



PLAN DE NEGOCIO PARA LA
CREACIÓN DE UN GIMNASIO
PARA LA TERCERA EDAD,
LOCALIZADO EN EL CENTRO
DE VALENCIA

TRABAJO FINAL DE
CARRERA

Maria Domenech Sahuquillo
Valencia, 2014

Director: Aurelio Herrero Blasco

ÍNDICE

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Resumen.....	10
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	11
1.3. Objetivos.....	17
1.4. Metodología	18
2. ANTECEDENTES	22
2.1. Motivación. La idea.....	22
2.2. Aproximación al sector.....	23
3. ANALISIS ESTRATEGICO	34
3.1. Introducción.....	34
3.2. Análisis del macroentorno.....	35
3.3. Análisis del microentorno.....	42
3.4. Análisis de la competencia.....	46
3.5. DAFO	53
Epílogo	55
4. Análisis de operaciones.....	60
4.1. Introducción.....	60
4.2. Localización.....	60
4.3. Distribución en planta.....	62
4.4. Operaciones y procesos	63
Epílogo.....	67
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	72
5.1. Introducción.....	72
5.2. Misión, visión y valores	72
5.3. Forma jurídica/ fiscal elegida	74
5.4. Análisis de los puestos de trabajo	78
5.5. Organigrama.....	80
6. Análisis del marketing.....	86
6.1. Introducción.....	86
6.2. Segmentación y público objetivo.....	87
6.3. Análisis del servicio	89
6.4. Mapa de servicio.....	93
6.5. Análisis del precio.....	97

6.6.	Análisis de la comunicación	99
6.7.	Análisis de la distribución	103
6.8.	Servicio ampliado o mejoras del servicio.....	104
	Epílogo	106
7.	Análisis financiero.....	110
7.1.	Introducción.....	110
7.2.	Plan de inversión inicial	110
7.3.	Plan de financiación	112
7.4.	Previsión de ventas/Consumos.....	113
7.5.	Gastos de explotación	115
7.6.	Previsión de tesorería	116
7.7.	Cuenta de pérdidas y ganancias provisional	118
7.8.	Balance de situación provisional.....	120
7.9.	Diagrama de Gantt	123
	Epílogo	124
8.	Conclusiones	128
9.	Bibliografía.....	134
10.	Anexos	140

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución práctica deportiva 1980-2010.....	24
Tabla 2: Personas que practican al menos un deporte. 2010.....	25
Tabla 3: motivos por los que hace deporte la población 2010-1980	26
Tabla 4: Las 10 actividades físico-deportivas más practicadas en España.....	27
Tabla 5: Evolución del paro 2007-2013 España.....	36
Tabla 6: evolución del PIB de España en el año 2013.....	37
Tabla 7: Tarifas del uso de las instalaciones del Polideportivo del Carmen.....	51
Tabla 8: Inversión inicial realizada	111
Tabla 9: Cuadro de amortización préstamos solicitado	112
Tabla 10: Predicción de ventas escenario realista.....	113
Tabla 11: Predicción ventas escenario optimista.....	114
Tabla 12: Predicción venta escenario pesimista	114
Tabla 13: Predicción salarios.....	116
Tabla 14: Presupuesto de tesorería 3 años	118
Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional 3 años.....	119
Tabla 16: Balance previsional 3 años.....	121
Tabla 17: Fondo de maniobra 3 años	122
Tabla 18: Diagrama de Gantt.....	123

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Instalaciones Polideportivo del Carmen	50
Ilustración 2: Localización de la Residencia de la tercera edad Jardines del Palau	51
Ilustración 3: mapa de localización del local (centro de Valencia)	61
Ilustración 4: Fachada del local que alquilaríamos.....	62
Ilustración 5: Organigrama del gimnasio.....	81
Ilustración 6: Flor del servicio	104

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El proyecto que se ha desarrollado es un gimnasio centrado exclusivamente para las personas de avanzada edad. Este centro se enfoca a todo tipo de actividades: musculación, clases dirigidas, cuidado de la estética, actividades orientadas a la recuperación de lesiones entre otras. Y además, destacar una zona orientada a realizar vida social con el resto de los socios.

La ubicación es en el centro de la ciudad de Valencia. Se ha escogido esta localización por los buenos accesos que se tiene desde cualquier punto de la ciudad y porque nuestro público objetivo es gente de la tercera edad con un poder adquisitivo medio-alto. Todo esto influenciado a que parece que la crisis no haya afectado tanto a este colectivo de personas.

Analizando el cambio social que se viene observando desde hace unos años, es un aspecto que favorece a este nuevo proyecto, en la que la preocupación por la salud y el bienestar por el colectivo de personas mayores cada vez está más a la orden del día.

Por otra parte, a través de las cinco fuerzas de Porter podemos apreciar que tenemos mucho poder de negociación con los proveedores. Sin embargo, los clientes no tienen mucho poder. Además, debido a la gran inversión, la amenaza de nuevos entrantes es más difícil. Los productos sustitutos no parecen ser importantes si damos el suficiente valor a nuestros activos. Y con todo esto, este mercado de los gimnasios lo podemos considerar bastante competitivo sobretodo en la zona en que nos estamos moviendo.

Nuestro gran punto fuerte es que contamos con una amplia variedad de servicios. Como debilidad, es que nuestro público objetivo es bastante reducido. Por otra parte, encontramos esta gran oportunidad debido al progresivo cambio en la sociedad y como amenaza la situación económica actual.

Nuestros principales competidores son Estudio Qep Pilates debido a las técnicas que utiliza, así como su cercanía a nuestro local. Y el otro, es la Residencia para la Tercera Edad Jardines del Palau ya que se enfoca hacia el mismo público objetivo.

La empresa está ubicada en el centro de Valencia y cuenta con una distribución muy práctica para el desarrollo de todas las actividades.

La forma jurídica de la empresa será un Sociedad de Responsabilidad Limitada, aunque la inversión es bastante elevada. El capital será desembolsado mayoritariamente por ambos socios.

El equipo humano trabajará de forma continua y cada uno de ellos, tienen bien delimitadas y detallados todas sus funciones.

Nuestro público objetivo se encuentra acotado, afectado principalmente por factores demográficos y económicos.

Financieramente la empresa resulta rentable a largo plazo, debido a la gran inversión inicial principalmente. El primer año se obtiene pérdidas, pero al cabo de un par de años la situación se revierte.

La comunicación se realizará directamente con nuestros futuros clientes. Sin embargo, la mejor herramienta es el boca a boca, así que es conveniente centrarse en realizar las cosas de la mejor manera posible.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto de mi trabajo final de carrera es la elaboración de un plan de empresa para un gimnasio orientado para la tercera edad, denominado.....Este nuevo concepto actualmente no está muy visto en la sociedad actual, pero gracias a los cambios en la sociedad actual y al darle mayor importancia a la salud y al cuerpo, podemos considerar un buen punto de partida para poder desarrollar esta idea.

El fin de este proyecto, es que el lector al leer este proyecto encuentre en él una buena idea y una forma de mejorar el estilo de vida de las personas de más avanzada edad y que además, la gente de este rango de edad se interese y esté dispuesta a pagar para poder disfrutar así del servicio y de las propias instalaciones del gimnasio.

El motivo que me ha llevado a desarrollar esta idea es mi afición a los deportes, por la facilidad de poder manejar cierta información puesto que cuento con amigos y conocidos trabajando en este sector. Al estar metida dentro del mundo del deporte encuentras carencias y personas que no tienen cubiertas muchas de sus necesidades. Actualmente no existen en este sector centros especializados dirigidos a personas de dicho rango de edad, y conforme pasan los años hay una mayor preocupación de la sociedad por el cuidado del cuerpo y de la salud como ya hemos comentado anteriormente. Por todo ello, desde mi punto de vista me parece un proyecto muy interesante a desarrollar y gracias a los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas (ADE) que puedan estar relacionados, procederé a realizar un análisis en profundidad de la viabilidad de esta empresa si se obtuviera el capital requerido.

Asignaturas relacionadas

Todas las asignaturas cursadas a lo largo de la carrera y que nos brinda el plan de estudios de la Facultad, nos sirven de apoyo y de ayuda en mayor o menor medida a la hora del estudio y ejecución de este proyecto. Cada una de ellas aporta un pequeño conocimiento de forma directa o indirecta.

Pero las que más ayuda nos van a proporcionar son una serie de asignaturas que nos serán útiles para realizar correctamente el Plan de Empresa. De esta manera podremos llevar a cabo el análisis pertinente para este proyecto y observar si es viable, además de ayudarnos a obtener un conocimiento profundo sobre la empresa, el sector y el entorno. A continuación, destacamos aquellas que nos resultan esenciales.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los Sectores Empresariales</p> <p>Economía de la Empresa I</p> <p>Economía Española y Mundial</p> <p>Economía Española Regional</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo nos centraremos en las motivaciones que nos ha llevado a la creación de este proyecto. Por otro lado, ofreceremos un pequeño recorrido panorámico que permita establecer la situación actual del sector de mercado que nos ocupa.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	<p>Estudiaremos el entorno para poder conocer en qué sector nos estamos moviendo, así como predecir los posibles cambios que se pueden presentar en nuestro entorno para tratar de reducir la incertidumbre que se nos puede dar a la hora de la toma de decisiones.</p> <p>Utilizaremos la matriz DAFO para poder conocer cuáles son nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que nos proporcionan una visión global de nuestra verdadera situación.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Gestión de Calidad

<p>Breve justificación</p>	<p>Para realizar el desarrollo de este capítulo debe tenerse en cuenta el servicio que vamos a prestar considerando tanto las características técnicas, la organización y gestión de los mismos, como las certificaciones y homologaciones que serán necesarias para poder desarrollar las distintas actividades y poder tener todas las instalaciones habilitadas y adecuadas.</p>
----------------------------	---

<p>Capítulo del TFC</p>	<p>CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN</p>
<p>Asignaturas relacionadas</p>	<p>Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Economía de la Empresa I Dirección de Recursos Humanos Gestión y Organización de Empresas de Servicios</p>
<p>Breve justificación</p>	<p>Con los conocimientos adquiridos en Derecho de la Empresa podremos decantarnos por el tipo de sociedad que es más adecuada para nuestra empresa, así como saber qué capital invertir.</p> <p>También tendremos que analizar los distintos puestos de trabajo y su correspondiente contratación, por lo que</p>

	<p>utilizaremos tanto la información de Legislación Laboral como la de Dirección de Recursos Humanos para lograr una correcta selección, formación, contratación y despido de los empleados.</p> <p>Y por último, tendremos que elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo.</p>
--	--

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MÁRKETING
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Comercial</p> <p>Métodos Estadísticos en Economía</p> <p>Marketing en empresas de servicios</p>
Breve justificación	<p>Para poder llevar a cabo este capítulo será necesario realizar un estudio de mercado para obtener, analizar y organizar la información relativa al perfil del consumidor del segmento de mercado al que nos dirigimos. Esto nos permitirá extraer una serie de conclusiones y llevar a cabo la estrategia que más se adecue a nuestro proyecto, además de elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad General y Analítica</p> <p>Contabilidad Analítica</p> <p>Dirección Financiera</p> <p>Economía de la Empresa II</p>
Breve justificación	<p>Mediante el análisis financiero evaluaremos la estructura financiera óptima de la empresa, además de la planificación y control de las operaciones de ésta, con el objetivo de obtener unas estimaciones realistas sobre las condiciones y resultados futuros. Tendremos en cuenta los diferentes costes en los que incurre la organización y obtendremos un estudio detallado de sus estados contables provisionales, cuyo objeto será determinar la forma idónea de actuación para mejorar sus perspectivas.</p>

1.3. **Objetivos**

Para poder desarrollar este proyecto, partiremos de 3 objetivos principales que más tarde detallaremos. Pero estos objetivos son muy genéricos y los desglosaremos un poco más formando unos objetivos subordinados/secundarios a estos. Son también muy importantes porque sin la consecución de estos no se lograrán los objetivos principales.

A continuación podemos observar los objetivos principales con sus correspondientes objetivos secundarios:

OP1: Analizar el funcionamiento y la evolución del sector del deporte tanto a nivel nacional como local.

- Analizar la práctica deportiva en España y más concretamente en Valencia.
- Estudiar la actual relación entre la sociedad y el deporte, en la relación con la actual concepción de vida sana.

OP2: Evaluar el caso concreto de los gimnasios y las instalaciones deportivas. Se analizara su evolución y las tendencias actuales.

- Analizar todos los procesos que se llevan a cabo en un gimnasio.
- Estudiar las actividades y servicios que se pueden ofrecer en este tipo de instalaciones y estudiar el perfil de personas que acudirán a este nuevo proyecto.

OP3: Crear una empresa que sea rentable y que su implantación sea viable.

- Establecer una localización económica para el gimnasio, lograr una correcta distribución interior del gimnasio y realizando un estudio de todos los procesos para que sean coherentes.
- Elegir una forma jurídica que más se adecue a las características de la empresa y del sector, así como establece sus principales valores como por ejemplo su misión y visión.
- Aplicar una política de recursos humanos que seguirá la empresa, realizando una correcta descripción de los puestos de trabajo.
- Estudiar el tipo de marketing que se aplica en este tipo de empresas, para así establecer nuestra estrategia de precios, promoción, comunicación y distribución.
- Demostrar que el proyecto a realizar es rentable y viable, analizando los principales aspectos contables y analíticos.

Si satisfacemos los dos primeros objetivos principales, estaremos en condiciones de empezar a lograr nuestro tercer objetivo, es decir, comenzar a analizar y decidir si queremos poner en marcha la creación de este nuevo proyecto. Después de todos los análisis, si concluimos con una posición positiva

para seguir con este plan de empresa deberemos cumplir el resto de objetivos secundarios que hemos expuesto anteriormente.

1.4. Metodología

La metodología la podemos definir como un plan de investigación con el que intentamos cumplir una serie de objetivos. Por lo tanto, puede entenderse como un conjunto de procedimientos que determinan una investigación. Antes de tomar decisiones importantes se requieren algunos métodos de investigación.

Al hacer la investigación hay dos fuentes de datos diferentes disponibles: fuentes primarias y secundarias. Los datos secundarios es la información que se encuentra en los libros, artículos, datos en línea, etcétera. Las fuentes primarias proporcionan información que se encuentra por el investigador, es decir, son datos nuevos y originales. A sí mismo, los datos primarios consisten en entrevistas, observaciones y encuestas, así como información que podemos encontrar en bases de datos.

Con la ayuda de los datos primarios, la información recogida suele ser más fácil de explotar que en los datos secundarios, ya que de esta manera la información se centra directamente sobre el problema de investigación.

Una vez hemos obtenido toda la información que necesitamos, se pasa a la fase de evaluación de los resultados y a toma de opinión sobre el asunto tratado. A través de esto la decisión final tomada será fácilmente justificable.

Para poder estudiar y conocer el sector de los gimnasios, hemos utilizado diferentes fuentes de información secundaria: Datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Consejo Superior de Deportes así como artículos publicados sobre el asunto.

Por otra parte, las fuentes de información primarias utilizadas han sido por un lado se utilizarán los datos proporcionados por el SABI, la información disponible en las páginas web de las empresas, así como observando que productos y servicios ofrece cada una de ellas.

Para determinar la posición estratégica de la empresa utilizaremos la herramienta PEST para identificar el macro entorno de la empresa. Y para analizar el micro entorno del negocio realizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Estos dos análisis permitirán determinar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

Para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar una estrategia de futuro, utilizaremos una de las herramientas más fuertes e importantes utilizadas para el análisis estratégico de la empresa, como es el DAFO.

2 .ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1. Motivación. La idea

El sector del deporte está experimentando una serie de cambios desde hace varios años, influenciado principalmente por los continuos cambios socioculturales y que cada vez más, se produce un incremento del interés de la sociedad por el deporte.

A grandes rasgos, destacar que entre los últimos años del siglo XX y la primera década del siglo XXI se ha conseguido un nivel de desarrollo del deporte en España que nos permite considerarla como una sociedad plenamente desarrollada. Esto influenciado por los éxitos alcanzados por el deporte de alto nivel, espectáculos y profesional, así como la adquisición de unos hábitos deportivos entre segmentos crecientes de población de todas las edades.

Algunas personas identifican el deporte como un espectáculo de masas que mueve grandes cantidades de dinero, en el que la victoria es el mayor de los éxitos y de la derrota se paga cara.

Pero destacar, que la motivación que nos lleva a desarrollar este nuevo proyecto es la otra realidad social del deporte, que se expande gracias a los ciudadanos que lo practican de forma anónima, que por ejemplo pertenecen a un club, que trabajan para una asociación deportiva o que son meros espectadores de los espectáculos deportivos anteriormente mencionados: jóvenes y niños que realizan actividades físicas en los centros educativos, discapacitados, el grupo de la tercera edad etc.

En la década de los años ochenta la práctica deportiva era considerada como una cosa de jóvenes, inadecuada para las personas mayores, de quienes se pensaba que lo mejor que podían hacer era pasear y, como mucho, algo de gimnasia de mantenimiento. Sin embargo, actualmente con el cambio y evolución de la sociedad se ha pasado a una normalización de la práctica deportiva en la población mayor de 65 años.

El presente proyecto es proponer la puesta en marcha y estudio del funcionamiento de un gimnasio para la tercera edad, ubicado en el centro de la ciudad de Valencia, ya que creemos que puede ser uno de los focos más importantes de éxito que más adelante detallaremos los motivos.

Hoy por hoy, no existen o hay una escasa oferta en este sector de centros dirigidos únicamente a personas de la tercera edad, y conforme pasan los años hay una mayor preocupación de la sociedad por el cuidado del cuerpo y de la salud. Por lo tanto, el motivo que nos ha llevado a desarrollar esta idea es que encontramos un foco poco cubierto, y que gracias a la motivación por el deporte y la facilidad para manejar cierta información dentro del sector, parece un

proyecto muy interesante a desarrollar. A lo sumo, junto a los conocimientos que hemos podido adquirir en la Licenciatura de Administración y dirección de empresas que puedan estar relacionados, procederemos a realizar un análisis en profundidad de la viabilidad de esta empresa si se obtuviera el capital requerido.

2.2. Aproximación al sector

Para aproximarnos un poco al sector centro de estudio, cabe destacar una definición a tener en cuenta que es la del término deporte; es toda aquella actividad que involucra movimiento físico, a menudo asociada a la competitividad deportiva.

Este concepto (deporte) engloba una serie de actividades muy diferentes entre sí, por lo que para facilitar la clasificación vamos a dividir el deporte en dos grandes grupos de actividades: el deporte espectáculo y el deporte social.

- El deporte espectáculo: esta clasificación surge en este último siglo, en los que contribuyen una diversidad de factores, pero el que hay que destacar es el desarrollo de los Juegos Olímpicos, como por ejemplo los de Berlín.
- El deporte social: esta otra clasificación que comenzó siendo una conducta relacionada con las necesidades fisiológicas, utilitarias e incluso psicológicas del hombre. El deporte se hizo cada vez más serio pasando de actividades libres a situaciones controladas y reglamentadas por organismos oficiales y el resultado, pasó a ser el elemento principal y más importante para lo que lo practican.

Durante las dos últimas décadas, el deporte ha adquirido una importancia creciente en España en ambas clasificaciones anteriormente citadas, siendo el fútbol, la natación y el ciclismo los deportes más practicados. Y las instalaciones públicas y el entorno natural son los lugares más habituales para la práctica deportiva.

Desde que se realizara en 1975 la primera encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, el Consejo Superior de Deportes y el Centro de Investigaciones Sociológicas han patrocinado otras cuatro encuestas sobre el mismo tema, lo que nos permite y nos ayudara a lo largo de todo este análisis de viabilidad para nuestra empresa, a conocer con mayor exactitud y detalle la evolución del comportamiento deportivo en España.

Por lo tanto, considerando el deporte en todas sus formas, es decir, como juego, espectáculo, ejercicio físico y diversión, e independientemente de que se practique o no, la evolución del interés por el deporte en España ha sido muy favorable y creciente.

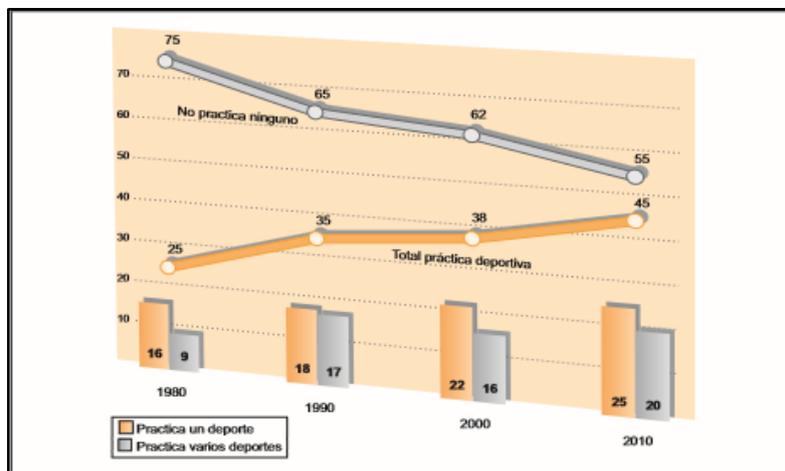
Evolución de la práctica deportiva en España

En España, la práctica deportiva ha sufrido un incremento que podemos asociarlo principalmente con los buenos resultados que estamos alcanzando con nuestro deporte de alta competición en el ámbito internacional. A lo que tenemos que añadirle la mejora en las ofertas de las instalaciones y el ámbito sociocultural que tenemos, es decir, un cambio hacia una mayor percepción positiva de los beneficios que lleva el realizar deporte de manera regular.

Gracias a las encuestas de hábitos deportivos de la población española que nos proporciona el CIS, podemos destacar que el 25% de la población de entre 15 y 64 años practicaba deporte en 1980, cifra que se incrementó pasando a un 45% (25% practica un único deporte y 20% practica uno o más deportes) en 2010. Esta información la podemos apreciar en el gráfico siguiente donde también observamos la diferencia entre practicar un deporte o varios.

