se obtiene un excedente de tesorería acumulada, donde además el resultado de la misma es mayor con respecto a los dos escenarios anteriores.

8.4.4 RETORNO DE LA INVERSIÓN (VAN Y TIR)

Uno de los instrumentos necesarios para analizar que nos proporciona información sobre la viabilidad del proyecto es el método llamado retorno de la inversión. Para la realización de este método se utilizarán las herramientas VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Se puede definir el VAN como una herramienta expresada en unidades monetarias que actualiza todos los derechos de cobro y pagos de una inversión, con el objetivo de conocer cuál será el beneficio o la pérdida esperada después de realizar la inversión o el proyecto. Este criterio de inversión traslada todos los flujos de caja actualizados al momento inicial.

Se puede definir la TIR como toda actualización o descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el tipo de interés que iguala el valor actual de los flujos de caja con la inversión inicial.

Empleando estos dos criterios de inversión nos dará la información necesaria para poder comprobar si el proyecto descrito reúne las condiciones de viabilidad.

Valor Actual Neto (VAN)

La fórmula para calcular este criterio de inversión es la siguiente:

V_t: Flujo de caja del año x.

K: tasa de interés.

N: años de la inversión.

I₀: Desembolso inicial.

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

Para analizar el resultado obtenido se deberá de tener en cuenta los siguientes criterios:

- Si VAN es menor a cero el proyecto no es viable.
- Si VAN es mayor a cero el proyecto es viable.
- Si VAN es igual a 0 el proyecto no genera beneficios ni pérdidas.

En este caso los resultados obtenidos para los diferentes escenarios son los siguientes:

Actual	Pesimista	Base	Optimista
667.859	428.949	667.859	889.946

Como se puede apreciar en proyecto es viable para los tres escenarios analizados, por lo que se puede decir que el proyecto tras realizar el desembolso inicial es rentable y generaría beneficios para la empresa, siendo el proyecto muy recomendable para invertir.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el cálculo de la TIR se emplean los mismos parámetros y la misma fórmula que la del criterio VAN, pero en este caso, la constante K que es aquella que se debe despejar, igualando la ecuación a cero.

La fórmula de la TIR es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Para valorar el resultado se pueden dar las siguientes situaciones:

- Si TIR es mayor a K se recomienda invertir.
- Si TIR es menor a K se recomienda no invertir.
- Si TIR es igual a K se tendría que pensar en invertir según la cabida en el mercado de la compañía.

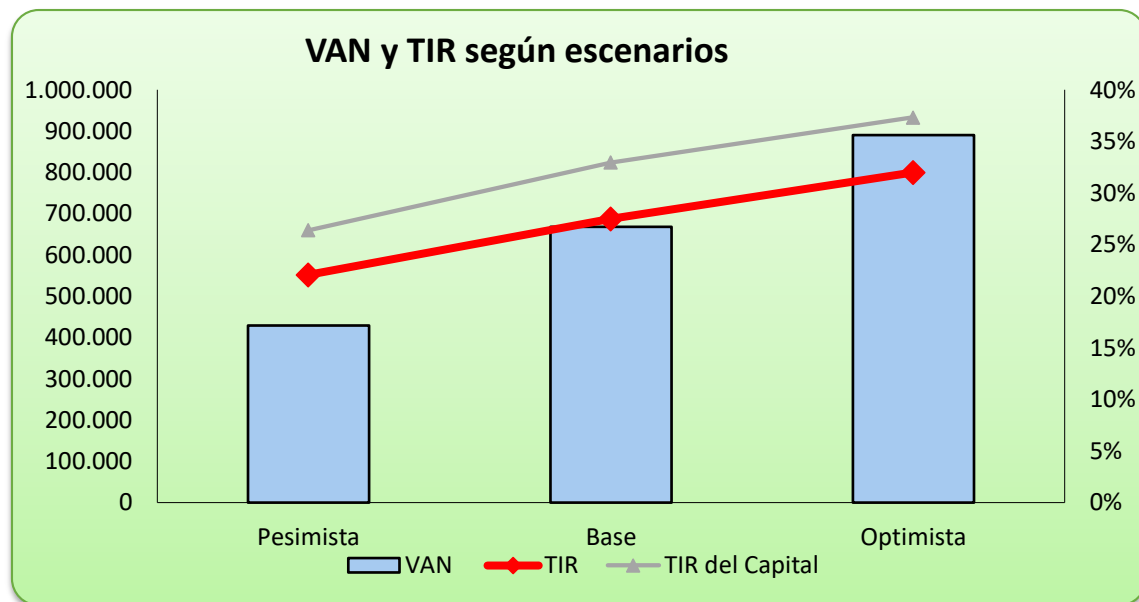
Para el caso del gimnasio los resultados obtenidos son los siguientes:

Actual	Pesimista	Base	Optimista
27,47%	22,07%	27,47%	31,97%

Como se puede comprobar tras los resultados obtenidos en los tres escenarios presentes, la TIR es mayor que la tasa de interés que es de un 8,85%, por lo que el criterio reúne las condiciones de viabilidad y se considera que el proyecto sería una gran oportunidad para poder invertir en él.

A continuación, se mostrará un gráfico que muestra los criterios VAN y TIR en los diferentes escenarios:

Gráfico 24: VAN y TIR desde el escenario base, pesimista y optimista.



Fuente: Programa MODELEVA

Destacar que en los diferentes escenarios analizados tanto es criterio VAN como la TIR presenta unos resultados muy favorables para la compañía, ya que en el caso del criterio VAN los resultados obtenidos son muy positivos y para el criterio TIR el resultado obtenido es superior al coste medio ponderado de capital con un valor de 8,85%. Por lo que, ante estos datos tan favorables el proyecto reúne las condiciones de viabilidad y se trata de una gran oportunidad de inversión.

8.4.5 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

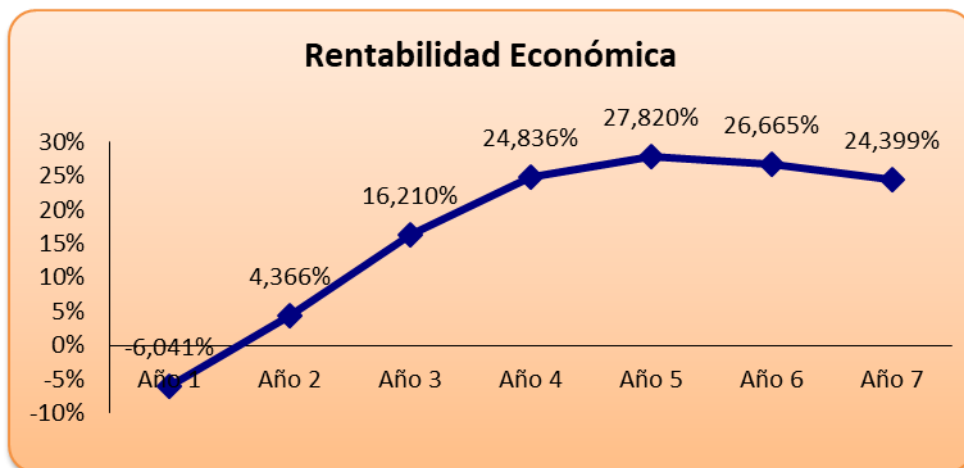
La rentabilidad económica se puede definir como la capacidad que tiene los activos de una compañía para generar beneficios, sin tener en cuenta cual ha sido el método para la financiación de dichos activos.

La rentabilidad económica se calcula con la siguiente fórmula:

$$R.E = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

Tras realizar los cálculos necesarios, se mostrará una evolución de la rentabilidad económica en un periodo de siete años vista.

Gráfico 25: Evolución de la Rentabilidad Económica.



Fuente: Programa MODELEVA.

Se observa claramente una tendencia alcista con el transcurso de los años. En el primer año de actividad como consecuencia de los altos costes y gastos financieros, presenta un resultado de explotación negativo, incurriendo a la empresa en pérdidas. Por otro lado, a partir del segundo con un beneficio positivo, ya se empieza a obtener un rendimiento favorable alcanzando una cifra de aproximadamente 4,37%. Posteriormente con el incremento de las ventas y de la facturación en los próximos años venideros sigue creciendo esta rentabilidad hasta conseguir un máximo de aproximadamente 27,67%. Por último, comentar que a partir del año seis ya se empieza a experimentar un ligero descenso del rendimiento en el gimnasio, como consecuencia de un crecimiento más paulatino en el número de socios abonados y por lo tanto influye en las ventas.