Este último dato resulta muy interesante para destacar. La encuesta realizada para el 2010 nos informa que de los 16 millones de practicantes, 9 millones realizan un único deporte y casi 6 millones practican dos o más deportes. Y que si lo comparamos con la encuesta realizada en el año 2000 podemos apreciar un incremento considerable, alrededor de los 3 millones.

Tabla 1: Evolución práctica deportiva 1980-2010



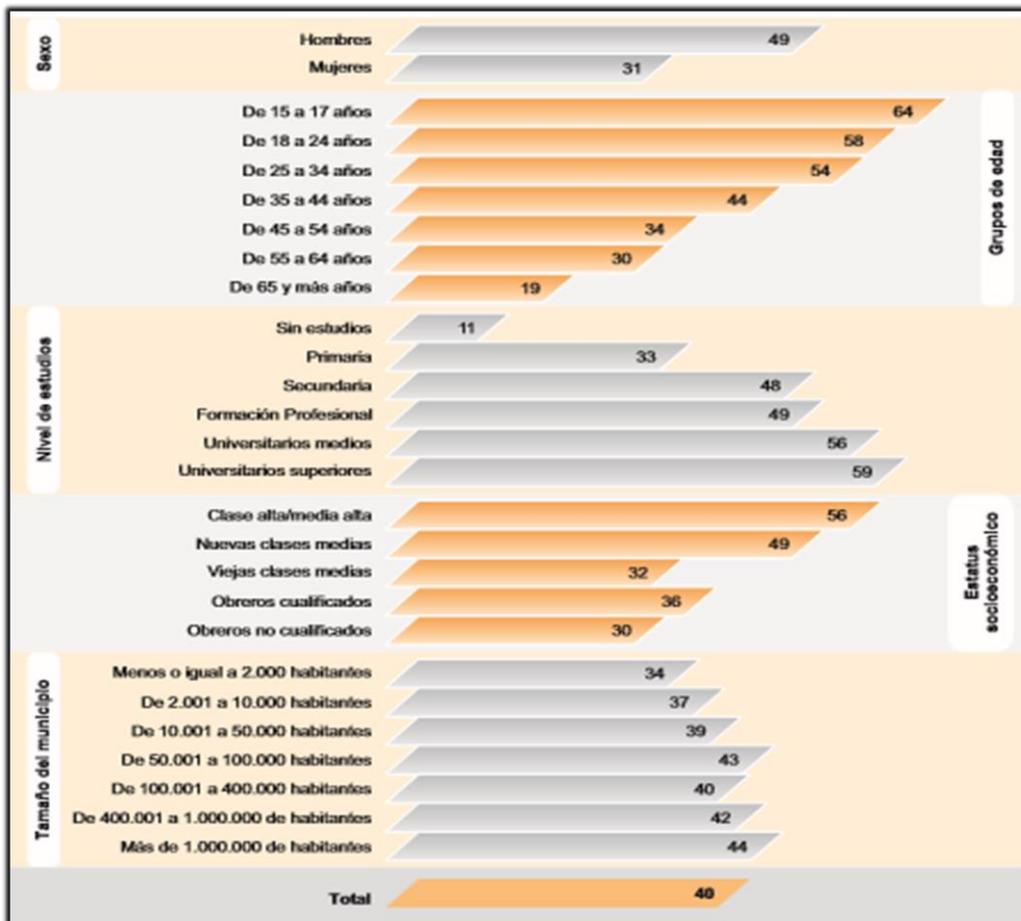
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de García Ferrando, M (1991)

Sin embargo, España se encuentra todavía en una posición inferior en los niveles de práctica deportiva que habitualmente se registran en otros países de la Unión Europea, como por ejemplo los del norte y el centro.

A groso modo, uno de los factores que podrían estar afectando son los horarios laborales, comerciales y escolares en todo el territorio nacional. Si éstos tuvieran una mayor racionalización se incrementaría más la práctica deportiva que si por ejemplo se aumentara el número de instalaciones deportivas.

Si nos centramos en el sexo, esta variable nos ofrece un rasgo característico de la estructura social del sistema deportivo español, es decir, hay una gran diferencia entre la práctica masculina y femenina. En la presente encuesta a la que estamos haciendo referencia de 2010 alcanza el 49% entre los hombres y el 31% entre las mujeres.

Tabla 2: Personas que practican al menos un deporte. 2010



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de García Ferrando, M (1991)

Como podemos visualizar en el gráfico, la edad es una de las variables con mayor relación en la práctica deportiva. Así, nos encontramos con que la realización de deporte entre los jóvenes de 15 a 17 años, por ejemplo se encuentra en un 64%. Pero a nosotros lo que nos interesa es el porcentaje de entre 55 a 64 años que alcanza un 30%. En comparación con el resto parece muy reducido pero en este grupo es donde más se ha registrado un mayor crecimiento de la práctica deportiva en los últimos años.

La tasa de practicantes entre la población de 65 años y más, el 19%, es superior a la tasa de practicantes entre la población de solo 65 a 75 años de 2005, el

17%. Diferencia significativa que se ha podido apreciar en los hábitos deportivos de las personas en edades avanzadas.

Otras variables como el nivel de estudios y el estatus socioeconómico también afectan de manera significativa. Por una parte, la realización de deporte entre la población con estudios universitarios es cinco veces superior a la de las personas sin estudios, pero esto es un aspecto menos significativo para nosotros.

Por otra parte, los ciudadanos de clase alta y media alta son los que mayor tasa de práctica deportiva presentan en comparación con los obreros no cualificados.

Gracias a este tipo de encuestas hemos podido apreciar la evolución de esta práctica y que cada vez existe un elevado interés de los españoles por el deporte. Los principales motivos que llevan a la realización del deporte son los siguientes:

- Para divertirnos, el deporte es una forma de evadirnos, de realizar una actividad espontanea donde tenemos la oportunidad de hacer y de representar diferentes papeles.
- Para reforzar nuestra personalidad, nos ayuda a conocer nuestras posibilidades y nos ayuda a generar confianza en nosotros mismos, así como a respetar y a respetarnos.
- Para mantenernos sanos, el ejercicio físico es una de las actividades más recomendadas por los médicos para mantener una salud favorable.
- Y por último, para competir, ya que socialmente destacar que el hombre siempre ha jugado para probarse a sí mismo, así como para medirse con sus semejantes.

Sin embargo, existen muchos más motivos como podemos apreciar a continuación en la siguiente ilustración. El motivo principal por el que la mayoría de la población española realiza alguna práctica deportiva es por hacer ejercicio físico como podemos visualizar y que representa el 70%. Y en uno de los últimos puestos, se encuentra la razón de competir.

Tabla 3: motivos por los que hace deporte la población 2010-1980

MOTIVOS PRÁCTICA DEPORTIVA	2010	2005	2000	1990	1980
Por hacer ejercicio físico	70	60	58	58	58
Por diversión y pasar el tiempo	50	47	44	46	51
Por mantener y/o mejorar la salud	48	32	27	—	—
Porque le gusta el deporte	41	34	34	40	47
Por encontrarse con amigos/as	28	23	24	28	25
Por mantener la línea	23	16	13	15	15
Por evasión (escapar de lo habitual)	15	10	8	8	14
Porque le gusta competir	5	3	4	4	—
Otros motivos	4	3	2	4	2

Fuente: Centro Sociológico. Encuesta de hábitos deportivos 2010

Como ya hemos comentado anteriormente, el fútbol, en sus distintas modalidades continúa siendo el deporte más practicado por los españoles, seguido de la natación. Sin embargo, este último deporte se practica mayoritariamente como actividad veraniega, y son minoritarios los que nadan de forma regular durante todo el año. Por otra parte, el ciclismo se ha convertido en el tercer deporte más practicado de forma regular, que ha superado a otros deportes populares como el baloncesto y el tenis. También ha crecido en estos últimos años el número de practicantes de gimnasias de mantenimiento y de otras gimnasias de la forma, así como la asociación o inscripción en algún club social o gimnasio entre otros.

Tabla 4: Las 10 actividades físico-deportivas más practicadas en Españas

2010	%	2005	%
Gimnasia y actividad física guiadas	34,6	Natación (recreativa y de competición)	32,6
Fútbol (en campo grande, fútbol sala, futbito y fútbol 7)	24,6	Fútbol (en campo grande, fútbol sala, futbito y fútbol 7)	26,6
Natación (recreativa y de competición)	22,9	Gimnasia y actividad física guiadas	26,3
Ciclismo (recreativo y de competición)	19,8	Ciclismo (recreativo y de competición)	19,1
Carrera a pie (<i>footing</i> o <i>running</i>)	12,9	Actividad en el medio natural (senderismo, montañismo, excursionismo...)	11,9
Actividad en el medio natural (senderismo, montañismo, excursionismo...)	8,6	Carrera a pie (<i>footing</i> o <i>running</i>)	11,1
Baloncesto (en cancha grande y minibasket)	7,7	Baloncesto (en cancha grande y minibasket)	9,4
Tenis	6,9	Tenis	8,9
Atletismo	6,0	Atletismo	7,2
Pádel	5,9	Musculación, culturismo y halterofilia	6,8

Fuente: Centro Sociológico. Encuesta de hábitos deportivos 2010

Destacar que la actividad que se encuentra en la primera posición en comparación con los deportes anteriormente mencionados se la ha catalogado como gimnasia y actividad física guiadas y representa el 34,6%. En esta categoría se incluyen actividades como el Pilates, aerobio, spinning y body power entre otras. Todas estas comparaciones entre las actividades deportivas más practicadas en el territorio español podemos encontrarlas resumidas en la anterior tabla.

Gracias a los estudios ya mencionados podemos sacar una serie de conclusiones y de datos relevantes de este sector para después poder realizar un estudio más en profundidad. Por una parte, ha cambiado la percepción que tienen los españoles de instalaciones deportivas disponibles, por lo que cada vez son menos numerosos los que declaran que no hacen deporte por no disponer de instalaciones deportivas. En cambio, hay una gran mayoría de ciudadanos

que alegan la falta de tiempo libre como motivo para no realizar ningún tipo de deporte. Entre la población no practicante, son insignificantes los que alegan la falta de instalaciones próximas o adecuadas como motivo para no ser practicantes.

Situación actual del sector de la tercera edad

Como ya tenemos actualmente asumido y se ha demostrado en muchos estudios, practicar deporte mejora la calidad de vida de las personas. En este caso que nos centramos nosotros, en el de las personas mayores, esto se debe principalmente a que contribuye a retrasar sus deficiencias motrices y a reforzar su capacidad funcional.

Por otra parte, creemos que el asistir a un gimnasio de este tipo no sólo conlleva beneficios para la salud, sino que también favorece la vida social ya que favorece las relaciones con el resto de personas que también realizan las distintas actividades.

En segundo lugar, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, los cambios demográficos y sociales están produciendo un incremento progresivo de la población de más de 65 años, es decir, nos estamos enfrentando a un progresivo envejecimiento de la población irreversible, que se ha duplicado en los últimos 30 años, para pasar de 3,3 millones de personas en 1970 a más de 7,4 millones en 2006. Y como dato adicional, también destacar que según el INE la esperanza de vida estaba situada en los 80 años de media.

Estas cuestiones conforman una nueva realidad de la población mayor que demanda servicios especializados, con lo que nos encontramos oportunidades de negocio para un colectivo de personas cada vez más amplio. Según la encuesta de empleo del tiempo realizada por el Instituto Nacional de Estadística para los años 2009-2010, la población de 65 años o más emplea de media más de una hora diaria a actividades relacionadas con el deporte y actividades al aire libre. Por lo tanto, el sector, así como los gimnasios encuentran la necesidad de diversificar las actividades que ofrecen en función del segmento de edad de los clientes.

Estructura del sistema deportivo español

Nuestro sistema deportivo actual es una estructura compleja de interrelación entre sus diferentes elementos que están en un proceso de continuo cambio. Por lo tanto, podemos definir el Sistema deportivo como el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado.

Elementos del sistema deportivo Español:

- Ordenamiento jurídico: el deporte dada su creciente importancia está intervenido por los poderes públicos a pesar de su vertiente privada.
- La estructura deportiva: está formada por un sector público, con diferentes competencias, un sector privado sin ánimo de lucro representado por las típicas asociaciones y por un sector privado mercantil, como podremos ver más desarrollado a continuación.
- La infraestructura deportiva: constituye el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas y puede ser tanto propiedad pública como privada. Sin embargo, destacar que ha empezado a tener especial importancia el medio natural, concebido como espacio deportivo (como claro ejemplo el Cauce del río Turia aquí en Valencia).
- Los recursos económicos: existen diversos y podemos destacar las subvenciones, el patrocinio y la propia aportación del participante, aunque coge mayor importancia en el caso del deporte de espectáculo la venta de los derechos de imagen y la retrasmisión por televisión de los eventos deportivos, como por ejemplo los partidos de fútbol.
- Los recursos humanos: van desde los dirigentes y técnicos, hasta las personas que ofrecen su trabajo de manera voluntaria y otro personal auxiliar, a los que hay que añadirles los propios practicantes del deporte.

La organización del deporte en España se basa en un sistema de colaboración mutua entre los sectores público y privado. Ambos sectores comparten responsabilidades en el fomento, promoción y desarrollo de las actividades y prácticas físico-deportivas.

A grandes rasgos las principales instituciones más características del sector público y privado son las siguientes:

Sector Público:

- Consejo superior de deportes: ejerce directamente la actuación de la Administración del Estado en el ámbito del deporte en cumplimiento del mandato constitucional que establece que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte y facilitaran la adecuada utilización del ocio.
- Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas: donde las competencias de las Comunidades Autónomas tienen establecidos en sus estatutos son las siguientes:

- La promoción, construcción y gestión de instalaciones deportivas.
- La tutela y coordinación de las Federaciones Deportivas de ámbito territorial autonómico
 - Coordinación, promoción y tutela del asociacionismo deportivo.
 - Potestad legislativa sobre política deportiva en el ámbito autonómico.
 - Programación de subvenciones al deporte.
 - Educación Física y actividad deportiva escolar.
 - La formación de técnicos y animadores deportivos.
 - La gestión de los Centros de formación de los licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

➤ Entidades Locales (Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos): Las Entidades Locales, fundamental y básicamente los Ayuntamientos, son los principales gestores de los servicios deportivos públicos, debido a dos hechos: el grado de proximidad al domicilio familiar y a un mayor conocimiento y uso de las instalaciones deportivas locales. Las prestaciones más frecuentes son:

- Las Escuelas Deportivas Municipales.
- La animación deportiva y el mantenimiento de adultos.
- La organización de competiciones locales.
- La oferta de instalaciones deportivas a clubes y particulares.

Sector privado:

➤ El comité olímpico español: asociación sin ánimo de lucro, cuyo objeto es el desarrollo del movimiento olímpico y la difusión de los ideales olímpicos.

➤ Comité Paralímpico español: Está constituido de acuerdo con los principios y normas del Comité Paralímpico Internacional, siendo un organismo sin fines de lucro, con personalidad jurídica, plena capacidad de obrar, patrimonio propio y duración ilimitada, rigiéndose por sus propios estatutos y reglamentos aprobados por el Comité Paralímpico Internacional.

➤ Las ligas profesionales: Son entidades privadas con personalidad jurídica propia y autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto a la Federación deportiva española

correspondiente, y de la que forman parte. Integran a los clubes que participan en las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. En la actualidad existen dos Ligas Profesionales: La Liga Profesional de Fútbol (LPF) y la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), Balonmano y Voleibol.

- Entidades asociativas deportivas: Son Asociaciones privadas integradas por personas físicas o jurídicas, cuyo fin es promocionar una o más modalidades deportivas, la práctica deportiva de sus asociados y la participación de los mismos en actividades y competiciones deportivas.
- Federaciones deportivas españolas: Son entidades privadas, con personalidad jurídica propia, de ámbito de actuación nacional, integradas por las Federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces, árbitros, Ligas Profesionales y otras entidades interesadas en la promoción y desarrollo de una modalidad deportiva específica en el ámbito nacional. Actualmente existen en España 58 Federaciones Deportivas (53 unideportivas y 5 polideportivas).
- Federaciones deportivas autonómicas o territoriales: Son entidades de características y finalidad similar a las anteriores cuya actuación es el propio ámbito territorial autonómico representando a las Federaciones Deportivas Españolas en sus respectiva Comunidad Autónoma.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANALISIS ESTRATEGICO

3.1. Introducción

Para poder desarrollar este capítulo hay que tener una serie de aspectos en cuenta. En primer lugar, tener claro que el entorno es el conjunto de factores que rodean a la empresa, unas circunstancias que pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que tanto pueden suponer ventajas como representar amenazas para la misma.

El entorno actual se caracteriza por:

- Cambios muy rápidos.
- Globalización.
- Importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Creación de grandes grupos empresariales.
- Y otros cambios sociales: incorporación de la mujer al trabajo, inmigración, etc.

La empresa actúa en un entorno que cambia continuamente y cada vez más deprisa. Por lo que en este análisis queremos identificar aquellos eventos que estén ocurriendo o que se prevean que ocurrirán y que puedan afectarnos en un futuro, tanto positiva como negativamente.

El macroentorno son factores que afectan en la misma medida a todas las empresas y que lo analizaremos a través del modelo PESTEL y de esta manera predecir cómo nos influyen los entornos tanto políticos, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Una vez conocemos la estructura del mercado, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter podremos valorar el atractivo de este sector, es decir, del microentorno, que este nos determinara el éxito o fracaso probable de nuestra futura organización debido a que son los elementos del entorno más próximos y más directamente implicados en la relación de intercambio.

Y por último, el análisis de la competencia es uno de los más importantes, ya que como ya sabemos estos son los estratos que nos rodean de manera más inmediata. Por ello, intentaremos identificar los grupos estratégicos que nos ayudaran a identificar a nuestros competidores más cercanos.

3.2. Análisis del macroentorno

A continuación vamos a desarrollar un análisis Pest en el que se expondrán los factores del entorno que afectan a todas las empresas del sector de manera directa o indirecta. Estos factores los podemos clasificar en los siguientes bloques:

- *Factores políticos y legales:* En este punto se explican los factores que afectan a la organización en relación con el gobierno así como la estabilidad que éste proporciona al sector en que nos estamos introduciendo. Además se incluyen toda la información relacionada con las regulaciones que deben cumplir las empresas y el resto de componentes que forman esta industria.
- *Factores económicos:* Se analiza la economía en su conjunto. Es un aspecto bastante importante a tener en cuenta ya que los hábitos de consumo están influenciados por algunas tasas que a continuación detallaremos como la de desempleo por ejemplo.
- *Factores sociales:* En este componente social se tiene en cuenta la cultura de la sociedad, las costumbres, el estilo de vida, la evolución de la sociedad etc.
- *Factores tecnológicos:* son los cambios en la tecnología que afectan a todo el sector en su conjunto en todos sus departamentos.

Factores económicos

Actualmente, la coyuntura económica Española se encuentra en una situación compleja y bastante complicada como explicaremos a continuación. Pero antes de entrar en profundidad en algunos aspectos, es importante situarnos en el contexto del inicio de esta crisis. Por ello, realizaremos una comparación tanto a nivel nacional como internacional.

Ámbito internacional: La crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, y fue originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación mundial, la sobrevalorización del producto, crisis alimentaria mundial y energética, y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

A finales de 2007, como todos conocemos, se inicia una crisis económica de alcance internacional. Esta crisis, se fue agravando entre los años 2008 y 2010, provocando así el deterioro de algunas variables económicas y sociales: descenso del PIB, aumento del déficit, aumento del desempleo etc.

Ámbito Nacional: La economía española se encuentra en una situación bastante complicada ante la realidad de crisis que estamos viviendo desde hace ya unos

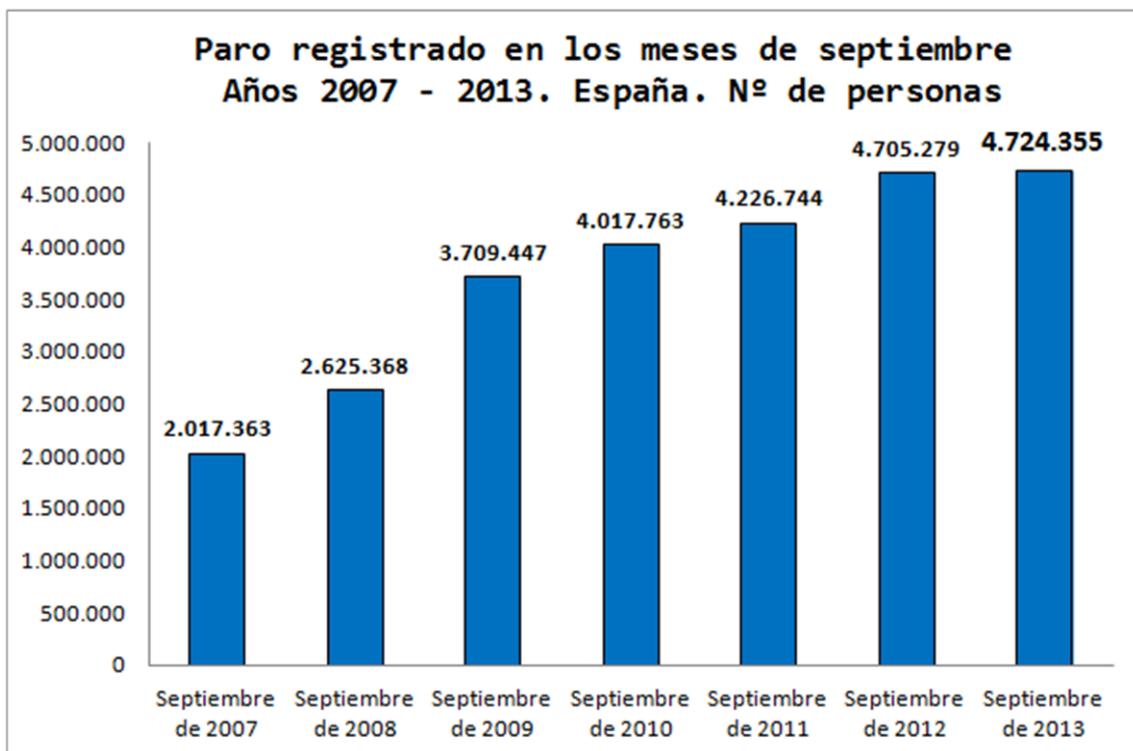
años. La realidad es grave, con un alto grado de desempleo, un déficit público que se dispara, una deuda pública creciente y una penalización excesiva de los mercados.

En este contexto la economía mundial sufre una situación muy complicada y se ha sufrido un gran deterioro y una situación desesperante por no haber actuado con rapidez y contundencia en su momento, aspectos que hacen que la situación empeore y que haya que tomar medidas más drásticas. .

En los tiempos que corren, en el entorno en el que nos estamos moviendo y dado la tendencia del culto al cuerpo y el disfrute del tiempo libre, hay que tener en cuenta que esto supondrá un gasto más dentro de las partidas que los individuos y familias tienen ya asumidos. Por ello, y ante el panorama vivido junto a un incremento del desempleo, como se puede apreciar en la siguiente tabla, que en este caso y como se está viendo en la sociedad española, repercutirá en la parte del presupuesto familiar destinado a actividades de ocio.

En dicho gráfico, la evolución del desempleo en España ha sido creciente desde el comienzo de la crisis económica, al partir de un nivel situado en algo más de 2 millones de personas y desembocar en los más de 4,5 millones que se encuentran paradas en la actualidad (4.724.355 en septiembre de 2013).

Tabla 5: Evolución del paro 2007-2013 España



Fuente: Blog de economía. El captor (2013)

Por otra parte, una de las consecuencias de esta crisis que afecta negativamente ha sido el endurecimiento por parte de las entidades financieras de las condiciones de acceso al crédito para todo tipo de empresas.

Y por último, vamos a analizar brevemente la evolución del PIB español que como ya sabemos es un indicador económico que busca definir el bienestar de un país y, con esto, si una economía está creciendo o, por el contrario si está en recesión.

El PIB español del cuarto trimestre de 2012 se redujo 0,7% con respecto al trimestre anterior y 1,8% con respecto al último trimestre de 2011. Sin embargo, lo que nos interesa es este último año vivido y podemos destacar que el producto interior bruto de 2013 ha caído un 1,2% respecto al año anterior. Esta tasa es 4 décimas superior a la publicada en 2012, que fue del -1,6%.

En 2013 la cifra del PIB fue de 1.022.988 millones de €. En valores absolutos podemos concluir que el PIB en España creció 6.014 millones de € respecto a 2012. Todo esto podemos visualizarlo a continuación en una tabla que más adelante comentaremos

Tabla 6: evolución del PIB de España en el año 2013

PIB España 2013: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
IV Trim 2013	255.299€	0,2%	-0,2%
III Trim 2013	255.336€	0,1%	-1,1%
II Trim 2013	255.435€	-0,1%	-1,6%
I Trim 2013	256.918€	-0,3%	-1,9%

Fuente: Blog de economía. El captor (2013)

Como vemos en el gráfico, la economía española se redujo en un 3,8% en el año 2009. Al año siguiente, año 2010, experimento de nuevo un decrecimiento aunque mucho más leve (0,2%), mientras que en el año 2011 el PIB permaneció casi igual. Sin embargo, la crisis económica se recrudeció un año más tarde ya que se produjo un decrecimiento del 1,6%.

Unos datos a destacar y proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), es que en el último trimestre del año 2013 ha señalado un decrecimiento de la producción económica de España del 1,2% en términos interanuales (respecto al PIB del tercer trimestre de 2012), de modo que la suma ininterrumpida de periodos trimestrales negativos, interanualmente hablando, asciende ya a nueve.

Por lo tanto, teniendo en cuenta todos estos factores debemos tener presentes que no nos van a favorecer a la hora de captar nuevos clientes, ni a obtener financiación externa.

Factores sociales

Cada vez más la sociedad española se preocupa más por el culto al cuerpo, la salud y el bienestar. Por lo que consideramos que esto es uno de los puntos fuertes en este sector.

Hace unas décadas, sólo acudían al gimnasio la gente que se dedicaba al culturismo o a la musculación. Esta concepción en la sociedad española ha cambiado, a lo que hay que sumarle que la figura de la mujer se comenzara a ver también en los centros deportivos.

Actualmente, estamos a un nivel superior a lo mencionado anteriormente, es decir, hemos pasado de un concepto del cuidado del cuerpo únicamente a nivel estético, es decir, únicamente se acudía al gimnasio para estar fuerte; a un concepto que no solo el aspecto físico sino que existe una gran preocupación por el bienestar mediante actividades de cuerpo y de la mente.

De esta manera estos centros se convierten para la sociedad en un lugar donde la gente acude para relacionarse con otras personas, relajarse y por supuesto, hacer actividades deportivas. Como consecuencia de esto, los servicios que se ofrecen y que demanda la sociedad en su conjunto son cada vez más exigentes en cuanto a tecnología, contacto humano y mejora en atención al cliente entre otras.

En resumidas cuentas, hoy por hoy el contacto humano es esencial, es decir, el trato personalizado y acorde a cada persona. Por ello, cada vez tienen más éxito los entrenadores personales que se encargan de organizar, orientar y motivar de manera individualizada a cada individuo.

Por lo tanto, pasar un fin de semana en un hotel con spa, ir al gimnasio para hacer un poco de ejercicio o someterse a un tratamiento de fisioterapia por ejemplo, ya no es un capricho de gente con dinero. Está al alcance de todos, debido a que la sociedad está cada vez más preocupada por su salud e influenciado por los precios de estos servicios que cada vez son más bajos o están al alcance de todo el público.

Y para finalizar destacar que en España, actualmente el número de establecimientos dedicados al bienestar no ha parado de incrementarse desde el año 2006 que se situaba en torno a los 477 establecimientos.

Factores tecnológicos

En los inicios, las principales instalaciones deportivas se llenaban con discos, barras y mancuernas, con los que se podía realizar una cantidad de ejercicios. Con el tiempo han ido apareciendo otros elementos que ayudan al entrenamiento del sistema cardiovascular, como por ejemplo las cintas de correr, a lo que hay que añadirle la aparición de las “máquinas de diseño” que provocaron que los discos, barras y mancuernas fueran perdiendo protagonismo para el entrenamiento muscular.

Además, el público cada vez es más exigente y obliga a los gimnasios y resto de instalaciones deportivas a innovar continuamente para proporcionar los mejores servicios al mercado. Por lo que en este momento nos encontramos en la era de las máquinas vibratorias. El ejercicio vibratorio se complementa de una manera sana y natural con el ejercicio convencional, sin esfuerzo ni peligro de lesiones.

Actualmente, los gimnasios y clubs deportivos han evolucionado hasta tener casi todos zonas acuáticas, spas y/o zonas de relax. Con esto destacar que nos encontramos en la era “wellness”. El término “fitness” ha incorporado elementos que hacen, que estemos en la industria de la salud por excelencia y por ende, los gimnasios son los verdaderos centros de salud.

Por otra parte, cuando hablamos del entorno tecnológico no solo nos centramos en los avances propios del sector sino también al avance científico y tecnológico de la sociedad en general.

En nuestro caso destacaremos, a un avance tecnológico que ha afectado al número de personas practicantes de actividades deportivas, como es el caso del desarrollo de sistemas de detección del movimiento y su aplicación en el ámbito de los videojuegos. El primer lanzamiento de estos juegos fue la marca Nintendo en el año 2006, cuando lanzo en España su exitoso programa Wii Fit, un juego de ejercicios con plataforma capaz de detectar el centro de equilibrio y muchos otros usos.

Como dato relevante, destacar que en el año 2010 en España, la cifra de venta de juegos relacionados con la práctica deportiva para consolas domesticas ha ascendido 538 562 unidades, según la consultora GFK. De esto podemos derivar que una posible consecuencia de la aparición de estas nuevas tecnologías es que afectara especialmente al número de usuarios practicantes de las denominadas “gimnasias suaves”.

A estas alturas sobra decir que Internet es un gran recurso y muchas instalaciones deportivas lo están utilizando para atraer y retener a su base de miembros. Internet nunca cierra y puede ofrecer tus servicios de noche y de día a cualquier hora. De esta manera es importante realizar un marketing en las redes sociales ya que cuando hagan uso de los contenidos que puedan existir

en la página web de un gimnasio o en las redes sociales que se escojan, probablemente sus amigos también lo verán y considerarán también la posibilidad de hacerse socio del gimnasio.

Y por último, si nos centramos en la gestión de estos centros, sería muy interesante disponer siempre de una persona que estuviera en cualquier momento y lugar a disposición del cliente, y que cuando estos quisieran reservar algún servicio ya fuera desde casa, desde otra ciudad o por la noche, esa persona estuviera ahí para tomarse nota, comprobar disponibilidad e incluso cobrar. Pero esta opción no es posible, por lo que muchos centros disponen y ofrecen a sus clientes algo muy similar: un módulo de servicios web.

Este tipo de módulo es una parte del software de gestión de centros deportivos y permite realizar trámites y gestiones on-line dentro de la propia página web del gimnasio. A su vez, permite a los socios conectarse con este sistema de gestión, comprobar disponibilidades, actualizar datos, gestionar reservas y pagar cuotas.

Muchos proveedores ofrecen un software compuesto por un módulo de gestión (reservas, bonos, alquileres, stocks, actividades etc) y un módulo de accesos (control de acceso, socios, pagos etc).

Para que el socio sea identificado se pueden utilizar tarjetas de acceso (lo más común), fichas de proximidad y huella dactilar. De esta manera cuando un cliente quiera acceder a las instalaciones, usará un lector o terminal que leerá la tarjeta o huella. El software analizará si esa persona puede acceder por esa puerta en ese momento. Si el software responde que esa persona puede pasar, las barreras de acceso se abren. En caso contrario, se mantienen cerradas.

Factores político y legal

Como cualquier empresa, con la apertura de nuestro gimnasio tenemos que atender una serie de normas y premisas legales para poder desarrollar nuestra actividad de manera adecuada.

La Constitución española de 1978 pone de manifiesto en su artículo 49.1.28, que se le otorga a la Generalitat la competencia exclusiva en materia de deportes y ocio. Destacar que algunas de las competencias que en materia de deportes tiene reconocidas la Comunidad Valenciana y que vamos a resumir a continuación:

- La promoción de actividades deportivas dirigidas a todos los sectores de la sociedad.
- El apoyo y tutela al asociacionismo deportivo como núcleo básico del deporte valenciano.
- La creación de una infraestructura deportiva adecuada mediante la construcción de una red básica de instalaciones y equipamientos que facilite e incremente la práctica del deporte.

- La máxima representación oficial del deporte de la Comunidad Valenciana.
- Con carácter general, la Generalitat ejercerá las funciones de coordinación de las administraciones locales en materia deportiva.

Por ello, en un primer momento a través de la Ley 4/1993, de 20 de diciembre, de la Generalitat del Deporte de la Comunidad Valenciana había establecido una regulación, organización y estructura del deporte en nuestra Comunidad.

Como cualquier otro sector, el que nos estamos centrando, en el del deporte y la actividad física, se encuentra en continuo cambio y adaptación. A nivel legal, ocurre algo semejante por lo que para esta nueva etapa después de la ley anteriormente mencionada se promulga una nueva que es la Ley 2/2011, del Deporte y la Actividad Física de la Comunidad Valenciana, tiene como objeto promocionar, coordinar y regular el deporte y la actividad física en el ámbito de las competencias de la Generalitat.

A grandes rasgos vamos a describir brevemente algunos de sus capítulos:

- El título I establece los principios rectores y líneas generales de actuación de la Generalitat en materia deportiva.
- En el título II se delimitan las competencias de las distintas administraciones en materia de deporte y actividad física
- El título III constituye el punto de partida y la razón de ser de esta ley. El ciudadano, como verdadero protagonista, tanto como sujeto principal de la práctica deportiva, como en funciones de organizador, responsable o profesional de la actividad física, es el centro de atención y protección de la presente norma legal
- El título IV regula, en concordancia con el título anterior, el deporte y la actividad física en todas sus vertientes, distinguiendo su práctica en las diferentes etapas y categorías de crecimiento y formación entre otros.

En segundo lugar, algunas leyes y normas a las que nos tenemos que adaptar las encontramos en el II convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Y también expondremos los capítulos más representativos y más importantes.

- Capítulo II: Organización del trabajo donde podemos encontrar aquello relacionado con la organización de los puestos de trabajo en la empresa.
- Capítulo III: Contratación; donde figuran las formas de contrato, subrogaciones, periodos de prueba, pruebas de aptitud...
- Capítulo IV: Jornadas de descanso, permisos y vacaciones; aquí se trata de poner por escrito los días mínimos de vacaciones a los que tienen derecho los trabajadores, las horas de descanso mínimas entre otros.
- Capítulo V: Régimen económico; donde se legisla todo lo que tiene que ver con el salario de los empleados, horas extras etc.

Hay que añadir que también tendremos que tener en cuenta el Estatuto de los trabajadores a la hora de regular nuestras obligaciones con nuestros empleados.

Además, de tener la obligación de pagar todos los impuestos locales y el resto de impuestos como por ejemplo el impuesto de Sociedades.

Y para finalizar hay que mencionar que también tendremos que adaptarnos a una serie de pautas como es el caso de los requisitos habituales como es el caso de la licencia de obras, medidas de insonorización entre otras que más adelante detallaremos.

3.3. Análisis del microentorno

Este sector se encuentra formado como cualquier otro sector por organizaciones que producen los mismos productos o servicios. Para poder analizar este punto, resulta útil el modelo de las cinco fuerzas de Porter para la comprensión del atractivo de esta industria.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de entrada en el sector
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre competidores

Por lo tanto, el mensaje de Porter es que aquellas industrias donde estas cinco fuerzas son intensas no resultaran atractivas para competir en ellas. Existirán demasiada competencia y presión para obtener beneficios razonables.

A continuación estudiaremos cada una de las cinco fuerzas en nuestro sector en concreto.

Amenaza de entrada en el sector

Las barreras de entrada como ya sabemos son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Por ello, como en cualquier otra industria existe esta amenaza y que entren nuevos competidores nunca es bueno para las organizaciones que ya están establecidas.

En primer lugar, una de las barreras más importantes de entrada es la gran inversión inicial que se necesita para poder abrir este tipo de establecimiento y sobretodo en Valencia, donde la adquisición de un local por ejemplo tiene un coste bastante elevado. A lo que hay que añadirle, la difícil situación en la que

nos encontramos a la hora de obtener financiación para un proyecto de esta envergadura.

Nuestro proyecto se caracteriza por ofrecer una diferenciación del resto de centros deportivos abiertos en la zona, es decir, nuestro objetivo es proporcionar un servicio con un valor percibido mucho mayor que el resto de nuestros competidores. Nuestra diferenciación como más adelante se podrá comprobar se caracteriza por ofrecer un servicio muy específico a un cliente y una serie de servicios complementarios orientados a la mejora de la calidad de vida y estado corporal de estas personas. Por ello, lo que queremos intentar es conseguir una importante distancia con el resto de competidores generando una barrera más de entrada en el sector.

Y por último, mencionar que no se ha detectado la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria en nuestra zona que puedan abarcar parte de la cuota de mercado, pero no hay que olvidar que encontramos ciertos competidores en la zona que hay que vigilar muy detenidamente.

Amenaza de sustitutos

Los sustitutos son servicios que ofrecen un beneficio similar a los servicios que nuestra industria está ofreciendo mediante un proceso diferente. Desde nuestro punto de vista, el tipo de servicio que ofrecemos, un deporte y cuidado de la salud para la gente de la tercera edad, es difícil de sustituir. Sin embargo, esto dependerá de la opinión que tenga el lector.

Por una parte, el servicio en que ofrecemos en su conjunto es difícil de sustituir, pero si solo tenemos en cuanto ciertos servicios ofrecidos por separado podremos encontrar diversos sustitos.

Un ejemplo muy claro es el deporte al aire libre o el ejercicio realizado en casa (con alguna máquina como la cinta de correr o la bicicleta estática como muestra más clara) serían productos sustitutivos a tener en cuenta para nuestra empresa.

Por lo tanto, hay que hacerle ver al cliente la relación que existe entre el precio que desembolsa por el disfrute de nuestros servicios así como el rendimiento y la mejora que obtendrá a medio y largo plazo, es decir, mostrarle que el precio que paga por el disfrute del servicio es el coste justo por lo que está obteniendo. De esta manera se evitaría la opinión de que está gastando el dinero que por sí solo podría obtener.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores son los clientes inmediatos de la organización. En este tipo de industria no existen los compradores concentrados por decirlo de alguna manera, ya que cuando los compradores solicitan o demandan este tipo de

servicio es de forma individualizada. Por ello, no existe un colectivo de compradores que puedan afectar a la fijación de los precios.

En lo que se refiere a los costes de cambio, el cliente tiene la facilidad de cambiar de un gimnasio a otro, ya que no podemos penalizar a un socio por querer cambiarse. Sin embargo, existen varias estrategias que pueden suponer un coste para el cliente a la hora de realizar el cambio de un gimnasio a otro. Una de las herramientas a utilizar en estos casos, sería el cobrar una matrícula al ingresar en el gimnasio ya que en este caso el cliente no estaría dispuesto a pagar de nuevo otra cantidad similar en otro centro deportivo a menos que le ofreciera un servicio por el que el cliente le mereciera mucho la pena.

Otra herramienta sería ofrecer una reducción de la cuota mensual a través de la inscripción a través de bonos semestralmente, de esta manera ante la aparición de una nueva empresa el cliente estaría ligado con nosotros durante un tiempo y nos daría tiempo a crear medidas para evitar este tipo de problemas.

Como ya hemos comentado anteriormente, no hay unas instalaciones sustitutas que no sean directamente competidoras. Sin embargo, sí que encontramos poder de negociación por parte de los clientes a la hora de poder elegir entre la cantidad de gimnasios que hay en la zona para poder desarrollar alguna de las actividades de las que están interesados.

Por lo tanto, existe un gran poder de negociación en aquellos usuarios que solo quieran realizar una actividad concreta debido a que la competencia es más grande si cogemos estos servicios de forma individual.

Y por último, debemos mencionar que nos caracterizamos con una ventaja competitiva y es que ofrecemos un servicio para la ayuda a la recuperación de lesiones así como un trato muy personalizado que igual este tipo de personas en otros centros no encontrarían. Estos clientes que se decanten por este servicio su poder de negociación serán nulo.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir en este caso el servicio. En nuestro caso serían los que nos proporcionan todo el material a utilizar como la maquinaria, mancuernas, colchonetas...además de los proveedores de complementos alimenticios y productos de alimentación para nuestra zona de bar.

Actualmente, contamos con una gran variedad de empresas que ofertan todo el material que necesitaríamos y no existe una organización en el mercado que este muy por encima del resto. Esto implica que no hay una gran diferenciación en los productos que ofrecen. Por lo tanto, no nos van a poder ofrecer una reducción en el precio por diferenciación.

Por otra parte, en este sector de los gimnasios como podemos observar a lo largo de todo el proyecto se requiere de una elevada inversión inicial. Entonces, al inicio del negocio si se decide encargar todo el pedido de máquinas y productos al mismo proveedor tendríamos en este caso nosotros un alto poder de negociación ya que todos los posibles proveedores matarían por realizar este encargo. Esto se debe a que una vez iniciado el negocio no se volvería a realizar un nuevo encargo hasta dentro de muchos años.

Si nos centramos en los costes de cambio que pueden existir al cambiar de un proveedor a otro, podemos considerarlos reducidos y que no nos afectan mucho a la hora de valorar este aspecto ya que son muy relativos. Tendríamos que tener en cuenta las prestaciones de los aparatos que nos ofrecen y el servicio de mantenimiento futuro que necesitaremos en un futuro.

Por lo tanto, no existen proveedores concentrados, los costes de cambio no es un aspecto que nos vaya a afectar duramente y no encontramos una amenaza competitiva de estos, es decir, una integración vertical hacia delante, ascendiendo hacia el cliente final.

Rivalidad entre competidores

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas nos ayudan a entender de qué manera nos afecta en la rivalidad competitiva con nuestros rivales más inmediatos. Por lo que podemos considerar este mercado de los gimnasios bastante competitivo.

Debido a la rivalidad que podemos encontrar, tenemos que ser conscientes que hay una serie de puntos críticos y tenemos que intentar evitarlos o subsanarlos, como es el caso del poder que tienen los clientes de cambiar de gimnasio, así como la aparición de sustitutos de muchos de nuestros servicios.

3.4. Análisis de la competencia

Lo primero que vamos a analizar es nuestra competencia más directa, es decir, los gimnasios privados que existen abiertos por la zona. Estudiaremos el caso de los tres gimnasios más cercanos que existen.

Gimnasio Femenino de L'art

El Gimnasio Femenino de L'art es uno de los primeros centros creados exclusivamente para la mujer y cuenta con más de 25 años de experiencia. Lo podemos encontrar en la calle Grabador Esteve número 12 en pleno centro de Valencia. El horario disponible que ofrece a sus clientas es ininterrumpido de lunes a viernes de 08:30h de la mañana a 21:30.

Por su cercanía y por la variedad de servicios que ofrece, podemos considerarlo nuestro principal competidor. Sin embargo, como indica su propio nombre solo va dirigido al público femenino, que es uno de sus puntos débiles.

Cuenta con un personal altamente cualificado y realizan tanto programas en grupos como programas más individualizados, así como un seguimiento de estos.

Se caracteriza por una eficiente higiene, flores naturales para crear ambiente, zona relax con té y revistas y una atención personalizada. Algunos de sus aspectos a destacar son:

- Un ambiente único Zen.
- Lo último en tecnología en la sala cardiovascular.
- Una nueva sala de Pilates con luz natural para trabajar con máquinas en grupos de hasta cuatro personas.

Entre sus actividades podemos encontrar dedicadas al cuidado del cuerpo de tonificación y aeróbico, así como las dedicadas a la mente-cuerpo como por ejemplo el Pilates.