En conclusión, destacar que el gimnasio presenta unos rendimientos favorables, teniendo una evolución positiva cada año que transcurre.

La rentabilidad financiera se define como los beneficios obtenidos durante un ejercicio económico, a partir de los recursos propios y de las inversiones realizadas.

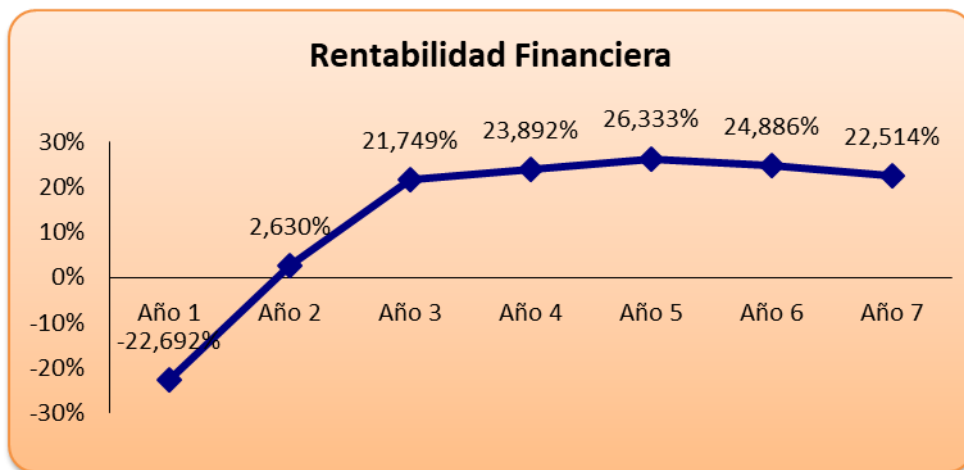
Para que esta rentabilidad sea favorable tiene que ser positiva y ser superior al coste de los recursos propios.

La fórmula para calcular esta rentabilidad es la siguiente:

$$R.F = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tras realizar los cálculos necesarios, se mostrará una evolución de la rentabilidad financiera en un periodo de siete años vista.

Gráfico 26: Evolución de la Rentabilidad Financiera.



Fuente: Programa MODELEVA.

Se puede apreciar al igual como en la rentabilidad económica una tendencia alcista con el transcurso de los años. El primer año de actividad presenta una rentabilidad financiera negativa como consecuencia de las pérdidas ocasionadas en ese periodo. En el segundo año, ya se empieza a experimentar una rentabilidad financiera positiva, pero no es la adecuada para los socios capitalistas, ya que se exigió un mínimo de un 7%. A partir del tercer año, se produce un gran incremento con respecto al año anterior y la rentabilidad ya alcanza el mínimo exigido por los socios capitalistas hasta tal punto que en el quinto año se alcanzaría la máxima rentabilidad financiera rozando unas cifras aproximadas del 26%.

Como conclusión, destacar que en los dos primeros años de actividad la rentabilidad exigida por los accionistas no es la adecuada, pero a partir del tercer año, ya se alcanza un rendimiento muy favorable, siendo esta situación una gran oportunidad para invertir en el gimnasio.

9. CONCLUSIONES

Existe una tendencia que se encuentra en auge por el culto al cuerpo, la belleza y el bienestar. Cada vez son más las personas que quieren conseguir un mejor aspecto corporal y crecer sus músculos, así que, para conseguir esos objetivos, las personas recurren a la inscripción de un gimnasio y además a llevar una alimentación más saludable. Pero muchas de las personas no acuden a los gimnasios por el culto a cuerpo, sino que realizan ejercicio físico como forma para tener una mejora de la calidad de vida y como una actividad lúdica para la desconexión de su jornada laboral. También, destacar el auge que está teniendo el nuevo deporte denominado pádel, ya que los gimnasios a la hora de abrir su centro fitness, piensan también en montar pistas de pádel, por la gran cantidad de personas que practican este deporte en todos los grupos de edad.

Actualmente en la ciudad de Alcoy, la tendencia por el bienestar físico y el pádel también está teniendo influencia entre la población hasta tal punto que los gimnasios ya se empiezan a encontrar abarrotados y en muchos de ellos ya han alcanzado el máximo número de socios. Con respecto al pádel también ha tenido un gran impacto entre la población alcoyana, y cada vez son más los jugadores que quieren practicar este deporte, ya que no hace falta poseer un gran nivel para poder disfrutar con tus amigos o compañeros de esta modalidad.