Un punto crítico y bastante atractivo que ofrece este centro para sus clientas es la nueva forma de entrenamiento Queenax. Este sistema está basado en las últimas tendencias de entrenamiento funcional y se le considera el mejor instrumento para un entrenamiento anti gravedad. Se trata de un programa enfocado a mejorar la calidad de vida diaria.

Destacar y como posible competencia para nuestro público femenino encontramos que también ofrece servicios de estética y fisioterapeuta con una gran variedad en su oferta y en sus precios.

Por lo tanto, es un gimnasio bastante completo y asequible para el público al que va enfocado, que vende mucha calidad y una gran variedad de actividades y

servicios, pero actualmente quizás un punto a nuestro favor como ya hemos mencionado anteriormente es que va orientado únicamente a las mujeres de clase media-alta.

Estudio Qep Pilates

Qep Pilates Valencia lo encontramos en calle Serrano Morales 4 (Junto a la plaza de Cánovas) y lo que intenta es participar del bienestar y salud de sus alumnos a través de las disciplinas del movimiento del cuerpo.

Es un estudio especializado en pilates, yoga, taichí... totalmente equipado, íntimo y acogedor para la práctica de estas actividades. Se encuentra en pleno centro de Valencia como ya hemos mencionado anteriormente.

Podríamos considerarlo también un posible competidor debido a su proximidad a la zona, como por la oferta de servicios que ofrece y que suelen ser bastante demandados por nuestro público objetivo (grupo de la tercera edad).

Lo que ofrecen es la ayuda a que las personas que acuden se sientan mejor con su propio cuerpo a través de las disciplinas del movimiento para la salud, a través de entrenamientos intensos que te ayudan a trabajar de una forma saludable. En este tipo de disciplinas podemos considerarlo una competencia bastante directa y fuerte.

El capital humano está compuesto por un equipo de profesionales titulados en las distintas disciplinas que imparten. Más concretamente cuenta con cuatro instructores, dos de ellos son los socios y creadores de este negocio.

El horario que tienen es de 07:30 h. de la mañana hasta las 21:30 de lunes a viernes. Donde están disponibles para el cliente tanto los distintos instructores, como la disponibilidad de las clases colectivas como el resto de maquinaria para practicar las distintas disciplinas que a continuación detallaremos.

Ahora nos centramos en analizar los servicios y actividades que ofrece para poder tenerlo en cuenta y mejorar así nuestro servicio. Por una parte, está especializado en el Pilates con máquinas. En su página web expone los beneficios del Pilates Studio (con máquinas) y que nosotros exponemos a continuación:

- Se logra un estado de relajación global mediante la respiración y la concentración que elimina el estrés y las tensiones musculares.
- Aumenta la flexibilidad, la agilidad, el sentido del equilibrio y mejora la coordinación de movimientos.
- Contribuye al buen tono muscular que fortalece y tonifica el cuerpo y estiliza la figura.
- Aporta gran vitalidad y fuerza permitiendo minimizar el esfuerzo para realizar las tareas cotidianas más pesadas o cualquier otro tipo de deporte.

- Mejora la alineación corporal, corrige los hábitos posturales incorrectos.
- Mediante la integración cuerpo-mente consigue aumentar la autoestima y conocimiento del propio cuerpo. Permite prevenir y rehabilitar lesiones del sistema musculoesquelético

Por otra parte, encontramos las clases colectivas que destacaremos las siguientes:

- Power TRX: Los movimientos y ejercicios que realizan en esta clase se diferencian de los ejercicios tradicionales en que las manos o los pies del alumno se encuentran sostenidos por un solo punto de anclaje, mientras el extremo opuesto del cuerpo se encuentra en contacto con el suelo. Este único punto de sujeción del TRX proporciona una combinación perfecta de apoyo y movilidad a fin de desarrollar la fuerza, resistencia, coordinación, flexibilidad, potencia y estabilidad en la parte central del cuerpo (faja abdominal).
- Body Balance: método de entrenamiento cuerpo-mente que combina los principios fundamentales del Yoga, Pilates, Tai Chi y del método Feldenkrais, para llevar el cuerpo y la mente a un estado de equilibrio y armonía.
- Pilates suelo o Mat Pilates: consiste en una rutina de ejercicios con o sin elementos añadidos (fitball, gomas elásticas, soft ball,.....) que permiten entender todo lo que el cuerpo necesita y cómo realizar cada movimiento, dando mayor entendimiento de la respiración.
- Además de encontrar Pilates prenatal, Pilates para niños y reeducación postural.

Por lo tanto, es un posible competidor, pero como posible aspecto a nuestro favor es que enfoca su oferta en un tipo de actividades que no a todo el mundo le gusta practicar. Entonces, gracias a nuestra gran variedad de servicios podríamos superarlo.

GMS gimnasio

GMS gimnasio es uno de los centros en los que mayor competencia podemos encontrar y que argumentaremos más adelante. En primer lugar, destacar su localización en la avenida Jacinto Benavente y su horario de apertura es de 08:00 a 23:00 h ininterrumpidamente.

Este centro deportivo ofrece una serie de actividades y servicios con un trato personalizado e individualizado si el cliente lo solicita. Se caracteriza porque

todos sus programas de entrenamiento están diseñados y controlados por profesores licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

Ofrece gimnasia y fitness para todas las edades. Destacar que ofrecen clases específicas para niños como el Fitkid, la Capoira, el Karate o el Taekwondo. Además, de programas de gimnasia para mayores a través de unos ejercicios adecuados. Este programa se realiza en horario de mañana, combinando el entrenamiento personal con la formación de grupo para la realización de clases adaptadas a su capacidad física.

De manera más general las actividades que ofrecen son las siguientes:

- Step tono: Clase aeróbica con diversas coreografías de menor a mayor intensidad, cuyo objetivo es el trabajo cardiovascular, tonificación general y coordinación de los movimientos realizados en el step, al ritmo de música actual energética y "cañera".
- Body combat: actividad aeróbica coreografiada, que incluye movimientos a base de puños y patadas sin contacto.
- Entrenamiento funcional: consiste en entrenar y desarrollar programas de ejercicios utilizando los conceptos de anatomía funcional de manera práctica
- Body Pump: clase colectiva cuyo ritmo, coreografía, motivación del instructor, energía del entrenamiento y calidad de material técnico hacen que disfrutes entrenando.
- Mantenimiento: es un método de trabajo de bajo impacto, de movimientos armónicos, localizados y controlados, cuyos objetivos son mejorar la resistencia aeróbica, la capacidad pulmonar, la fuerza-resistencia y la flexibilidad
- Pilates: uso de la mente para *controlar* el cuerpo, pero buscando el equilibrio y la unidad entre ambos.
- Musculacion
- Así como el resto de actividades anteriormente mencionadas como las Artes marciales, bailes y las distintas actividades orientados a los niños entre otras.

En resumen, ofrece servicios enfocado a distintas edades (como en nuestro caso a la gente de avanzada edad) que podríamos considerarlo un punto positivo a su favor, así como la gran variedad de oferta. Además, por su cercanía es un competidor muy dinámico. Sin embargo, podríamos superarlo gracias a nuestro asesoramiento estético y fisioterapéutico que ofrecemos.

Una vez analizados los centros deportivos privados más cercanos, destacar que por el distrito donde nos vamos a localizar no encontramos ningún Polideportivo, ni centro público que nos sea competencia directa. Sin embargo, destacar que por el centro está el polideportivo del Carmen.

Polideportivo del Carmen

Su ubicación es en el antiguo barrio del Carmen como su propio nombre indica y más concretamente en la calle Doctor Chiari. Y los horarios que podemos encontrar de este centro son los siguientes:

- Lunes a Viernes: 7'00 a 22'00 h.
- Sabados: 9'00 a 16'00 h.
- Domingos y festivos: 10'00 a 16'00 h.

Ilustración 1: Instalaciones Polideportivo del Carmen



Fuente: página web Ayuntamiento Valencia

A su vez, cuenta con una piscina municipal, una típica sala de musculación, dos salas físicas de multiuso (en ella imparten numerosas clases colectivas como Aerobic, Danza del vientre etc.) y dos pistas de squash.

Destacar que también se encuentra muy bien comunicado a través del transporte público. Por una parte, a través de la línea 1 de metro; también por EMT Bus: 5 - 7 - 28 - 81 – 95 y por último, a través del valenbisi.

A continuación presentamos el cuadro de precios por la utilización de todos los:

Cuenta con personal altamente cualificado y se encuentra ubicado en el centro de Valencia, frente al Palau de la Música y junto a los Jardines del Turia (calle Conde Altea) como podemos visualizar en la siguiente imagen.

El centro está formado por un equipo humano cuyo objetivo es el mantenimiento de las capacidades de nuestros usuarios, el fomento de su autonomía personal, así como la mejora de su calidad de vida. Para alcanzar esta meta es necesaria la coordinación con los familiares con los que mantenemos un estrecho contacto.

Cuenta con:

- Servicio Médico y de Enfermería
- Fisioterapeuta
- Trabajadora Social
- Terapeuta Ocupacional
- Psicóloga
- Auxiliares de clínica
- Oficios varios
- Conductores/celadores
- Cocinera

En el Centro Jardines del Palau prestan un servicio de atención integral de calidad hacia nuestros Residentes y Usuarios, conforme a la norma UNE: EN: ISO 9001: 2000, para proporcionar el más alto nivel de atención a las personas que confían en nosotros.

- Atención médica
- Atención de enfermería
- Rehabilitación y fisioterapia
- Entrenamiento cognitivo para enfermos de Alzheimer y otras demencias
- Fomento de las actividades físicas de la vida diaria
- Apoyo psicológico a los usuarios y sus familias
- Actividades lúdicas y terapéuticas
- Gimnasia
- Cocina propia, dietas especiales
- Servicios opcionales: peluquería, podología y transporte.

En definitiva, de todas las posibles amenazas consideramos dos principales competidores de los anteriormente mencionados. Esto se debe a que son los que más nos pueden afectar en el momento de la captación de los clientes.

Uno de ellos es Estudio Qep Pilates debido a las técnicas que utiliza que resultan muy beneficiosas para el público de avanzada edad, así como su cercanía a nuestro local. Y el otro, es la Residencia para la Tercera Edad Jardines del Palau

ya que se enfoca hacia el mismo público objetivo y también realiza actividades orientadas al cuidado del cuerpo y recuperación de posibles anomalías y lesiones corporales.

No hemos tenido muy en cuenta la relación de precios que puede existir, ya que debido a la zona en la que se encuentran y al público al que va dirigido cada uno de ellos es bastante semejantes a los nuestros que más adelante detallaremos y enfocados a personas con un poder adquisitivo medio-alto.

3.5. DAFO

El análisis Dafo es herramienta que nos ayuda a estudiar y analizar la situación competitiva de nuestra empresa en su mercado (análisis externo) y de sus características internas de la misma, para poder determinar como indica el nombre de esta metodología sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

La situación interna está formada por dos factores no controlables: Oportunidades y amenazas, mientras que la situación interna de la propia empresa se compone de dos factores controlables: Debilidades y Fortalezas.

A continuación, vamos a utilizar esta metodología para poder diagnosticar estos cuatro factores con detalle y poder analizar la situación real de la empresa.

Debilidades

No tiene zona de aparcamiento: Al estar ubicado en pleno centro de Valencia, no encontramos zona de fácil aparcamiento y la que existe es de pago como es el caso de la zona azul. Es una debilidad con la que contamos, pero como intentamos enfocarnos en la gente que vive en la zona no le daremos mucha importancia.

Gran inversión inicial: al ser un gimnasio nuevo, el capital a invertir es bastante elevado. Por lo que en comparación con nuestros competidores anteriormente mencionados que ya llevan un tiempo considerado en este mercado, nos costará mucho más amortizar la inversión.

Público objetivo reducido: Estamos ofreciendo un servicio dirigido a las personas de la tercera edad y más concretamente, de clase media-alta, por lo que nos arriesgamos a tener éxito o no en esta zona y en este mercado. Podríamos enfocarlos a un público mucho más amplio para reducir este riesgo, pero si no asumimos esta debilidad quizás perderíamos otras fortalezas.

Fortalezas

Gran variedad de servicios: pagando una cuota única mensual tienes accesos a una gran variedad de servicios, lo que en muchos otros centros deportivos no

te los brindan. Los únicos servicios que se pagan como suplemento son los servicios de estética y fisioterapeuta.

Personal altamente cualificado: contamos con un personal altamente cualificado. Además, contamos con los mejores ya no solo en conocimientos y titulación, sino también en amabilidad y atención al cliente.

Amplio horario: No solo contaremos con el horario del resto de nuestros competidores (de lunes a viernes) abriremos también sábados por la mañana para que nuestros socios puedan realizar ejercicio y cuidar su cuerpo si lo desean también sin influir en el precio mensual.

Servicio de rehabilitación: tenemos la posibilidad de ofrecer la práctica de algunas técnicas para la recuperación de lesiones o problemas de salud de los socios que lo necesiten. Este tipo de servicio no se suele ver en los gimnasios, por lo que tendremos la ventaja competitiva de ser los primeros.

Zona ocio: contamos con una zona exclusiva en la que los clientes podrán tomar un tentempié después de la realización de la práctica deportiva o donde también podrán pasar un buen rato ya que como contamos cuenta con juegos tradicionales y realización de actividades.

Amenazas

Situación económica actual: Como hemos podido observar con el análisis anteriormente realizado, la coyuntura económica española no está en muy buena posición y mucha gente tiene que ver reducidos este tipo de gastos en su vida cotidiana. Sin embargo, nos encontramos en una localización donde el estatus de los residentes es de clase media-alta por lo que no es una amenaza muy fuerte.

Mercado muy explotado: el mercado de los gimnasios actualmente se encuentra bastante saturado y que todos los centros deportivos se encuentran en una constante lucha por captar nuevos clientes y mantener los que ya tienen. Sin embargo, con la diversidad de actividades que ofrecemos y el concepto que intentamos transmitir quizás tengamos algo innovador para el mercado.

Incremento de la práctica deportiva al aire libre: debido a la cercanía del Cauce del río Turia en muchos casos podemos encontrarlo como una amenaza ya que también se está incrementando mucho la práctica al aire libre de ciertos deportes.

Oportunidades

Concepto no muy explotado en la ciudad de Valencia: esta oportunidad surge porque la idea de negocio que nosotros tenemos pensado no está explotada y

hemos detectado un posible vacío en el mercado que nos ofrece una oportunidad única.

Menos incidencia de la crisis: como ya hemos comentado, nos vamos a centrar en la clase media-alta que ya se encuentra acomodada y como consecuencia, podemos deducir que se encuentra menos afectada por el tema de la crisis. Consideramos, una gran oportunidad que tenemos que explotar debido a que actualmente se está produciendo un cambio social hacia el culto del cuerpo y más concretamente, en el grupo de la tercera edad.

Centro de Valencia con escasa explotación: Como hemos podido comprobar a través del análisis de la competencia, no encontramos un competidor directo que nos vaya a influir de manera directa en esta zona. Sin embargo, en otras zonas como por ejemplo cerca de la zona universitaria es una zona donde hay una gran explotación del sector ya que podemos encontrar en una zona muy reducida varios gimnasios.

Cambios en la sociedad: a causa del cambio social que se lleva produciendo hace unos cuantos años orientado al cuidado del cuerpo, consideramos que es una gran oportunidad. Sin embargo, para explotar al máximo esta oportunidad hay que ser de los mejores en el mercado ya que como hemos mencionado anteriormente es un mercado muy explotado.

Epílogo

A través del estudio del macroentorno hemos podido analizar a grandes rasgos la situación de la economía española, que está afectando considerablemente al bolsillo de la mayoría de los hogares y nos perjudica a la hora de intentar captar nuevos clientes.

Además, ciertos cambios socioculturales y aspectos sociales nos benefician ya que cada vez hay una mayor conciencia por el bienestar y salud. Aspecto positivo para impulsar nuestro negocio.

Gracias al análisis del microentorno, vemos que la amenaza de entrada se encuentra muy limitada, debido a la gran inversión inicial que hay que realizar.

También encontramos que se puede hacer deporte de muchas maneras y en algunas ocasiones además gratis, por lo que para poder paliar esta amenaza deberemos darle un valor añadido a nuestro centro deportivo.

El sector privado (gimnasios cercanos) es el que más nos afectará. Destacar que encontramos debilidades en la mayoría de los gimnasios. Sin embargo, nuestro principal competidor será Qep Pilates.

Y por último, el DAFO nos muestra que nuestra mayor fortaleza es la gran variedad de servicios que ofrecemos y más concretamente, el de rehabilitación de posibles lesiones. Nuestra gran debilidad es que nos vamos a centrar en un público reducido, la tercera edad. Como amenaza como a todas las empresas encontramos la crisis económica y que estamos adentrándonos en un mercado muy explotado, y como oportunidad es el cambio en la sociedad que se lleva produciendo de unos años atrás y que tenemos que explotar junto al concepto innovador que estamos ofertando y que no está actualmente muy explotado.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES

4. Análisis de operaciones

4.1. Introducción

En este apartado decidiremos de forma lógica la localización de nuestro gimnasio, analizando todos los aspectos positivos o negativos que supone ubicarlo en dicha zona y de esta manera asegurarnos un exitoso futuro.

En nuestro caso, hemos escogido un local comercial en pleno centro de Valencia ya que queremos orientarlo a un público de alto poder adquisitivo y que más adelante justificaremos, pero principalmente por la cultura arraigada orientada hacia el cuidado del cuerpo y de la vida sana.

Otro aspecto que abordaremos, es la correcta distribución de las instalaciones en el propio local. Para ello, nos tendremos que posicionar en el papel del cliente e intentar analizar donde nos gustaría encontrar las distintas salas. Además, de entender la distribución como un método de promoción de aquellas actividades que queremos fomentar y vender entre nuestros futuros clientes.

Por lo tanto, la distribución tiene que ser adecuada para los distintos procesos y operaciones que se van a llevar a cabo, para facilitar el disfrute del servicio a los clientes.

4.2. Localización

La localización del local es en muchas ocasiones una de los factores que más puede influir en el éxito del negocio. Es necesario estar ubicado en una zona donde haya una afluencia de público importante, sin embargo esto puede aumentar los costes de forma considerable

La empresa como llevamos comentando desde el inicio del desarrollo de este proyecto se situará en el centro de la ciudad de Valencia, más concretamente en un local comercial ubicado en plena Gran vía juntos al Cauce del río Turia; concretamente en el distrito El Pla del Remei.

Este se encuentra muy bien ubicado en el centro de Valencia (zona de muy fácil acceso desde cualquier parte), y se encuentra comunicado con cualquier parte de la ciudad gracias al transporte público, tanto a través de la línea EMT (Bus 41-2-3-71 entre otros) que transita por la transcurrida avenida Gran Vía Marqués del Turia, a lo que hay que añadirle las paradas de taxis y cercanas estaciones de metro como en este caso la de Colón, que queda a unos 5 minutos andando.

Características del local:

- Local comercial de 750 m2.
- Localizado como ya hemos mencionado en G.V Marqués del Túria.
- Estado para reformar

- Bajo de 270 m2 y sótano de 500m2
- Tiene licencia deportiva
- Precio de alquiler 8.000€

Ilustración 3: mapa de localización del local (centro de Valencia)



Fuente: google maps (2013)

Se ha escogido esta ubicación por los buenos accesos que se tiene desde cualquier punto de la ciudad. Es uno de los mejores barrios de Valencia y principalmente, porque nuestro público objetivo es gente de la tercera edad con un poder adquisitivo medio-alto. De esta manera tenemos en cuenta que este distrito nos puede proporcionar la ventaja competitiva que estamos buscando, así como una clientela que está dispuesta a pagar por acudir a un gimnasio como el que estamos ofreciendo y así poder cubrir sus necesidades.

Además, es un punto a nuestro favor que los gimnasios/centros deportivos que se encuentran por la zona están orientados principalmente al cuerpo de la mujer, es decir, son gimnasios femeninos o solo orientados a actividades como el Pilates. A esto hemos llegado gracias al análisis de la competencia analizado anteriormente.

Nosotros no sólo queremos ofrecer los típicos servicios de un gimnasio, sino otra serie de atención como la fisioterapia y rehabilitación entre otros que más adelante detallaremos. Por lo tanto, encontramos en esta localización una buena oportunidad para explotar este negocio.

Sin embargo, destacar uno de los inconvenientes de la zona es que no dispone de espacio de aparcamiento y la que existe es de previo pago como por ejemplo, las zonas azules que encontramos por todo el centro de la ciudad. A pesar de esto, no es un punto que nos influya demasiado porque al público que tenemos

intención de dirigirnos como llevamos diciendo a lo largo de todo el proyecto es personas de la tercera edad, de la zona principalmente.

Por lo tanto, lo que nos ha hecho que nos decidamos a ubicar el gimnasio en este distrito, es que hay escasa competencia directa, y es una excelente oportunidad para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, que tienen que desplazarse a otras zonas para poder recibir un servicio de estas características.

A pesar de ser un local de alquiler, tendremos que adaptar el local a un pequeño gimnasio, lo que requiere una inversión importante tanto a nivel estructural, como la adquisición de maquinaria e instrumental.

En la siguiente ilustración podemos apreciar un poquito como está actualmente el local y su fachada.

Ilustración 4: Fachada del local que alquilemos



Fuente: google imágenes (2013)

4.3. Distribución en planta

La distribución que se ha escogido está realizada para facilitar el uso del gimnasio a los distintos usuarios, así como poder llevar de manera adecuada el funcionamiento de todas las actividades.

Como el local está compuesto por dos alturas, el primer piso de acceso estará destinado para recibir al socio, habilitarlo con los vestuarios adecuados para que puede cambiarse y pasar luego a las instalaciones, así como la zona que se habilitará para un mini bar y zona de ocio que más adelante se detallara. El segundo piso (sótano) encontraremos las distintas salas.

Con lo primero que se encuentra el cliente es la propia recepción como cualquier otro gimnasio, donde pasaran su tarjeta de socio para poder entrar en las instalaciones.

Por otra parte, también encontramos una zona nueva que no se encuentran en todos los gimnasios rivales. En esta parte encontramos un bar y una zona de ocio donde los propios socios podrán pasar también un buen rato relacionándose con el resto de personas y disfrutando de un buen tentempié, así como poder también jugar alguna partida a cualquier juego de mesa que tendrán disponibles.

Una vez pasamos a las propias instalaciones de un gimnasio, nos encontramos con los distintos vestuarios para ambos sexos, destinadas a que los clientes se cambien y depositen en las distintas taquillas sus objetos personales y más tarde, vayan a realizar las distintas actividades.

Cuando bajamos a la segunda planta, nada más entrar nos encontramos con la sala más grande. Esta sala está orientada para actividades típicas de musculación y cardiovascular, además de dedicar gran parte del espacio a realizar ejercicios típicos de rehabilitación para los clientes que quieran recuperarse de una lesión.

Esta sala es donde mayor número de socios se va a concentrar, por eso es la que mayor tamaño tiene. La sala estará dividida; por una parte encontraremos todas las máquinas de musculación y cardiovasculares orientadas de tal manera que se facilite su ejecución, es decir, las máquinas de musculación estarán ordenadas por grupo muscular por ejemplo y la zona cardiovascular las máquinas estarán ordenadas por tipo de ejercicio.

Además, es la más grande por la cantidad de material que se necesitará para poder desempeñar todos los ejercicios y que en puntos posteriores detallaremos.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la ubicación de la sala colectiva como el resto de salas destinadas a la realización de tratamientos a los distintos clientes como por ejemplo los fisioterapéuticos. Estas las encontramos al final del todo de manera estratégica ya que nuestro punto fuerte serán también los distintos tratamientos orientados al cuidado del cuerpo de la tercera edad, así como las distintas clases que se impartirán para realizar entrenamientos colectivos y que resulten más entretenidos.

4.4. Operaciones y procesos

Como va a caracterizar a nuestro gimnasio no es por ofrecer los típicos servicios de gimnasio, sino al estar destinado a un público más específico va a existir una oferta bastante variada de servicios y que no suelen ser muy típico en un gimnasio privado habitual.

Como hemos podido observar en la distribución en planta y lo que llevamos viendo a lo largo del trabajo, ofrecemos otros servicios complementarios. Estos son bastante importantes en nuestro negocio y cada servicio lleva asociado unos procesos implícitos que a continuación detallaremos.

Vamos a describir los distintos procesos según el espacio y lugar dentro de las instalaciones del centro.

Clases colectivas dirigidas

Ofrecemos una gran diversidad de actividades para todos los gustos de los futuros socios, sin embargo, todas ellas siguen la misma estructura en cuanto a procesos.

Actos del servicio:

- Recepción del cliente
- Prestación del servicio
- Devolución del material utilizado
- Seguimiento del servicio

Salas de tratamientos

En estas salas cada socio tendrá un servicio individual y personalizado, tanto a nivel de tratamiento de belleza, como tratamientos fisioterapéuticos o de nutrición.

Actos del servicio:

- Recepción del cliente
- Prestación del servicio
- Seguimiento del servicio

Sala de musculación y rehabilitación

Como cualquier otro centro deportivo ofrecemos asesoramiento y ayuda para llevar ejercicios de musculación y que más adelante las actividades que se realizan en cada acto. Además del servicio de ayuda en la recuperación de lesiones y problemas en el cuerpo del cliente.

Actos del servicio de musculación:

- Recepción del cliente
- Prestación del servicio
- Devolución del material utilizado
- Seguimiento del servicio

Actos del servicio de rehabilitación:

- Recepción del cliente
- Análisis de la lesión y prestación del servicio adecuado
- Devolución del material utilizado
- Seguimiento del servicio y de la lesión

Una vez tenemos identificados todos los actos que se realizan en cada uno de los servicios que ofertamos, vamos a realizar un análisis más específico y vamos a definir las actividades que se desarrollan en cada acto dentro de cada servicio.

Procesos de clases colectivas dirigidas

- Recepción del cliente a su entrada: el cliente entrara por la recepción como todos los socios y pasara su tarjeta por el lector para poder pasar a las instalaciones. Ofrecemos un servicio suplementario de dejar toallas tanto para la realización de los ejercicios como para las duchas. Para llevar un control más riguroso y cuidar la salud de cada socio, se le abre una ficha con todos los datos personales, añadiendo también todas las posibles problemas de salud para poderle ofrecer siempre un asesoramiento adecuado y tener en cuenta que tipo de actividades son más idóneas para cada persona. Por ello, y con toda la información recopilada de cada cliente es el propio socio quien debe informar en la recepción que quiere asistir a una clase y quien este en la recepción comprobará mediante dicha, si este es apto para la realización de la clase. De esta manera lo apuntará en las clases y podrá asistir.
- Prestación del servicio: El socio acudirá a la sala a la hora propuesta para la realización de la clase. Allí hay ubicada una pantalla táctil en la que cada cliente tendrá que poner su número de socio y verificar si está inscrito para la realización de la clase. Una vez todos los asistentes se han registrado, el monitor explicará el funcionamiento de la clase. Después de todo esto, se impartirá la clase con los ejercicios convenientes y adecuados para cada sesión que cada monitor crea conveniente. Al final de la clase, el monitor dará una valoración de la clase y posibles mejoras que pueden realizar cada uno de los asistentes para evitar lesiones, así como para mejorar la capacidad física.
- Devolución del material utilizado: A la entrada del gimnasio, en recepción, el cliente tiene la posibilidad de pedir prestado unas toallas, ya sea para la realización de los ejercicios o para la zona de vestuarios.

A la salida el socio que haya solicitado este servicio después de su uso, depositará las toallas, en este caso, en una cesta que se encontrara en recepción. La recepcionista lo anotará en su lista de control y se despedirá del cliente.

- Seguimiento del servicio: Este seguimiento siempre será en persona, donde se le preguntará la opinión de las clases, los horarios, los servicios complementarios que se ofrecen...para obtener las respectivas conclusiones y poder mejorar los aspectos que se crean convenientes.

Procesos de salas de tratamientos

- **Recepción del cliente:** El socio interesado en recibir los distintos tratamientos fisioterapéuticos y de belleza se tendrá que pasar por recepción y preguntar por los distintos servicios. Se le añadirá en su ficha técnica, los servicios que está interesado y se le informará del horario que puede asistir a estos. Los servicios que ofrecemos serán con previa cita y bajo demanda de los clientes.

De esta manera una vez el socio, haya acordado una cita a la entrada de las instalaciones se le indicara en cuál de las tres salas se le ha asignado para llevar a cabo este tratamiento.

- **Prestación del servicio:** Una vez en la sala correspondiente, el especialista que en este caso será nuestro fisioterapeuta o nuestro asesor de belleza, llevará a cabo el tratamiento que ha solicitado el cliente. Sin embargo, éste siempre puede recomendar o realizar alguna variación del tratamiento según lo vea pertinente para adaptarse a la salud y necesidades del socio.
- **Seguimiento del servicio:** A través de la ficha técnica de cada socio se podrá seguir el tratamiento que está llevando y la mejora o posible evolución, para así tener un control riguroso y así, intentar mejorar los posibles problemas que pueda tener.

Procesos de la sala de musculación y rehabilitación

Las actividades de musculación y rehabilitación van a estar ubicados en una misma sala, por lo que explicaremos las distintas actividades que se realizan en cada proceso de manera conjunta.

- **Recepción del cliente:** Como en el caso de la asistencia de las clases colectivas dirigidas, el cliente entrara por la recepción como todos los socios y pasara su tarjeta por el lector para poder pasar a las instalaciones. Ofrecemos un servicio suplementario de dejar toallas tanto para la realización de los ejercicios como para las duchas. Para llevar un control más riguroso y cuidar la salud de cada socio, se le abre una ficha con todos los datos personales, añadiendo también todas las posibles problemas de salud para poderle ofrecer siempre un asesoramiento adecuado y tener en cuenta que tipo de actividades son más idóneas para cada persona.
- **Prestación del servicio o análisis de la lesión y prestación del servicio adecuado:** El cliente tendrá a su disposición por una parte la sala de

musculación y se le presentará al monitor de sala por si quiere que le realice y le controle una rutina diaria.

Por otra parte, para poder disfrutar de la parte de la sala de rehabilitación tiene que ser a través del fisioterapeuta que esté al cargo de la sala y bajo control de éste. El socio realizara los ejercicios que el responsable le vaya diciendo y siempre bajo supervisión, ya que lo que se quiere conseguir es una correcta y apropiada recuperación.

- Devolución del material utilizado: A la entrada del gimnasio, en recepción, el cliente tiene la posibilidad de pedir prestado unas toallas, ya sea para la realización de los ejercicios o para la zona de vestuarios.

A la salida el socio que haya solicitado este servicio después de su uso, depositará las toallas en este caso en una cesta que se encontrara en recepción. La recepcionista lo anotará en su lista de control y se despedirá del cliente. En este caso solo se tendrá en cuenta este tipo de material ya que el destinado a rehabilitación solo lo prestará el responsable de sala y bajo la supervisión suya o del fisioterapeuta.

- Seguimiento del servicio y de la lesión: Será sobretodo en primera persona donde se les preguntara su opinión sobre la sala, la saturación de esta así como otro tipo de temas de interés.

Epílogo

La localización consideramos que es un aspecto clave para el éxito de nuestro negocio, ya que estamos ofreciendo un servicio clave actualmente en la sociedad en la que vivimos y destinado a un público muy concreto. Por lo que la localización nos influirá en las posibles ganancias o pérdidas que podamos tener.

Al estar orientados a un público de clase media alta, consideramos esta situación una de las más adecuadas, y las dimensiones del local se nos ajustan bastante a nuestras necesidades. Sin embargo, tendremos que invertir para ponerlo a punto.

En cuanto a la distribución, consideramos que es la más adecuada, ya que al tener dos plantas, es mejor que toda la zona de ejercicio se encuentre toda junta, separada de la zona de ocio y de cambio. Y ya que es lo que más van a utilizar, estará ubicada en la segunda planta de manera estratégica para fomentar el uso de todas las instalaciones por los clientes.

Y por último, como hemos podido apreciar los procesos son bastantes diferentes pero hemos tratado de dar este servicio bastante mecanizado

sobretudo mediando el software donde ubicamos los datos de cada cliente, así como la recepción mediante las tarjetas de cada uno de los socios.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

En este apartado definiremos algunos aspectos que la organización tiene que tener muy en cuenta para su correcto funcionamiento.

En primer lugar, debemos plantearnos quienes somos, qué queremos conseguir y dónde queremos encontrarnos en un futuro, así como los valores de que disponemos para conseguirlo. Por lo tanto, si tenemos definidos bien estos aspectos (misión, visión y valores) la organización podrá orientar de una manera más adecuada sus acciones y poder afrontar de forma óptima los imprevistos que se puedan presentar.

En segundo lugar, detallaremos que tipo de sociedad vamos a formar, en cuanto a forma jurídica se refiere. Analizaremos detalladamente todas las etapas que hay que realizar para formar dicha sociedad y las condiciones que nos motivan a la elección del tipo de sociedad.

En tercer lugar, tenemos que definir los perfiles de los puestos de trabajo para poder definir así las obligaciones, competencias, funciones y su respectiva remuneración. Con esto, evitaremos problemas dentro de la organización y cada trabajador tendrá definida sus tareas así como responsabilidades como componente dentro de la organización.

Por último, todos los puestos de trabajo y sus respectivas responsabilidades dan lugar a una posición en el rango jerárquico de la empresa, que podremos visualizar a través del organigrama. Gracias a este podremos entender mejor la organización de la empresa.

5.2. Misión, visión y valores

Para poder definir bien estos conceptos en nuestra empresa hay que tenerlos claros y no confundirlos, por ello definiremos cada concepto y luego detallaremos cada uno para nuestro caso.

Misión:

La misión es la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que van dirigidos sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados.

En nuestro caso concreto, nuestra misión es motivar y liderar la práctica deportiva de las personas mayores que se encuentran en la zona, con la finalidad de promover el interés por el deporte para contribuir a mejorar la salud y el bienestar de las personas, de una forma sana, coordinada y saludable.

Impulsar el deporte en el grupo de la tercera edad, orientándolo a como esta actividad puede resultar una herramienta divertida a la hora de cuidar nuestro cuerpo.

Visión

La visión describe las metas a largo y medio plazo de la empresa, es decir, una imagen del futuro deseado que queremos crear con nuestras acciones y esfuerzos.

Para nuestro proyecto, nuestra visión es poder llegar a ser una organización innovadora, en el sector y más concretamente en la ciudad de Valencia, e integradora. Contando con un equipo profesional altamente cualificado, prestando un servicio adaptado a las necesidades de los socios.

Por lo tanto, queremos llegar a ser un gimnasio en el que los socios se sientan cómodos e integrados, capaz de adaptarse a los cambios rápidamente y que nunca se pierda la excelencia que queremos conseguir de nuestros empleados e instalaciones.

Valores

Los valores forman el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Para nuestro caso, destacar nuestros principales valores que perseguimos toda la organización:

- **Orientación al Cliente:** El cliente siempre ha de ser lo primero, por lo que dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer sus necesidades, proporcionándole un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas y a su vez, mejorándolas.
- **Compromiso con la salud:** Consideramos a cada cliente como si fuera un paciente, y hay que tener en cuenta que buenos consejos pueden estar haciendo que tenga una mejor calidad de vida.
- **Innovación:** Llevaremos a cabo siempre una mejora continua a través de la modernización constante de los medios y la formación continua del personal, con lo que aportaremos valor añadido al servicio que estamos ofreciendo.
- **Compromiso con los resultados:** Nos comprometemos a ser una organización rentable, como cualquier otro negocio.
- **Profesionalidad:** Contaremos con profesionales cualificados que realizarán su trabajo con eficacia, rigor y empatía, gracias al esfuerzo y al trabajo en equipo.
- **Bienestar social:** Ofrecemos una amplia programación deportiva, que contribuye a mejorar la salud y las relaciones interpersonales de los

clientes, y además a una mayor integración de este grupo de personas en la sociedad.

5.3. Forma jurídica/ fiscal elegida

La forma jurídica escogida para la apertura de nuestro gimnasio para la tercera edad, es una sociedad de Responsabilidad Limitada ya que consideramos que se ajusta más a nuestras necesidades, aunque la inversión que vamos a considerar es bastante elevada.

Esta sociedad estará formada por dos socios que aportará cada uno 60.000€ para iniciar la actividad.

El proceso de constitución de la sociedad se llevará a cabo a través de los siguientes pasos que a continuación expondremos:

Certificado negativo del nombre/obtención del nombre

Este certificado sirve para acreditar que no existe otra organización con el nombre que hemos escogido para nuestro gimnasio. En la cumplimentación del formulario habrá que indicar el nombre completo de uno de los socios fundadores de la sociedad y cinco nombres para la sociedad por orden de preferencia (si el primero fuese denegado se cogerá el segundo, en su defecto, el tercero, y así sucesivamente).

Para solicitar el nombre de nuestra organización tendremos que desplazarnos hasta el Registro Mercantil Central (www.rmc.es) donde telemáticamente podremos hacer la gestión.

Y por último, destacar una vez concedida una de las denominaciones elegidas, le concede derecho de exclusividad para su utilización en un plazo de 6 meses (a nadie podrá concedérsele esa denominación en este plazo), y de 3 meses para el otorgamiento de la Escritura (pasado este plazo será necesario renovarlo).

Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad

Una vez tenemos el certificado de denominación, se acudirá a cualquier entidad bancaria a abrir una cuenta a nombre de la sociedad en constitución, ingresando el capital mínimo. Más tarde el banco entregará un certificado que habrá que presentar ante el notario.

Destacar que desde el día 29 de septiembre del 2013 tras la entrada en vigor de la Ley de apoyo a los Emprendedores, se abre la posibilidad de constituir una sociedad limitada sin depositar el capital inicial de 3.000 euros, aunque sometida a una serie de obligaciones para proteger a terceros: Es la llamada Sociedad Limitada de Formación Sucesiva. Sin embargo, en nuestro caso no utilizaremos esta opción.

Elaboración de los estatutos y escritura de constitución

Como ya sabemos los estatutos son las normas que van a regir la sociedad. Luego, deberemos acudir ante Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad ya que sin éste no podremos inscribirnos en el Registro Mercantil. Es necesario presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- El certificado bancario
- Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría
- D.N.I de los dos socios que formaremos el negocio

Liquidación del impuesto de Transmisiones Patrimoniales

Es el impuesto que nos gravará la constitución y tendremos que pagar el 1% del capital inicial que pongamos en los Estatutos.

Tendremos que presentar el impreso modelo 600 primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional (que antes de todo esto tendremos que solicitarlo en la administración tributaria de valencia y que a continuación detallaremos con todos los trámites correspondientes en Hacienda). El lugar de presentación de estos documentos es en la Consejería de hacienda de Valencia en un plazo de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

Inscripción en el Registro Mercantil

Deberemos presentar la inscripción en un plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario. Para realizar la inscripción y adquirir la personalidad jurídica correspondiente debemos presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- Primera copia de la Escritura
- Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente
- Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar (dependerá del Registro).

Ahora nos centramos en explicar y detallar todos los trámites que tendemos que realizar con Hacienda:

Solicitud del Código de identificación Fiscal (CIF)

El CIF nos servirá para identificarnos a efectos fiscales. En un principio, hemos de cumplimentar un modelo 036 en la administración tributaria de nuestro domicilio (www.aeat.es) y, junto con el original y una copia de la escritura, obtendremos el CIF provisional que en un plazo de 6 meses debemos canjearlo por el definitivo.

Alta en el impuesto de Actividades económicas (IAE)

Mediante el modelo 036 tenemos que rellenar y entregar en la administración tributaria de nuestra localidad, con lo que comunicaremos nuestras obligaciones con Hacienda. Con este mismo modelo además de darnos de alta en este tributo también nos servirá para solicitar el CIF definitivo e informar del Régimen del IVA (impuesto sobre el valor añadido).

Como llevamos comentando contaremos con un personal altamente cualificado y para poder disponer de este personal debemos darnos de alta y afiliarnos a la seguridad social. De esta manera se nos asignará un Código de cuenta de cotización principal.

Siguiendo con el listado de trámites, citaremos algunos a tener en cuenta también y que son imprescindibles para poder desarrollar nuestra actividad.

Comunicación de apertura del centro de trabajo

Solicitud del libro de visita

Este libro de visitas es obligatorio para todas las empresas que deberemos tener antes una posible inspección de trabajo que nos pueda venir.

Por otra parte, encontramos los trámites que tendremos que realizar directamente con el ayuntamiento que son los siguientes:

Licencia de actividades e instalaciones (Apertura)

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones según la normativa vigente y a la reglamentación técnica.

Licencia de Obras

Es la necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento. Por lo tanto si no se va a abrir local o no se van a hacer obras, no será necesaria. Pero en nuestro caso, como tenemos que acondicionar el local necesitaremos esta licencia y poder poner el local a punto.

A la hora de la constitución de la sociedad cabe recordar una serie de pautas importantes. Una de ellas, es en la escritura de constitución de la sociedad deberán expresarse los siguientes aspectos:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.

- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras

Y en los estatutos se hará constar la siguiente información:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley.

Los órganos de la sociedad que podemos encontrar:

- Junta General de socios : Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:
 1. Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
 2. Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
 3. Modificación de los estatutos sociales.
 4. Aumento o reducción del capital social.
 5. Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 6. Disolución de la sociedad.
 - 7.
- Los Administradores: Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

Derechos de los socios/accionistas:

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

Las cuentas anuales: Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades de Capital, a las que se añaden los siguientes preceptos:

- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.
- A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por si o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

Los libros obligatorios son:

- Libro de inventarios
- Cuentas anuales
- Diario: registro diario de las operaciones
- Libro de actas: acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales

5.4. Análisis de los puestos de trabajo

Para asegurar un éxito en el negocio debemos asegurarnos que contamos con la plantilla profesional, adecuada y motivada desde el primer día de apertura del negocio. De esta manera, contaremos con una plantilla altamente cualificada que a continuación, detallaremos el perfil que utilizaremos para llevar a cabo la selección de los empleados. Contaremos inicialmente con seis personas que se encargaran de todo el trabajo, pero no descartamos en un futuro contratar a más gente entre nuestro personal.

Por otra parte, el servicio de limpieza del gimnasio lo llevaremos a través de una subcontrata que nos proporcionará una persona cualificada tres horas diarias para el aseo y mantenimiento de las instalaciones.

- Instructor de sala de musculación: Contaremos con un Licenciado en Ciencias de la actividad física y el deporte. Este monitor estará contratado por una jornada completa y desarrollará todas las actividades típicas de la sala de musculación y para orientar a todos los socios. Exigiremos por lo menos un año de experiencia dentro del sector y al inicio, tendrá un periodo de prueba de seis meses. Se recomienda que los monitores tengan conocimientos del cuidado de la salud de las personas de la tercera edad e, incluso formación en terapias rehabilitadoras y fisioterapéuticas
- Fisioterapeuta: desarrollara funciones típicas de un titulado en Fisioterapia, es decir, se encargara del tratamiento de las posibles lesiones de los socios, así como llevar a cabo otra serie de tratamientos

específicos de la materia. Hay que añadirle que se encargará también de la zona de rehabilitación que se encuentra juntos a la sala de musculación como ya hemos mencionado anteriormente. En un principio, solo contaremos con un trabajador orientado en esta doctrina, pero según la demanda que se presente del servicio podremos contratar a otro fisioterapeuta. Al igual que el resto de monitores, estará contratado por una jornada completa.