Por las razones mencionadas anteriormente, el proyecto se ha fundamentado en la realización de un plan de empresa basado en la implantación de un gimnasio adoptando un nuevo modelo revolucionario de entrenamiento donde se dejan de lado las máquinas tradicionales y se apuesta por la utilización de dispositivos inteligentes ayudados de la tecnología. También, el recinto cuenta con cuatro pistas de pádel y se situará en un polígono industrial de la ciudad de Alcoy.

Tras haber realizado el análisis estratégico, decir que presenta una equivalencia entre en número de oportunidades y amenazas, pero con respecto al análisis interno el número de fortalezas es muy superior al de debilidades, presentando ciertas ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Destacar que la competencia que se ha analizado oferta prácticamente los mismos servicios del gimnasio, pero la clara diferencia es la implantación de la sala PRAMA donde se consigue crear una sensación de motivación y entrenamiento creando así una experiencia para el cliente.

El público objetivo del gimnasio irá destinado a todos los grupos de edad que tengan un poder adquisitivo medio-alto y que tengan una gran afición por el deporte y por mejorar su estado físico o simplemente para aquellas personas que desean llevar una vida más activa y saludable.

Desde el gimnasio se ha apostado por la oferta de una multitud de servicios relacionados con el deporte y que todos estos servicios se encuentren integrados en una misma instalación. Es por ello que el gimnasio contará con una sala de musculación y cardiovascular, una sala para la realización de actividades dirigidas y entrenamientos online, asesoramiento personal y nutricionista, cuatro pistas de pádel, una sala de spinning virtual y el servicio de fisioterapeuta.

Comentar que toda la interacción del cliente con el gimnasio se realizará a través de una aplicación móvil y página web, donde el cliente tendrá la posibilidad de reservar las clases dirigidas, alquilar una pista de pádel, observar el rendimiento en sus sesiones de entrenamiento y mucho más.



También decir, que la aplicación se encontrará integrada con la sala PRAMA y con las máquinas cardiovasculares, para conocer el rendimiento obtenido en cada sesión de entrenamiento y poder experimentar cual ha sido la evolución desde los inicios para conseguir los objetivos propuestos.

Decir que el gimnasio contará con un software ERP que se encontrará integrado con la aplicación móvil, con el objetivo de automatizar los procesos internos del gimnasio y ayudar a conseguir una mayor eficiencia dentro del mismo. Por otro lado, este software se encontrará integrado con la aplicación móvil de los clientes, para que el personal profesional del complejo pueda ver los resultados de los entrenamientos de los clientes y ofrecerle las pautas para conseguir con los objetivos fijados por el cliente.

Respecto a la constitución de la sociedad, se ha decidido que la forma jurídica sea una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que las condiciones para su constitución se adaptan a las características para la creación del gimnasio.

Una situación muy importante es el grado de satisfacción de los usuarios, por lo que desde el gimnasio se realizarán las acciones necesarias para conseguir un nivel de satisfacción muy alto, además de intentar querer conseguir que el cliente perciba el complejo como una experiencia en la realización de actividad física para mejorar su estilo de vida.

En cuanto al marketing, se ha puesto hincapié en conseguir un nivel de calidad muy alto en los servicios prestados y para ello emplearemos un equipamiento muy sofisticado y se contratarán a un personal muy cualificado para garantizar este nivel de calidad. Se contará con siete empleados dentro del gimnasio para poder ofertar todos los servicios descritos y dar una buena atención hacia el cliente.

Para la fijación del precio se ha establecido una estrategia **MÁS POR MAS**, donde aseguramos que el cliente no se fijará en los altos precios, sino que escogerá el gimnasio por el valor que le aporta y por la cantidad de servicios que se prestan, haciendo que el cliente perciba el gimnasio como un centro de con una calidad muy alta y de gran prestigio.

El método de promoción y comunicación de los servicios se realizará principalmente a través de los medios digitales, ya que en la actualidad las redes sociales disponen de un servicio para las empresas, donde muestra el anuncio publicitario según los criterios de segmentación fijados, permitiendo llegar sin apenas coste a un gran número de consumidores.