- Instructor de las clases colectivas: Contaremos con un Licenciado en Ciencias de la actividad física y el deporte. Este monitor estará contratado por una jornada completa. El perfil corresponde con una persona joven con capacidad para motivar y atender a los clientes; también se valora su habilidad e imaginación para crear coreografías. Al igual que el instructor de sala, exigiremos por lo menos un año de experiencia dentro del sector y al inicio, tendrá un periodo de prueba de seis meses.
- Responsable de los tratamientos de belleza: consiste en llevar a cabo todos los tratamientos de belleza que soliciten los clientes dentro de nuestra gama de servicios ofertados. El perfil profesional se corresponde con una persona que haya cursado algún tipo de formación en áreas destinadas a la salud y belleza. Este trabajador estará contratado por una jornada a tiempo parcial y se exige por lo menos dos años de experiencia dentro del sector.
- Recepcionista: se encargara de recibir a los visitantes, ofrecer información, atender las llamadas telefónicas, conducir a los clientes por las instalaciones, controlar el acceso de los socios, la prestación del material necesario, recopilación de datos y recoger y custodiar dinero y otros elementos de valor. Por otra parte, también se encargara de determinadas tareas administrativas como por ejemplo la gestión de los clientes, la contabilidad básica etc. Sin embargo, destacar que otras tareas administrativas más complejas estarán externalizadas como por ejemplo la laboral y la fiscal.
El perfil profesional se corresponde con personas que hayan cursado Formación Ocupacional en Administración y también FP Administrativo. Por las labores a desarrollar, de continua relación personal, se suele contratar a personas jóvenes, dinámicas y con habilidad para las relaciones sociales.
- Responsable de la zona de ocio y bar: Llevara a cabo y será responsable de la zona de bar como de ocio, es decir, se encargará de gestionar los pedidos de productos alimenticios como lo necesario de la planta. El perfil

profesional se correspondería con una persona que haya tenido cierta experiencia en atención al cliente. Como en el caso anterior, se suele contratar a personas jóvenes, dinámica y con habilidad para las relaciones sociales.

Selección y contratación

El proceso de selección será llevado a cabo por el Gerente de la empresa y tendrá cuatro fases muy bien diferenciadas como las que exponemos a continuación:

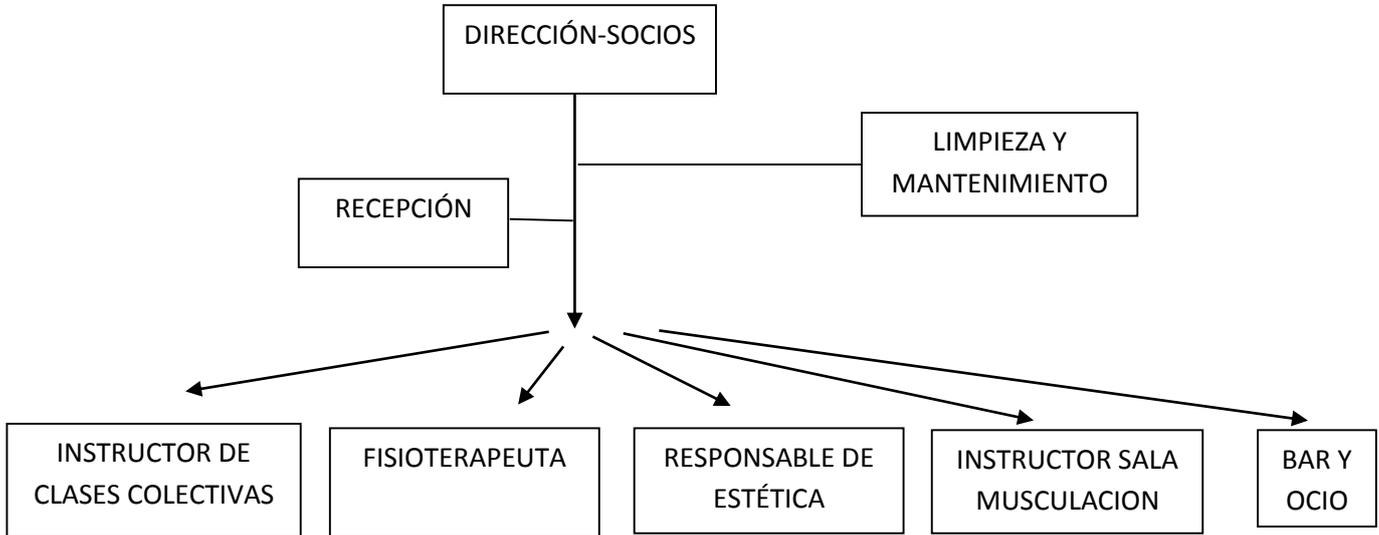
- Captación de candidatos a través de los diferentes fuentes de reclutamiento como pueden ser las bolsas de trabajo, internet etc. Pero la que más tendremos en cuenta es las referencias que nos pueden proporcionar algunos de nuestros contactos.
- La propia selección del personal, donde identificaremos los diferentes perfiles de los puestos de trabajo ajustados a las necesidades de la organización, filtración de los currículos, selección etc.
- Entrevistas a los distintos candidatos seleccionados
- Contratación

5.5. Organigrama

A través del organigrama podemos apreciar que el eje básico de la organización es la dirección. Por ello, todos los demás departamentos dependen directamente de la dirección.

Además, como visualizamos el servicios de limpieza y mantenimiento se encuentra un poco más alejado de la unión con la dirección, ya que como ya sabemos será un servicio externalizado por otra empresa.

Ilustración 5: Organigrama del gimnasio



Fuente: Elaboración propia

Epílogo

Consideramos bastante importante tener muy claros nuestra misión, visión y valores. Pero ya no solo a nivel de la alta dirección, sino también que nuestro propio personal se sienta identificado con cada uno de estos y se pueda transmitir con total transparencia a nuestros futuros socios.

Por ello, es fundamental en estos tiempos de crisis que corren tener bien arraigados estos conceptos, ya que definen el alma de nuestra empresa.

La forma jurídica y fiscal escogida como ya hemos hecho mención es una sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de proyectos lleva una gran inversión y estar concentrada en una sola persona supone un grado de riesgo bastante importante.

Los puestos de trabajo como hemos podido observar son bastante variados, donde en cada uno de ellos se requiere una especialización y habilidades totalmente diferentes.

Nuestro organigrama es sencillo y típico de una pequeña empresa y lo que más nos llama la atención para destacar es la ausencia de mandos intermedios. De esta manera todos los empleados dependen directamente del director. En nuestro caso esto no supondrá un problema ya que el director, en este caso uno

de los socios, está bastante cualificado y como ya hemos hecho mención somos una pequeña empresa.

6. Análisis del márketing

6. Análisis del marketing

6.1. Introducción

Como bien nos define la American Marketing Association (AMA) marketing es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y a la sociedad en general.

En la actualidad el Marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. Adaptaremos nuestro marketing a uno típico de una empresa de servicios.

En este apartado definiremos el público objetivo en que nos centraremos y que resulta, del proceso de segmentación.

Además, llevaremos a cabo el análisis del Marketing Mix de nuestra empresa a través de las cuatro "P":

- **Producto:** en nuestro caso será un servicio y necesitamos conocer a través de una descripción como prevé la empresa que deberá ser el servicio final que se ofrecerá a los distintos clientes. Por ello, estudiaremos la visión del servicio desde el punto de vista del marketing.
- **Precio:** como ya sabes es la cantidad monetaria que está dispuesta a pagar un cliente por recibir este servicio. Por lo que estableceremos nuestra propia política de precios teniendo en cuenta nuestros costes, nuestra competencia así como, la percepción que tienen nuestros clientes, ya que al comprar un servicio el cliente espera recibir un conjunto de beneficios cuyo valor tiene que superar los costes subjetivos.
- **Promoción:** la promoción la emplearemos para comunicar información sobre nuestros servicios y persuadir a nuestros clientes para que se apunten a nuestro gimnasio. Fijaremos unos objetivos para seguir esta estrategia que junto con nuestra marca y mensaje, diseñaremos un mix promocional (publicidad, venta personal...) para alcanzar nuestros objetivos de publicidad y marketing.
- **Distribución:** nuestro punto de partida de nuestro servicio serán nuestras instalaciones.

Por último, daremos significado al concepto de servicio añadido, de forma que recapitemos sobre qué servicios secundarios podemos ofrecer nosotros, que sean útiles y valorados por el cliente.

6.2. Segmentación y público objetivo

La segmentación es el arte de dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían necesitar productos (en nuestro caso servicios) o combinaciones de marketing diferentes. Estos segmentos son grupos homogéneos, es decir, tienen características muy parecidas y permitirán que nuestras acciones de marketing se puedan implantar para todo el grupo; esto nos derivaría en un ahorro considerable de tiempo, esfuerzo y recursos.

Este proceso es muy importante ya que nos sirve para distinguir en qué segmento de la sociedad es factible introducir un producto nuevo (en nuestro caso servicio). Por ello, la segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto teniendo en cuenta que el producto va orientado al público objetivo definido.

Para poder llevar a cabo todo este proceso, es importante destacar que el comportamiento del consumidor es bastante complejo y tendremos que escoger una serie de variables para llevar a cabo la segmentación, y como consecuencia, poder definir nuestro público objetivo.

Hemos tenido en cuenta una serie de variables que a continuación explicaremos y que las hemos agrupado según sea factores sociales, demográficos etc.

Factores demográficos

Este grupo de factores es uno de los que más influye a la hora de poderlo. En primer lugar, la variable que consideramos la más discriminatoria es la **edad**, ya que ofreceremos un servicio bastante específico orientado a la mejora de la salud y del estado físico de las personas de más avanzada edad, así como la ayuda a la recuperación de posibles lesiones y cuidado del cuerpo con tratamiento de belleza.

Sin embargo, no sólo por el tipo de servicio que les ofreceremos, también es importante destacar que no hay ningún establecimiento deportivo que implique tantos servicios por una única tarifa.

Destacar que nuestro gimnasio va orientado a la tercera edad (65 años en adelante), pero queremos ampliar quizás el rango de edad al que nos centraremos para intentar abarcar un público más amplio. Entonces, nos centraremos en el rango de edad de 55 años en adelante.

Ofrecemos una variedad de servicios con una gran calidad, por lo que creemos que no todo el mundo puede permitirse pagar este tipo de cuotas mensuales. Por lo tanto, nuestro público objetivo ha de tener unos **ingresos** medios-altos.

No vamos a diferenciar en cuanto a género, ya que como hemos estado viendo en la evolución del deporte en la sociedad española, la iniciación de la mujer en

el mundo del deporte hace que no solo veamos hombres en los gimnasios. Y hoy en día, podemos considerar que supone una gran cuota y sobretodo en este rango de edad en el que nos estamos centrando.

Factores geográficos

En la ciudad de Valencia, una de las zonas dónde el poder adquisitivo es más elevado es dónde nos vamos a establecer, en el centro de la ciudad de Valencia y más concretamente en la avenida Gran vía Marqués del Turia como llevamos mencionando a lo largo de todo el proyecto. Además de encontrar un vacío para cubrir este tipo de necesidades en esta ubicación.

Estos son los factores que más nos van a influir a la hora de establecer nuestro público objetivo. Pero no debemos olvidarnos, que el estilo de vida de las personas es un punto que deberemos prestarle atención, ya que es un elemento a tener en cuenta en la segmentación. Nos orientamos hacia un público que tienen afición y gusto por el deporte.

Gracias al análisis de los distintos factores anteriormente podemos definir nuestro **mercado objetivo**, que será aquel en que nos centremos todos nuestros esfuerzos.

Las variables decisivas a la hora de poder definirlo serán la edad e ingresos de la población, ya que son las que mayor diferenciación nos hace tener dentro del sector.

Por ello, nuestro público objetivo será hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 55 años en adelante de la Ciudad de Valencia y más concretamente del centro de la ciudad, con un poder adquisitivo medio-alto, que tengan afición y gusto por el deporte. Pero principalmente, que tengan un elevado grado de preocupación por su salud y su cuerpo y tengo esas motivación para llevarlo a cabo.

Por lo tanto, la estrategia de segmentación que llevaremos a cabo será una especialización de mercado ya que lo que pretendemos es cubrir una serie de necesidades de un determinado grupo de clientes.

6.3. Análisis del servicio

Toda empresa necesita saber y conocer con exactitud como deberá ser su servicio final que se ofrecerá a sus clientes: problemas que debe resolver y los beneficios que debe generar.

Todo servicio se puede descomponer en 3 subservicios: esencial, perceptible e incrementado.

Esta descomposición tiene por objeto hacer un estudio exhaustivo de nuestro servicio, y estudiar qué tipo de servicios podríamos aportar a nuestros clientes para satisfacer de forma plena todas sus necesidades.

Servicio esencial: este servicio nos daría respuesta a la necesidad básica que tienen nuestros clientes cuando requieren de nuestros servicios. En nuestro caso, es la de ofrecer un lugar y unas instalaciones dónde el cliente pueda practicar actividades deportivas dirigidas a través de nuestros especialistas.

Servicio perceptible: está compuesto por el servicio esencial y una cantidad de atributos que tratarán de incrementar la satisfacción de nuestros clientes. Destacar los siguientes atributos:

- Personal: aquí contaremos como hemos nombrado en el análisis de los puestos de trabajo y del personal, con un equipo humano altamente cualificado y con una experiencia en el sector.
- Equipo de apoyo: como equipo de apoyo contaremos con nuestras propias instalaciones como cualquier tipo de herramienta que nos ayude en la prestación del servicio y de la gestión. Nuestra sede por ello estará en el centro de valencia, y además de toda la maquinaria y herramientas para el desarrollo correcto de las actividades deportivas, también dispondremos de otra serie de herramientas.

En nuestro caso, tendremos dos ordenadores uno en recepción y otro en dirección, dotados con el software adecuado. Por una parte, el de recepción se dedicara principalmente al control de la asistencia de los socios a través de un lector de banda magnético (tarjeta de socio) y el de la dirección encaminado a tareas puramente de gestión y control como es el caso de las labores administrativas y contables.

- Tiempo de espera: durante la ejecución de nuestros servicios podemos encontrar tiempos de espera que trataremos de disminuir al máximo y serán estudiados más tarde en el mapa de servicios
- Tiempo de suministro del servicio será en el momento, cuando sea solicitado por el cliente. A excepción de ciertos tratamientos como es el

caso de los de fisioterapeuta y belleza que requerirá de una reserva previa de la hora. Sin embargo, intentaremos que sea el mínimo tiempo posible el que tenga que esperar el cliente para poder recibir los servicios.

- Nivel de calidad: trataremos de incrementar nuestra calidad personalizando al máximo cada uno de nuestros servicios, ya que creemos que es uno de nuestros pilares básicos.

Para poder alcanzar los niveles de calidad lo intentaremos con acciones como el ofrecer toallas para el sudor por si a algún cliente se le ha olvidado, jabón en las duchas de forma gratuita, adecuadas instalaciones, una perfecta limpieza etc.

Sim embargo, en lo que nos vamos a centrar principalmente será en aspectos que no son tan perceptibles para el cliente, pero actualmente es en lo que más atención hay que prestarle si queremos asegurarnos un futuro exitoso.

Estos aspectos serán entre otros una adecuada atención a nuestros clientes por parte de todos los trabajadores de la empresa, que ha de caracterizarse por un grado de amabilidad y educación propio y excelente. También se tratará de manera individualizada al cliente, primando su salud y proporcionándole la atención y herramientas necesarias para el desarrollo del ejercicio físico.

Otro servicio que haremos de manera complementaria y que consideramos que nos ayudará a corregir nuestros errores, mejorar nuestros puntos de mejora e incrementar la calidad de nuestros servicios es la realización de encuestas de satisfacción.

Servicio incrementado: es aquel que trata de conseguir la excelencia del servicio a ofrecer, es decir, es el que intenta satisfacer los requerimientos de los clientes.

- Servicio al cliente: una de las metas de nuestro negocio es conseguir que nuestros clientes practiquen actividades deportivas e instaurar en sus mentes que hay que practicar deporte para mejorar la calidad de vida. Como consecuencia, quien acuda a nuestras instalaciones estará percibiendo que practica deporte de forma sana y coordinada para mejorar su salud.
- Servicio de calidad: en este tipo de servicios la calidad se recuerda mucho más que el precio. Y como aspecto a destacar, sabemos que la calidad suele entrar por los ojos de los clientes.

Como hay una gran diversidad de opiniones por los clientes en cuanto a nivel de calidad, nuestro gimnasio se basará en unos principios que a continuación detallaremos:

- **Confianza:** es fundamental que nuestros socios confíen en las recomendaciones que se les dará y el asesoramiento que tendrán en todo tipo de actividades, ya que están dejado en manos de nuestros profesionales su mejora en la salud.
 - **Empatía:** como ya hemos comentado anteriormente, ofreceremos un servicio tanto a nivel colectivo como individual. Por ello, a nuestro cliente se le prestará una atención e interés individualizada como merece poniéndonos siempre en su piel.
 - **Fiabilidad:** con este principio lo que transmitimos es que somos responsables con lo que se ha prometido, es decir, las actividades o diversos servicios no pueden ser cancelados sin previo aviso a los clientes y se deberá tener en cuenta todos los factores. Éste como consecuencia, incrementa la confianza del cliente hacia la organización.
 - **Sensibilidad:** somos conscientes de que estamos enfocado a un público más cerrado que quizás un gimnasio típico. De esta manera tendremos siempre una disposición para ayudar a nuestros socios e intentar ponernos en su lugar. Seremos comprensibles con los posibles problemas personales que puedan tener, dentro de un margen lógico.
 - **Tangibles:** contaremos con un equipamiento e instalaciones acordes y de calidad, además de la apariencia y vestuario de nuestro equipo humano deberá ser adecuado y apropiado para cada puesto de trabajo.
 - **Comunicación bidireccional:** el cliente forma parte de nuestro proceso, por lo que estos tienen una posición activa. Escucharemos las opiniones y gustos de cada uno de ellos para mejorar nuestro servicio.
- **Especialización:** nuestra carta de servicios es nuestra gran especialización, ofrecemos las actividades ideales para este grupo de personas que quieren realizar deporte de manera sana y saludable.

Nuestra especialización comienza en cada programa, en cada ejercicio y en cada rutina que se recomienda a cada socio de manera individual, por lo que se adapta a las necesidades de cada persona.

6.4. Mapa de servicio

ACTO 1: Llegada del cliente al gimnasio

- Saludar al cliente
- El cliente no debe esperar más de 5 minutos en la recepción

BACK OFFICE

- Solicitar el carné con un tono adecuado y amable

- Se realizará después de pasar el control de entrada
- Se entregarán dos toallas a los clientes que soliciten esta parte del servicio

FRONT OFFICE

ENTRADA DEL CLIENTE A LAS
DISTINTAS SALAS

DEVOLVER EL CARNÉ

ENTREGA DE DOS TOALLAS

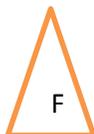
- Educación
- Apariencia física

CONTROL DE ENTRADA

SOLICITAR EL CARNÉ

- Las toallas deben estar ordenadas por tipo (toallas de sudor y ducha)
- Deberán estar limpias

ATENCIÓN AL SOCIO



- Recepción limpia, ordenada y acorde con el ambiente

REPOSICIÓN DE TOALLAS

INTRODUCIR EL CARNE POR EL
LECTOR

ACTO 2: Prestación del servicio

- Saludar al cliente
- El cliente no debe esperar más de cinco minutos

- Se le explicará al socio todas las actividades que debe realizar

FRONT OFFICE

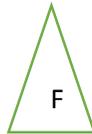
ENTRADA DEL CLIENTE A LAS
DISTINTAS SALAS

REPASO Y ACLARACIÓN DEL
PROGRAMA AL CLIENTE

- Educación
- Apariencia física

- Sala limpia y ordenada
- Claridad en la explicación

ATENCIÓN AL CLIENTE



- Recomendar y dar pautas para los estiramientos
- Despedir al socio

DESPEDIDA

BACK OFFICE

POSIBLES CAMBIOS EN CADA
PROGRAMA DE CADA SOCIO SI
SE CREE ADECUADO

- Tono de voz suave

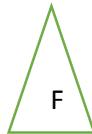


ACTO 3: Devolución del material (toallas)

FRONT OFFICE

- Atender amablemente
- Desde la salida del vestuario el cliente no debe esperar más de cinco minutos

INFORMAR AL CLIENTE DONDE DEBE DEJAR LAS TOALLAS QUE HA USADO



- Solicitar el nombre de forma amable y educada
- Vaciar la cesta cuando esté llena

CONTROL DE DEVOLUCIÓN DE MATERIAL

- Educación y amabilidad
- Cesta de toallas no demasiado llena

- Despedir al socio de manera amable
- Invitar a volver de nuevo

DESPEDIDA



- Recepción limpia y ordenada
- Tono de voz amable

BACK OFFICE

VACIADO DE LA CESTA DE TOALLAS

ACTO 4: Seguimiento del servicio

- Preguntar si tiene tiempo para una encuesta de satisfacción
- Saludar educadamente

- Se realizarán de una en una cada pregunta
- Preguntas breves

- Se despedirá del cliente, agradeciéndole su participación y esperando verle pronto de nuevo

FRONT OFFICE

CONTACTO PERSONAL

ENCUESTA

REALIZACIÓN
DEL
CUESTIONARIO

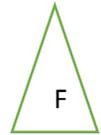
- Tono de voz
- Mostrar interés por conocer la opinión del encuestado

- Tono de voz calmado

- Tono de voz
- Calidad del contacto con el

CONTACTO CON EL CLIENTE
DESEADO EN PERSONA

SE REALIZARÁ EL
CUESTIONARIO



BACK OFFICE

OBTENER LOS CLIENTES QUE
SE QUIEREN ENCUESTAR

REALIZACIÓN DEL
CUESTIONARIO Y LA
PLANTILLA
CORRESPONDIENTE

6.5. Análisis del precio

El precio como todos sabemos es la cantidad de dinero que cada persona está dispuesta a pagar por disfrutar de un servicio determinado y que se adapte a sus necesidades determinadas.

Fijar el precio de nuestro producto es un aspecto muy importante ya que nos conducirá al posible éxito del negocio. Si fijáramos uno muy alto para nuestros servicios probablemente se nos reduciría la demanda. Por otra parte, un precio muy bajo disminuiría nuestras ganancias. Entonces, para fijar el precio debemos tener en cuenta una serie de factores como la competencia, el mercado, la demanda, la oferta, el consumidor y nuestro entorno más cercano, así como otros factores internos como los costes que podremos tener.

Actualmente, este es un factor crítico ya que como hemos mencionado en nuestro análisis previo de la situación de crisis española, nos encontramos en un entorno un tanto turbulento debido a que los consumidores cada vez incrementan más las partidas de ahorro y podrían considerar el pago de este servicio como algo superfluo. De esta manera se analiza en más en profundidad el precio que van a pagar por cada servicio.

El precio es un factor muy importante que hay que tener en cuenta en las ventas, pero no es lo único que afecta al cliente para consumirlo. Los servicios tienen un alto nivel de atributos que hay que tener en cuenta a parte de los costes monetarios como son: pérdida de tiempo, carga psicológica o sensaciones desagradables que afecten de alguna manera a alguno de sus sentidos entre otros.

Si el consumidor se fijara únicamente en el precio del servicio no valoraría nuestro servicio en comparación con el de nuestros competidores en el mercado. Por lo que tendremos que obtener una ventaja que le de valor a lo que ofertamos y de esta forma podamos apreciar lo que están dispuestos a pagar o no los posibles compradores.

Por ello, debemos conseguir esa ventaja competitiva entre nuestros competidores en el segmento en el que nos estamos moviendo y de esta manera, ofrecer lo que están buscando y que le resulte significativo sin tener en cuenta únicamente el precio.

En resumen, tenemos que analizar qué aspectos positivos y negativos tenemos, nuestros costes frente a la competencia y de esta manera obtener un precio al que estaría dispuesto a pagar el futuro cliente.

Aspectos positivos:

- Gran variedad de servicios a la disposición de todos los clientes. Aquellas personas que quieran disfrutar de su tiempo libre realizando deporte, relacionándose con otra gente en nuestra cafetería, recibiendo algún tratamiento de belleza o de fisioterapia puede realizar en nuestras instalaciones sin la necesidad de desplazarse a otros sitios.
- Personal altamente cualificado en todas nuestras áreas. Es uno de los aspectos a tener en cuenta y es una de nuestras características fundamentales. Sin embargo, no es un atributo con el que alcancemos esa ventaja competitiva que necesitamos debido a que la mayoría de gimnasios también contarán con personal altamente cualificado, pero si con nuestros valores consigamos destacarnos del resto de nuestros competidores.
- Nuestras instalaciones y nuestro equipamiento son completamente nuevas, mientras que los gimnasios cercanos llevan unos años ya en el mercado y ninguno ha experimentado una gran reforma desde sus inicios.
- Nuestra ventaja y la que quizás nos haga conseguir esa ventaja competitiva que estamos buscando es el servicio de rehabilitación y zona de ocio que ofrecemos a los socios, para que mejoren tanto a nivel de salud como en las relaciones sociales.

Aspectos negativos:

- Escasa zona de aparcamiento para las personas que decidan acudir a través de su propio transporte si viven un poco más alejadas del centro urbano. Sin embargo, no lo vemos un gran inconveniente ya que nuestras instalaciones se encuentran en una gran vía donde circula el transporte público tanto metro como autobús.

Costes:

Teniendo en cuenta el tipo de negocio que estamos llevando a cabo y como podremos ver reflejado más detalladamente en la parte financiera, hay una gran cantidad de costes como mantenimiento, personal...por ello, no nos vamos a centrar en desglosarlo individualmente.

Además, hay que ser conscientes que nuestros costes serán mucho más elevados que los de la competencia debido a que ya tienen amortizada toda o parte de su inversión.

A partir de estas premisas, suponemos que nuestros precios serán superiores a los de la competencia, pero lo que pretendemos es que nuestros clientes tengan una visión equilibrada entre precio y servicio.

Por lo tanto, no podemos iniciar una guerra de precios con nuestros competidores ni ajustar mucho los precios (por lo menos inicialmente). Creemos conveniente centrar nuestra estrategia de precios en la diferenciación y calidad por encima de todo.

Siguiendo todo esto y teniendo en cuenta todos los costes ya estudiados en la parte financiera, los precios serán los siguientes:

- Matrícula 60€
- Mensualidad del gimnasio 60€
- Fisioterapia 15€ el masaje (estos serán los precios iniciales, con la posibilidad de un incremento de este en función de la demanda).
- Tratamiento más específico del departamento de Fisioterapia 20€.
- Tratamiento belleza facial 15€
- Tratamiento belleza corporal 25€

6.6. Análisis de la comunicación

Una vez tenemos diseñado el servicio y ya fijado el precio en el apartado anterior, tenemos que ser capaces de transmitirlo a nuestros clientes reales.

En toda comunicación efectiva se debe efectuar una serie de pasos, cada uno de ellos imprescindibles para un correcto desarrollo de la misma. Nuestra empresa, divide dicho proceso en cinco partes, las cuales pasamos a desarrollar a continuación:

1. Definición de los objetivos de comunicación

Con la finalidad de encajar de la mejor manera posible las necesidades de nuestros clientes con los servicios de nuestra empresa, creemos conveniente dirigirnos principalmente a las personas residentes en el centro de Valencia en torno a la edad en que nos estamos orientando.

Nuestro mensaje ha de ser consistente y fiable, que no sólo ponga en conocimiento que existe una empresa, sino que atraiga al público y anime a las personas de avanzada edad a realizar deporte y de esta manera mejorar su calidad de vida. Además de darnos a conocer en el sector.

2. Identificar el público objetivo de la comunicación

Hombres y mujeres de la ciudad de Valencia con una edad comprendida de los 55 años en adelante, con un nivel económico medio-alto y que tenga ganas de realizar deporte de manera saludable y coordinada (individual o colectiva).

3. El diseño del mensaje será el siguiente teniendo en cuenta los pasos previos

"Surge un nuevo concepto del deporte en Valencia. Instalaciones dirigidas a los más mayores. Porque al final, lo que importa no son los años de vida, sino la vida de los años."

Como podemos apreciar en el mensaje, se observan varios contenidos que a continuación vamos a desglosar.

Surge un nuevo concepto del deporte en Valencia: Con esta parte del mensaje se quiere expresar que se implantará algo nuevo en el centro de la ciudad y no es un simple gimnasio.

Instalaciones dirigidas a los más mayores: Es una de las partes más importantes, ya que expresamos claramente a quien va dirigido nuestras instalaciones. Por ello, consideramos que será lo que más llamará la atención a nuestros futuros usuarios.

Porque al final, lo que importa no son los años de vida, sino la vida de los años: es el mensaje que queremos que retenga el cliente, y lo que queremos es llamar la atención del cliente de forma que se pregunte ¿Importa la edad para practicar deporte? Y con nuestros mensaje se dé cuenta que no importa la edad para realizar actividades deportivas y mantener una salud inmejorable.

4. Hemos seleccionado los siguientes medios y herramientas de comunicación.

Canales personales de comunicación: desde nuestro punto de vista la influencia del boca a boca entre este tipo de población es fundamental. Pero no vamos a dejarlo todo en manos del cliente para que tengamos éxito. Por ello, nos centraremos más en los canales no personales que a continuación desglosaremos con más detalle.

Canales no personales de comunicación:

- Promoción de ventas

Esta herramienta la utilizaremos únicamente de manera puntual, al inicio de nuevos clientes y posibles promociones de departamento de estética y fisioterapeuta en algunas épocas puntuales del año.

Con esto, lo que queremos conseguir es lo siguiente:

- Captar nuevos clientes: se ofrecerán ofertas destinadas a captar nuevos clientes, como por ejemplo rebajar el precio de la matrícula o si alguno de los socios recomienda y trae algún cliente nuevo se le ofrece un servicio gratuito de estética o fisioterapia.

- Fidelización de los clientes ya existentes: lo que queremos conseguir es que nuestros clientes estén contentos y satisfechos con los servicios que ofrecemos. Por lo que, durante el año realizaremos ofertas para clientes antiguos y se puedan beneficiar de algunos servicios que no se incluyen dentro de la tarifa mensual.

- Relaciones públicas

Es una herramienta bastante importante ya que puede captar al público con un mensaje más en forma de noticias que en forma de comunicación orientada a la venta. Quizás debido al público al que le estamos enfocando esta sea una de nuestras armas más creíbles.

Gracias a algunas amistades que tenemos en algunas revistas y gabinetes de prensa, tendremos la oportunidad de crear una nota de prensa que informe de la apertura de nuestra empresa, así como la innovación que ofrecemos al mercado.

Además, contaremos con una página web, diseñada también por estas relaciones públicas, preocupándose por la imagen de la organización a través de la red.

Esta tarea, la realizará una mano amiga de uno de los socios, de forma gratuita para ayudarnos a establecernos y darnos a conocer.

- Venta personal

Al ser una empresa nueva y los servicios que pueden encontrar en nuestro gimnasio no suelen ser los más típicos en este tipo de centros deportivos, la venta personal puede ser uno de las herramientas más efectivas, sobre todo para darnos a conocer en el mercado y crear preferencias y convicción en los compradores.

Una vez realizado el análisis de mercado y teniendo claro cuáles son nuestros clientes potenciales, podemos iniciar la venta personal. Esta la realizaremos en los centros culturales para personas mayores, en algunas residencias para la tercera edad entre otras y sobre todo por la zona donde estamos ubicados. Esta venta ha de ser breve para no hacer perder el tiempo a la gente, pero con gran fuerza.

Quizás sea una de las armas más costosas para la empresa, pero también una de las más eficaces, ya que a través del comercial que encomendamos esta tarea podemos obtener información muy importante, es decir, podremos observar y comprender con más detalle las necesidades y características de nuestros futuros clientes potenciales.

Sin embargo, en nuestro caso la tarea del comercial la realizaremos los dos socios mayoritarios y nos encargaremos de darnos a conocer. De esta manera nos ahorraremos un futuro gasto.

En este caso la tarea del comercial será la siguiente: en el lugar seleccionado el comercial con una actitud educada y amable intentará ponerse en contacto con posibles consumidores de nuestro servicio y se les informará de nuestro gimnasio, de qué hacemos, qué ofrecemos...y se le entregará un folleto dónde el cliente puede apreciar más información y pueda visualizar nuestras instalaciones por fotos. El comercial además ofrecerá la posibilidad de hacer una visita (es importante que llegue a convencer al futuro cliente) y un primer día totalmente gratis para que pruebe las instalaciones. En esta primera toma de contacto no se hablará de precios ni se especificará nada.

- Marketing directo

A día de hoy nadie duda del alcance de las nuevas tecnologías, y nuestra empresa mucho menos. Potenciamos y fomentamos su uso desde el inicio de nuestra actividad. Nuestro marketing directo se puede resumir en dos palabras: Marketing Online.

Hemos desplegado nuestra actividad en varias plataformas de redes sociales. Sin embargo, no olvidamos que nuestro público quizás no esté tan dispuesto a la utilización de este tipo de medios, aunque destacar que la sociedad en edad avanzada cada vez está más integrada y adaptada a las nuevas tecnologías que hace unos años.

Entre estas redes sociales destacar Facebook, ya que es la más conocida y dónde mayor información podremos exponer.

También disponemos de una página web corporativa <http://www.gymterceraedad.com>, en la que nuestros clientes podrán obtener información acerca de la empresa, contactar con nosotros y estar al día de las novedades surgidas en el gimnasio.

Por último sin querer olvidarnos de una herramienta tan fundamental como el correo electrónico (gymterceraedad@gmail.com). Ésta será utilizada para establecer contacto con aquellos clientes que lo deseen o no puedan hacerlo a través de facebook porque no tengan un perfil en esta red social. Mediante el correo la relación con los clientes será mucho más profesional, es decir, para la comunicación de algún tipo de actividad o también será útil para la reserva de algunos de nuestros servicios de belleza y estética. Sin embargo, no olvidamos que a lo sumo tendrá enfoque promocional ya que se utilizará para enviar ofertas y promociones a los clientes.

5. La retroalimentación

Cada vez que capturemos un nuevo socio, nos interesaremos por conocer a través de que medio nos ha conocido, que le ha parecido lo que estamos ofreciendo y transmitiendo y además, que es lo que le ha motivado a solicitar nuestros servicios.

En el caso de las promociones más concretas, será medida por los emails recibidos, es decir, la tasa de éxito de dicha campaña será cuantificada por el número de nuevos clientes interesados en la compañía o clientes ya nuestros que se interesan por las promociones, así como en sus servicios.

Así podremos analizar si las herramientas que hemos utilizado han resultado útiles, es decir, si los mensajes que transmitimos son claros o generan duda, y por supuesto si la promoción está teniendo éxito.

6.7. Análisis de la distribución

Al ser una empresa de servicios, que ofrecemos actividades deportivas la relación que podemos establecer de distribución es la de cliente- distribuidor, es decir, el cliente viene a nuestras instalaciones a recibir el servicio.

Sin embargo, sí que podemos encontrar distintas acciones que debe realizar el cliente para poder disfrutar de las distintas actividades y que no se necesita la presencia física en el establecimiento. De esta manera, Para realizar la estrategia de distribución a seguir por la organización, empezaremos diferenciando entre los servicios que se prestarán de manera online y cuáles de manera presencial:

- Online: contacto con la empresa cliente, la reserva de algunos de nuestros servicios como por ejemplo la asistencia a algunas de nuestras actividades o a simples tratamientos de belleza, la facturación y el pago, cualquier consulta específica que se requiera, la información prestada tanto del cliente hacia nosotros como de nosotros hacia el cliente, así como la atención al cliente.
- Presencial: venta personal, prestación de todos los servicios, detalles hacia el cliente (cortesía), los problemas que puedan ocasionarse que hagan modificar el proceso normal de prestación del servicio o la consulta de algún problema específico que requiera nuestra presencia.

Una vez aclarado esto, es importante conocer cuál será nuestro horario de atención y distribución del servicio. Las instalaciones permanecerán abiertas de manera ininterrumpida de 7 de la mañana a 10 de la noche.

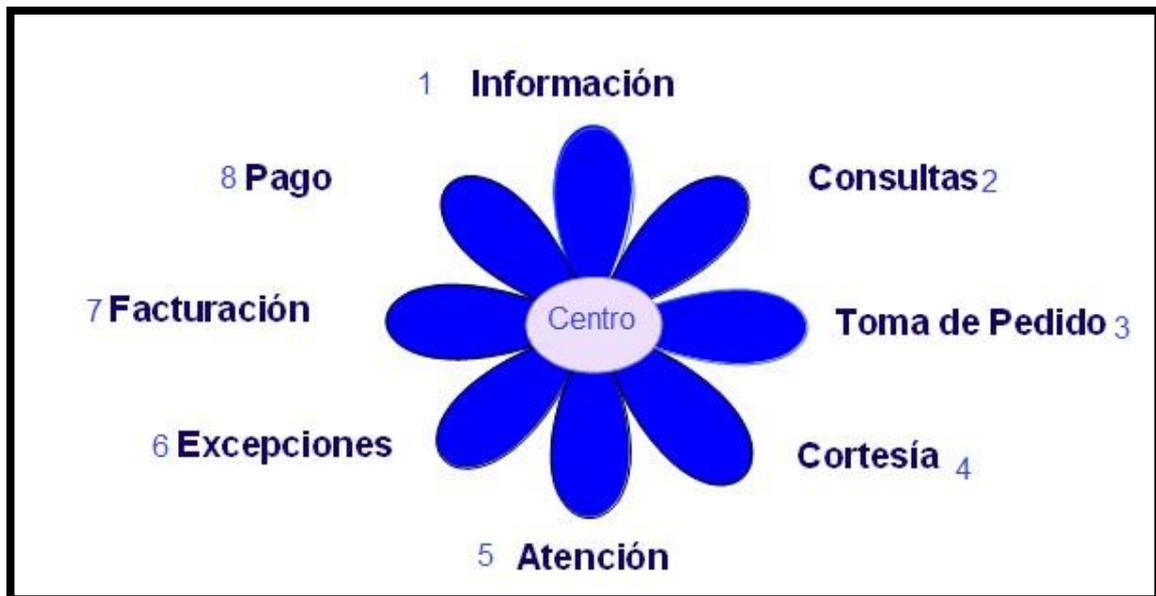
Actualmente, no tenemos en mente realizar ninguno de nuestros servicios a domicilio, ya que nuestras instalaciones son uno de nuestros activos más importantes.

Por lo tanto, lo que hacemos u ofrecemos es dentro de nuestras infraestructuras y no "exportamos" ni tratamientos terapéuticos, estéticos ni monitores.

6.8. Servicio ampliado o mejoras del servicio

En este apartado vamos a ver y analizar todos aquellos servicios, de los cuales hasta ahora hemos hecho mención de alguno, que los podemos clasificar como servicios secundarios. Estos lo que tratan es de ampliar el servicio básico, de forma que el cliente perciba más calidad y por lo tanto, posea mayor satisfacción con nuestra empresa.

Ilustración 6: Flor del servicio



Fuente: Apuntes de Marketing empresa de servicios

Como podemos visualizar en la imagen (flor del servicio ampliado), las características de los servicios secundarios son las siguientes:

1. Información: los clientes necesitan información sobre todos los servicios que ofrecemos, así como pueden apuntarse o recibirlo.

Esta información será proporcionada a los clientes casi siempre en recepción, aunque a través de la página web y nuestro correo electrónico también pueden ser atendidos.

2. Consulta: ofrecemos un servicio asesorado por grandes profesionales, ya que no se trata de hacer un tipo de actividad, sino de realizar la más adecuada para cada tipo de persona.

Sin embargo, destacar que sería más adecuado considerarlo como un servicio esencial de nuestra actividad ya que como hemos mencionado anteriormente lo que se trata es de hacer deporte con el objetivo de mejorar siempre.

3. Toma de pedido: algunos de nuestros servicios, solo serán ofrecidos a través de una reserva previa. Por ello, es importante tener un control riguroso sobre esto para que el cliente conozca la disponibilidad y de esta manera asegurarse de que recibirán el servicio.

En el caso de los cursos o actividades colectivas que ofrecemos, existirán un número de plazas coherentes para cada uno y nos debemos comprometer a respetar el orden de inscripción de los clientes.

4. Cortesía: como aspecto primordial consideramos que la hospitalidad, amabilidad y educación han de considerarse valores y pilares fundamentales en nuestra empresa. Desde la recepción, monitores y todo el equipo humano que forma parte de nuestra organización.
5. Atención: en este tipo de servicios, los clientes no tienen que preocuparse de sus objetos personales y se pueden centrar en la realización de todas las actividades.

En este tipo de centros, es un punto fundamental, por lo que ofrecemos unas taquillas donde pueden depositar todos sus objetos que no necesitaran para la realización de las actividades. También tienen la posibilidad de adquirir por un precio módico, un candado en la recepción.

6. Excepciones: este es un aspecto que muchos consumidores valoran de antemano. Pero hay que tener claro desde un primer momento que tipo de excepciones se pueden conceder y cuáles no. Por ello, los socios lo que esperan de nosotros es que haya un cierto grado de flexibilidad sin que eso afecte a ningún otro.

A modo de ejemplo, si alguna vez a algún socio no ha traído candado para las taquillas, intentaremos solventar este problema, sin que se convierta en una costumbre para los clientes.

7. Facturación: nos caracterizamos por ofrecer facturas claras y comprensibles para todos los socios.

Nuestras tarifas son bastante claras y si lo desean y lo solicitan, se les puede mandar una factura detallada a través del correo mensualmente, para que puedan llevar un control de sus gastos en nuestras instalaciones.

8. Pago: brindaremos dos opciones para realizar el pago tanto de las cuotas mensuales como el resto de servicios adicionales. Tendrán la posibilidad de pagar en efectivo en nuestra recepción, aunque la manera más recomendada es a través de la cuenta bancaria.

Epílogo

Nuestra segmentación es bastante selectiva, ya que ofrecemos una cantidad de servicios que van enfocados a un tipo de personas. Además, creemos que este puede ser un vacío en el mercado al que podamos atender satisfactoriamente.

Los precios que hemos establecido son orientativos y cabe la posibilidad de modificarlos en un futuro según la trayectoria del gimnasio. Los precios anteriormente expuestos, son para socios, pero no descartamos ofrecer servicios de estética y fisioterapia a personal ajeno al gimnasio, es decir, a no socios.

La comunicación será la mencionada anteriormente, a través de contacto directo con nuestros futuros clientes y medios seleccionados que nos puedan anunciar para darnos a conocer en la ciudad. Sin embargo, consideramos que una de las mejores armas en el futuro será el boca a boca, por lo que tenemos que centrarnos en realizar las cosas de la mejor manera posible.

La distribución, será el cliente el que acuda a nuestras instalaciones para poder disfrutar de nuestros servicios y de nuestro personal altamente cualificado. No tiene mucho sentido disponer de nuestros servicios a domicilio después de la gran inversión que se ha realizado.

7. Análisis financiero

7. Análisis financiero

7.1. Introducción

En este apartado recopilamos toda la información económica y financiera para poder determinar la viabilidad económica de la implantación de este gimnasio. Lo que pretendemos es analizar su rentabilidad, solvencia y liquidez para llevar a cabo este proyecto.

Hemos creído conveniente realizar el estudio para los cuatro primeros años de la empresa, considerando los tres posibles escenarios que se pueden presentar: realista, pesimista y optimista.

Para poder iniciar este estudio debemos considerar una serie de hipótesis y recopilar la máxima información de gastos e ingresos que tendremos o podamos tener para acercarnos al máximo a la realidad.

7.2. Plan de inversión inicial

Con este punto detallaremos de manera breve la inversión inicial que necesitamos para poder iniciar nuestra actividad.

Inversiones en capital no corriente: representa el activo a largo plazo y son necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa.

Por lo que respecta al local, vamos a optar por alquilarlo, ya que comprarlo supondría un desembolso muy importante de capital, aunque esto vendrá expuesto en la partida de gastos de explotación.

Inmovilizado intangible:

- Aplicaciones informáticas: Software específico para la gestión de reservas y gestión de clientes. Para poder llevar todas las cuentas de la empresa será utilizado el Contaplus. En esta partida también está incluido el pago del dominio de la página web.