Para la constitución de la sociedad se ha recurrido a financiación propia con la aportación dineraria de cinco socios capitalistas y el resto se recurrido a financiación ajena para poder abordar la gran inversión inicial a realizar y posteriormente se han analizado las cuentas financieras desde tres escenarios distintos: pesimista, base y optimista.

Por último, se han analizado la rentabilidad económica y financiera y se han establecido los criterios de inversión VAN y TIR, donde los resultados obtenidos nos indican que el proyecto es una gran oportunidad de inversión y que reúne las condiciones necesarias para la viabilidad del mismo.



10. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (10 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (8 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-6874>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (24 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-7351
- A.P.D.* (8 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.apd.es/el-gran-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
- Agencia Española de Protección de Datos.* (8 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.aepd.es/es>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (7 de Marzo de 2021). Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-2412
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (6 de Abril de 2021). Obtenido de [https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463#:~:text=A%2D2020%2D3692-,Real%20Decreto%20463%2F2020%2C%20de%2014%20de%20marzo%2C%20por,Publicado%20en%3A&text=67%2C%20de%2014%20de%20marzo,a%2025400%20\(11%20p%C3%A1gs.%20\)](https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463#:~:text=A%2D2020%2D3692-,Real%20Decreto%20463%2F2020%2C%20de%2014%20de%20marzo%2C%20por,Publicado%20en%3A&text=67%2C%20de%2014%20de%20marzo,a%2025400%20(11%20p%C3%A1gs.%20))
- Anuario Estadísticas Deportivas.* (2 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Argos GVA.* (7 de Abril de 2021). Obtenido de http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3009&aNIndicador=3&aVLengua=C
- Argos. GVA.* (25 de Marzo de 2021). Obtenido de http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3009&aNIndicador=1&aVLengua=C
- Asociación Empresarial Valenciana de Centros Deportivos.* (8 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://aevcd.com/quienes-somos/>
- Banco Santander Particulares.* (18 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>
- Bankinter.* (20 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/pib-per-capita-espana-comunidades-autonomas-grafico>
- Bankinter.* (16 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/salario-minimo-interprofesional-smi#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20salario%20m%C3%ADnimo%20interprofesional,elevado%20de%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os.>
- Big Data.* (5 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.masterbigdataucm.com/que-es-big-data/>



- Bodytone*. (25 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://bodytone.eu/es/>
- Cmdsport*. (10 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/ciudadanos-pide-congreso-considerar-deporte-una-actividad-esencial/>
- Comisión Europea*. (5 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->
- Confilegal*. (26 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://confilegal.com/20200613-que-convenio-colectivo-rige-para-instalaciones-deportivas-y-gimnasios/>
- DataScope*. (3 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://mydatascope.com/blog/es/que-es-y-como-funciona-la-nube/>
- Datosmacro*. (10 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2021>
- Datosmacro*. (25 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Datosmacro*. (1 de Abril de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB>
- Decathlon*. (20 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/caja-pelotas-padel-pb-990s-x24/_/R-p-324573?mc=8581956
- Deloitte*. (2020). *El mercado del fitness en Europa*.
- Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*. (22 de Mayo de 2021). Obtenido de https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=007372/2015&L=1
- Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*. (17 de Abril de 2021). Obtenido de https://dogv.gva.es/datos/2021/03/12/pdf/2021_2705.pdf
- EALDE bussines School*. (4 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.ealde.es/que-es-presupuesto-tesoreria/#:~:text=El%20presupuesto%20de%20tesorer%C3%ADa%20es,gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20una%20empresa.&text=La%20funci%C3%B3n%20de%20este%20presupuesto,como%20E2%80%9Cflujo%20de%20caja%E2%80%9D.>
- Economía Digital*. (12 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.economiadigital.es/economia/espana-se-asoma-a-una-contraccion-del-pib-en-el-primer-trimestre-del-2021.html>
- Economipedia*. (10 de Abril de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/politica-fiscal-expansiva.html#:~:text=Hemos%20de%20tener%20en%20cuenta,palabras%2C%20impulsar%20la%20actividad%20econ%C3%B3mica.>
- Economipedia*. (7 de Junio de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>



- Economipedia*. (8 de Junio de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- El País*. (5 de Junio de 2021). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/herramientas/calculadora-sueldo-neto/#tabla_resultados
- Enterat*. (20 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.enterat.com/actualidad/pib-espana-per-capita.php>
- Epdata*. (25 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios-datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/alcoy/645>
- ESTEBAN JIMÉNEZ TALAYA, J. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: 2ª Edición.
- Federación Española de Pádel*. (8 de Marzo de 2021). Obtenido de https://www.padelfederacion.es/Ley_De_Transparencia
- Federación Española de Pádel*. (9 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.padelfederacion.es/Reglamentos>
- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas*. (5 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.fneid.es/que-es-fneid/quienes-somos/>
- <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>. (7 de Junio de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Iberdrola Inteligencia Artificial*. (12 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>
- Idento*. (24 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.idento.es/blog/analitica-web/que-es-google-analytics-y-como-funciona/>
- Informe- Fit 20219*. (25 de Abril de 2021). Obtenido de <https://mastergestiondeporte.net/wp-content/uploads/Infome-Fit19.pdf>
- KOTLER P.T, G. A. (2017). *Principios de Marketing*. Madrid: 17ª Edición.
- Lamparis*. (24 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://lamparis.com/blog/todo-sobre-led/cuanto-gasta-una-bombilla-led/#:~:text=En%20una%20hora%20de%20funcionamiento,0%2C0021%E2%82%AC%2Fhora>
- Las Provincias*. (12 Marzo de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.lasprovincias.es/economia/provincia-alicante-hunde-20210210194352-nt.html>
- Life fitness*. (3 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.lifefitness.es/resource/blob/1063086/6f35127b061c83a3edc1f617310e6464/life-fitness-wuics-la-digitalizaci%C3%B3n-en-los-gimnasios-data.pdf>
- Mayoclinic*. (27 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/exercise-and-stress/art-20044469#:~:text=El%20ejercicio%2C%20pr%C3%A1cticamente%20en%20cualquier,distraerte%20de%20tus%20preocupaciones%20cotidianas.>



- Ministerio de Sanidad.* (10 de Marzo de 2021). Obtenido de https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/Medidas_higienicas_COVID-19.pdf
- ORIOI, A. (200). *Comprender la contabilidad y las finanzas.* Gestió.
- Palco 23.* (12 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.palco23.com/competiciones/el-negocio-del-deporte-ante-las-nuevas-reglas-tras-la-pandemia.html>
- Palco 23.* (14 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.palco23.com/fitness/el-fitness-llora-por-la-pandemia-y-apunta-a-una-nueva-concentracion.html>
- Radio Televisión Española.* (2 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20210304/espana-lidera-paro-europa/2080433.shtml#:~:text=El%20paro%20en%20Espa%C3%B1a%2C%20por,con%20un%208%2C8%20%25.>
- Risk 21.* (24 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.risk21.com/59-los-trabajadores-espana-sufre-algun-tipo-estres-trabajo/#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20conlleve%20que%20el,cervicalgias%20y%20dolores%20de%20espalda.>
- Rocfit.* (27 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.rocfit.com/consejos-fitness/la-transformacion-digital-de-los-gimnasios/>
- Trainingym.* (26 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://trainingym.com/>
- Tu proyecto de vida.* (20 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.tuproyectodevida.es/envejecimiento-poblacion-espana/>
- UrbanPadesport.* (14 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://urbanpadesport.com/tarifas>
- Valgo.* (12 de Abril de 2021). Obtenido de https://www.valgo.es/guia-para-la-transformacion-digital-instalaciones-deportivas?__hsfp=2434810051&__hssc=21039204.8.1617007015603&__hstc=21039204.282bd8f13e4ba4df0d3785daf6044432.1615485494806.1616403826874.1617007015603.4
- Valgo.* (20 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.valgo.es/blog/los-espanoles-engordaron-57-kg-de-media-desde-el-inicio-de-la-pandemia?elem=219060>
- Valgo, F. (2020). *2º Informe COVID-19 en Instalaciones Deportivas.*
- Valgo, F. (2020). *Impacto COVID-19 en Instalaciones Deportivas.*
- Weather Online.* (15 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.woespana.es/weather/maps/city?LANG=es&PLZ=____&PLZN=____&WMO=08360&CONT=eses&R=0&LEVEL=162®ION=0005&LAND=SP&MOD=tab&ART=SOS&NOREGION=0&FMM=1&FYY=2020&LMM=12&LYY=2021