Inmovilizado material:

- Mobiliario y equipamiento: engloba todo el mobiliario del gimnasio como taquillas, mobiliario de recepción y de las distintas salas, como por ejemplo las sillas y mesas etc.
- Equipos informáticos: está formado por la caja, una impresora multifunción y los dos ordenadores con los que contamos en un inicio para agilizar las operaciones. Además, aquí debemos incluir el lector de los

carnets correspondientes y la adquisición de los carnets necesarios para suministrar a cada socio.

- Maquinaria: incluye todas las maquinas al uso y disfrute del cliente (sala de musculación), así como aquellas necesarias para llevar a cabo las actividades de fisioterapia, estética etc.

Destacar, que las máquinas de las que vamos a contar son específicas para la prevención y el tratamiento de afecciones graves, desde la prevención hasta la rehabilitación. Para ello, contaremos con un gran proveedor de estos servicios como es Technogym que nos facilitará todas las maquinarias necesarias para la parte de rehabilitación como las orientadas a los ejercicios físico.

Somos conscientes que contar con este tipo de proveedores, supone un coste adicional ya que es uno de los más importantes y caros, pero lo que queremos conseguir es la tranquilidad de nuestros clientes y que capten la fiabilidad de todos los ejercicios y tratamientos que llevarán a cabo dentro de nuestras instalaciones.

El resto de mobiliario y maquinarias que no nos proporcionará este proveedor podemos verlo con más detalle desglosado en anexos.

- Reformas: esta partida incluye la pintura del local utilizada, la remodelación de los baños, la restructuración y sistema de vigilancia. Reformas mediante las que se ha conseguido el gimnasio que tenemos.

A modo resumen exponemos la siguiente tabla, donde están los precios de forma conjunta, los detalles de toda la inversión realizada los encontramos en los anexos.

Tabla 8: Inversión inicial realizada

	Precio
Aplicaciones informáticas	1.140 €
Reformas	30.000 €
mobiliario básico	15.000 €
inversión en maquinaria	120.625 €
Equipos informáticos	4.000 €
	170.765 €

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de financiación

En vista de nuestro plan inicial de inversiones, se ha puesto de manifiesto el hecho de que probablemente necesitemos financiación, ya que nuestro capital aportado apenas llega para cubrir las inversiones del primer año.

Para sufragar las posibles pérdidas de los primeros años de existencia de la empresa, y poder pagar parte de nuestra inversión inicial y la reforma, vamos a solicitar un la financiación a través de la Las Líneas de Mediación o Líneas ICO que son líneas de financiación en las que el ICO (El Instituto de Crédito Oficial es una Entidad pública empresarial de España) actúa a través de las Entidades de Crédito, es decir, concede los fondos con la intermediación a través de algunas entidades.

Las características de esta línea de financiación son las siguientes:

- Financiación de hasta el 100 % del proyecto de inversión, más IVA.
- Se pueden financiar activos nuevos y de segunda mano (maquinaria, equipo informático, mobiliario, etc.).
- Se admiten vehículos turismo, cuyo precio no supere los 30.000 euros más IVA.
- Es posible financiar la adquisición de empresas.
- Se pueden financiar gastos de circulante con el límite del 50 % del importe total de la financiación.
- La inversión a financiar no podrá estar iniciada con anterioridad al 1 de enero de 2014, y deberá ejecutarse en el plazo máximo de 12 meses a contar desde la fecha de firma de la financiación.

La entidad escogida para financiarnos es Bankia, ya que es nuestro banco principal. En nuestro caso, solicitaremos el préstamo de la cantidad de 80.000€. Todos los datos de la financiación solicitada están expuestos en anexos.

A continuación, adjuntamos el cuadro de amortización, durante 5 años.

Tabla 9: Cuadro de amortización préstamos solicitado

	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
0					80.000,00
1	21.360,80	5.360,80	16000,00	16.000,00	64.000,00
2	20.288,64	4.288,64	16000,00	32.000,00	48.000,00
3	19.216,48	3.216,48	16000,00	48.000,00	32.000,00
4	18.144,32	2.144,32	16000,00	64.000,00	16.000,00
5	17.072,16	1.072,16	16000,00	80.000,00	0,00

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, no descartamos en un futuro pedir algunas ayudas por ser empresario autónomo y tener menos de 30 años.

7.4. Previsión de ventas/Consumos

Para poder analizar bien este apartado necesitamos conocer o realizar una correcta previsión de ventas según los estudios ya realizados con anterioridad. Además, debido al tal entorno cambiante en el que nos estamos moviendo, no es suficiente con hacer la previsión deseada, por lo que tenemos que realizar una previsión de varios escenarios y poder estar alertados de posibles cambios que se pueden producir.

A continuación exponemos la previsión de ventas más realista, según nuestras tarifas y nuestra visión futura:

Tabla 10: Predicción de ventas escenario realista

Realista				
Servicio	Precio	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total
Matrícula	60,00 €	300	300	18.000,00 €
Mensualidad	60,00 €	300	3600	216.000,00 €
Fisioterapia masaje	15,00 €	80	960	14.400,00 €
Fisioterapia tratamiento especial	20,00 €	50	600	12.000,00 €
Suplemento toalla	3,00 €	50	600	1.800,00 €
belleza facial	15,00 €	100	1200	18.000,00 €
belleza corporal	25,00 €	100	1200	30.000,00 €
				310.200,00 €

Fuente: elaboración propia

A la hora de la elaboración de esta previsión, debemos tener en cuenta ciertos aspectos:

La matrícula es fija para todos los socios y se paga una única vez, es decir en el momento de darse de alta en nuestras instalaciones.

La cuota mensual, es también única e igual para todos los socios. Con esta se puede disfrutar de casi todas las instalaciones. Por una parte, clases colectivas, zona de musculación, rehabilitación y sobretodo la zona social (bar que se encontrará antes de todas las instalaciones) donde se organizarán zonas de juegos, de intercambio cultural, charlas... algo semejante a un club social donde los socios además de realizar ejercicio saludable para mejorar su calidad de vida puedan también relaciones con otras personas.

Si nos centramos en la zona de fisioterapia, el masaje común relajante o descontracturante tiene un precio estándar para todos, mientras que tratamientos o seguimientos de una lesión más específica tendrán un precio más elevado.

Y por último, la zona de estética ocurre algo semejante, teniendo en cuenta siempre que los precios a lo largo de nuestra experiencia pueden variar.

También abordaremos el resto de escenarios analizados:

Tabla 11: Predicción ventas escenario optimista

Optimista				
Servicio	Precio	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total
Matrícula	60,00 €	330	330	19.800,00 €
Mensualidad	60,00 €	330	3960	237.600,00 €
Fisioterapia masaje	15,00 €	88	1056	15.840,00 €
Fisioterapia tratamiento especial	20,00 €	55	660	13.200,00 €
Suplemento toalla	3,00 €	55	660	1.980,00 €
belleza facial	15,00 €	110	1320	19.800,00 €
belleza corporal	25,00 €	110	1320	33.000,00 €
				341.220,00 €

Fuente: Elaboración propia

Para ambos escenarios se han incrementado y disminuido respectivamente en un 10% todas las ventas.

Tabla 12: Predicción venta escenario pesimista

Pesimista				
Servicio	Precio	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total
Matrícula	60,00 €	270	270	16.200,00 €
Mensualidad	60,00 €	270	3240	194.400,00 €
Fisioterapia masaje	15,00 €	72	864	12.960,00 €
Fisioterapia tratamiento especial	20,00 €	45	540	10.800,00 €
Suplemento toalla	3,00 €	45	540	1.620,00 €
belleza facial	15,00 €	90	1080	16.200,00 €
belleza corporal	25,00 €	90	1080	27.000,00 €
				279.180,00 €

Fuente: Elaboración propia

7.5. Gastos de explotación

Una vez tenemos la inversión inicial detallada, la previsión de ventas y la financiación que vamos a obtener, vamos a especificar con más detalle la previsión de posibles gastos que se nos darán durante el desarrollo de nuestra actividad.

A continuación, comentaremos los gastos de difícil justificación y aquellos que hemos estimado de una manera aproximada:

- El alquiler del local, es una partida fija que tendremos que tener en cuenta y como hemos expuesto en apartados anteriores se estima en 12.000€ mensuales, un total de 144.000€ al año.
- Hemos realizado una pequeña inversión en publicidad de 2.000€ que irá destinada principalmente al mantenimiento de la página web y a la obtención de folletos publicitarios y otros medios que utilizaremos durante el primer año para darnos a conocer.
- También tenemos que considerar los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 600 € mensuales, un total de 7.200€.
- Otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). Esta partida es difícil de estimar, por lo que ésta se ha estimado en función de la que tenían otros gimnasios de similar tamaño. La cuantía estimada anual asciende a 3.000 € anuales.
- Los gastos de apertura los vamos a estimar alrededor de unos 3.000€.
- El gasto del acondicionamiento del local, es una partida importante también a tener en cuenta y que se estima en tornos a unos 80.000€. Aquí incluiríamos tanto la reforma de los baños, vestuarios, pintura del gimnasio etc.

Ahora expondremos los sueldos del equipo humano del que se compone la empresa:

Tabla 13: Predicción salarios

Denominación	Salario mínimo	Salario pagado al mes	Salario anual	Cantidad	total
Instructor Sala	850,81 €	1.191,13 €	14.293,61 €	2	28.587,22 €
Instructor clases	850,81 €	1.191,13 €	14.293,61 €	1	14.293,61 €
Fisioterapeuta	938,82 €	938,82 €	11.265,84 €	1	11.265,84 €
Esteticista	763,94 €	840,33 €	10.084,01 €	1	10.084,01 €
Recepcionista		0,00 €	0,00 €	2	0,00 €
Resp. Bar y ocio	1.056,18 €	1.056,18 €	12.674,16 €	1	12.674,16 €
Limpiadora	763,94 €	763,94 €	9.167,28 €	1	9.167,28 €
					86.072,11 €
Seg.Social					20.313,02 €

Fuente: Elaboración propia

Los salarios son acordes con lo expuesto en el convenio colectivo al que hacemos referencia a lo largo del proyecto. Como podemos apreciar, la mayoría de los sueldos son superiores que el mínimo establecido entre un 20 y 40%. A excepción del fisioterapeuta, ya que habrá épocas que no tenga mucha demanda.

Sin embargo, estos salarios pueden variar en función de la experiencia y el número de socios que vayamos teniendo.

Por otra parte, destacar que el recepcionista no tiene salario expuesto, porque somos los propios socios los que nos vamos a encargar de la recepción y el trato con el cliente, por lo menos el primer año.

7.6. Previsión de tesorería

En este apartado realizaremos una previsión de los cobros y pagos que tendremos en el gimnasio durante los tres primeros años de la empresa. Por lo tanto, lo podemos considerar una herramienta bastante útil para evaluar el éxito o fracaso de la empresa en el futuro.

Como ya hemos comentado anteriormente hay tres escenarios posibles, el realista, el pesimista y el optimista. Sin embargo, nosotras nos centraremos en el realista.

La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia de dinero que se dispondrá o se necesitará para el periodo de tiempo analizado. Nosotros vamos a analizar el periodo de tres años contando el año de apertura.

Así pues, partimos de la premisa que contamos con un capital inicial de 120.000€ aportado por ambos socios.

Se pretende pedir un préstamo de 80.000€, cuyo cuadro de amortización está expuesto y detalle en el punto anteriormente expuesto de financiación.

Aspectos a tener en cuenta del cuadro de la previsión de tesorería, para entender el incremento progresivo de las diferentes partidas:

- Alquiler: estimamos que el precio del alquiler se verá incrementado en un 3% anualmente.
- Publicidad: esta partida, en un principio la mantendremos ya que consideramos que el primer año es cuando más realizaremos más campañas publicitarias. Por lo tanto, el resto de años la disminuirémos a la mitad.
- Suministros: vamos a suponer que se incrementa en un 5% anualmente.
- Sueldos y salarios: quizás en un futuro necesitemos contratar más personal. Sin embargo solo tendremos en cuenta el incremento anual de los sueldos del equipo humano inicial que será de un 5%.
- Seguros: al igual que los suministros, se producirá un aumento de un 5%.
- Seguridad social: incremento acorde al de los salarios de un 5%.

Tabla 14: Presupuesto de tesorería 3 años

TESORERÍA	2014	2015	2016
COBROS			
Capital Social	120.000 €	0 €	0 €
Préstamos	80.000 €	0 €	0 €
Ventas	310.200 €	341.220 €	375.342 €
TOTAL COBROS	510.200 €	341.220 €	375.342 €
PAGOS			
Inversiones	220.765 €	0 €	0 €
Sueldos y salarios	86.072 €	90.376 €	94.895 €
Publicidad	2.000 €	1.000 €	1.000 €
Alquiler	100.000 €	103.000 €	106.090 €
Suministros	7.200 €	7.560 €	7.938 €
Seguros	3.000 €	3.150 €	3.308 €
Amortización préstamo	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Gastos financieros	5.361 €	4.289 €	3.216 €
Seguridad Social	20.313 €	21.329 €	22.395 €
Gastos establecimiento	3.000 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	28.701 €	36.496 €
TOTAL PAGOS	463.711 €	275.404 €	291.337 €
Saldo ACUMULADO	46.489 €	112.305 €	196.310 €

Fuente: elaboración propia

7.7. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

Se trata de un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio. Su contenido son todos los ingresos y gastos devengados durante el período que estamos analizando. (Gallego. E 2008)

Para su estudio seguimos el mismo proceso que el punto anterior (horizonte temporal de tres años y escenario realista).

Realizaremos un diagnóstico de la cuenta de pérdidas y ganancias, que nos permitirá analizar aspectos como la evolución de la cifra de ventas, de los distintos gastos e ingresos, el margen que podemos obtener etc. De esta manera podemos observar que partida tiene mayor o menor incidencia sobre el resultado final.

Para proceder a este análisis, como hemos aprendido en algunas asignaturas de la carrera, utilizaremos una técnica muy sencilla que consiste en elaborar un formato simplificado del estado de cuenta de pérdidas y ganancias provisional. En esta tabla, como se puede apreciar, para poder estudiar este documento contable realizaremos el cálculo de porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre la cifra de ventas, permite evaluar la eficacia de la empresa en

la obtención de sus resultados, así como una mayor objetividad del diagnóstico en el tiempo.

Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional 3 años

PYG	2014	2015	2016
Ventas	310.200,00 € 100,00%	341.220,00 € 100,00%	375.342,00 € 100,00%
(Costes de ventas)	195.200,00 € 63%	114.710,00 € 33,62%	118.335,50 € 31,53%
Margen Bruto	115.000,00 € 37%	226.510,00 € 66,38%	257.006,50 € 68,47%
(Costes de personal)	106.385,13 € 34%	111.704,39 € 32,74%	117.289,61 € 31,25%
EBITDA	8.614,87 € 3%	114.805,61 € 33,65%	139.716,89 € 37,22%
(Amortizaciones)	14.847,50 € 5%	14.847,50 € 4,35%	14.847,50 € 3,96%
BAII	-6.232,63 € -2%	99.958,11 € 29,29%	124.869,39 € 33,27%
Ingresos financieros	0,00 € 0%	0,00 € 0,00%	0,00 € 0,00%
(Gastos financieros)	5.360,80 € 2%	4.288,64 € 1,26%	3.216,48 € 0,86%
BAI	-11.593,43 € -4%	95.669,47 € 28,04%	121.652,91 € 32,41%
(imp. Beneficio)	0 0%	28.700,84 € 8,41%	36.495,87 € 9,72%
Resultado del ejercicio	-11.593,43 € -4%	66.968,63 € 19,63%	85.157,04 € 22,69%

Fuente: Elaboración propia

El primer año de actividad, lo que más llama la atención son las pérdidas considerables que se obtienen.

Esto se debe principalmente a los elevados costes de ventas como consecuencia de los gastos de establecimiento como son: reforma del local, publicidad, suministros etc. Sin embargo, esta partida se ve reducida en los años siguientes a más de la mitad, pasando de un 63% a un 30%.

El otro coste importante a tener en cuenta, es el del personal. El primer año, pasa desapercibido pero el resto de años se equipara al coste de ventas, por lo que es un aspecto a tener en cuenta. Además, consideramos importante que todo el equipo humano que forme parte de nuestra organización sea consciente de este aspecto y de esta manera, trabajen implicándose en la empresa y de una manera responsable y eficiente.

Las amortizaciones el resto de años se mantienen constantes y los gastos financieros en este caso, no son de gran trascendencia y van en decremento en el tiempo, puesto que no se ha pedido ningún nuevo préstamo, y los intereses evidentemente bajan al quedar menos parte que amortizar.

Una vez mencionados los pagos más importantes, es importante analizar el EBITDA (resultado operativo o resultado bruto operativo) que viene a representar el potencial de la entidad de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas. Con otras palabras, representa la tesorería, si se correspondieran los pagos y cobros de ese año de la organización. Por tanto, no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios,

los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que presenta valores positivos en todos los ejercicios aunque en el primero es bastante más reducido, por razones que ya hemos nombrado, y en los siguientes años empieza a tener valores bastante buenos superando el 30%.

En resumen, podemos visualizar una buena previsión a través de la cuenta de pérdidas y ganancias. El primer año, como la mayoría de empresas de este sector es casi imposible obtener beneficios debido a la gran inversión que conlleva y los costes iniciales. Pero al partir del segundo año ya se pueden apreciar ganancias superiores a los 60.000€ y con tendencia ascendente el resto de años.

7.8. Balance de situación provisional

El balance es un documento contable que informa de todos los elementos patrimoniales existentes al cerrar el ejercicio económico, es decir, de la situación económica financiera de la empresa, así como del saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias, es decir del resultado generado en el periodo que estamos analizando. (Gallego. E 2008)

El balance está compuesto por dos masas patrimoniales diferenciadas a las que se denomina Activo y Pasivo. Activo, es lo que tiene la empresa, y nos indica lo que se nos debe y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone.

Por otra parte el Pasivo y Patrimonio Neto es lo que debe la empresa y nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se ha financiado.

De esta forma, la agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos. (Marí, S.; Mateos, A., Polo, F. Seguí, E. 2003).

Como en el caso de la previsión de tesorería y la cuenta de pérdidas y ganancias, hemos analizado el escenario realista y su evolución de los tres periodos siguientes.

Tabla 16: Balance previsional 3 años

Balance	2014		2015		2016	
TOTAL ACTIVO	172.406,57 €	100%	252.076,04 €	100%	329.028,11 €	100%
Activo no corriente	125.917,50 €	73%	111.070,00 €	44%	96.222,50 €	29%
Activo corriente	46.489,07 €	27%	141.006,04 €	56%	232.805,61 €	71%
Existencias	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Realizable	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Disponible	46.489,07 €	27%	141.006,04 €	56%	232.805,61 €	71%
P.NETO+PASIVO	2014		2015		2016	
Fondos propios	108.406,57 €	63%	175.375,20 €	70%	260.532,24 €	79%
Pasivo no corriente	48.000,00 €	28%	32.000,00 €	13%	16.000,00 €	5%
Pasivo corriente	16.000,00 €	9%	44.700,84 €	18%	52.495,87 €	16%
TOTAL P.NETO+PASIVO	172.406,57 €	100%	252.076,04 €	100%	329.028,11 €	100%

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar nos centraremos en el activo. En el activo no corriente está incluido todas las inversiones anteriormente mencionadas (maquinaria, mobiliario, aplicaciones informáticas...), restándole la amortización correspondiente.

Como podemos visualizar no tenemos existencias de momento ya que en nuestro inicio no hemos llevado a cabo la venta de ningún tipo de complementos ni productos, aunque no se descarta la posibilidad de llevarlo a cabo en el futuro. Por lo tanto siendo un gimnasio es evidente pensar que no tenemos existencias

El realizable es nulo, ya que como cualquier otro modelo de gimnasio, la mensualidad se paga a principios de mes y así poder disfrutar de todas las instalaciones en su conjunto. Con esto, podemos suponer que a 31 de Diciembre no tendremos ventas sin cobrar.

Si nos centramos en el disponible, es decir, el dinero que podemos tener en caja o bancos, está muy cerca de los 50.000€. Un dato bastante elevado para ser el primer año y siendo conscientes que este tipo de negocio requiere una gran inversión inicial y estaría siendo una cantidad poco productiva. Sin embargo, vamos a dejarlo de esta manera, sin disminuir Fondos propios o financiación externa ya que no podemos prever un gasto imprevisto.

Dentro del Patrimonio Neto, encontramos los fondos propios, con un montante de 120.000€ de capital, pero a esto tenemos que restarle las pérdidas del primer año e ir sumándole los beneficios de años anteriores si no se decide repartir dividendos.

Si nos centramos en el Pasivo, por una parte tenemos el pasivo no corriente que lo forma el préstamos solicitado. La cantidad de 48.000€ el primer año se corresponde con la cantidad que queda por amortizar con más de un año vista.

El pasivo corriente contiene la parte del préstamo que se amortizará en menos de un año, y el impuesto de sociedades que se supone se saldará próximamente

Fondo de maniobra

Para poder estudiar un poco más en profundidad el balance vamos a analizar brevemente el fondo de maniobra, que lo podemos definir como los recursos a largo plazo que una empresa tiene para financiar sus necesidades operativas a corto plazo, una vez que ha terminado de financiar sus activos fijos.

De una manera más fácil de entender, se podría definir como una magnitud que nos indicara si dispondremos de los recursos suficientes para hacer frente a nuestras deudas más inmediatas. Lo calcularemos como la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente. Es decir, lo activos más líquidos de una empresa (que se espera convertir en efectivo dentro del ejercicio económico) menos las deudas que tenemos que pagar durante el ejercicio económico.

Tabla 17: Fondo de maniobra 3 años

Fondo de Maniobra		
2014	2015	2016
30.489,07 €	96.305,20 €	180.309,74 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar resulta positivo para la previsión de los años que estamos realizando. Por ello, sin tener en cuenta otros aspectos, podemos considerar que nos encontraríamos en una situación favorable ya que disponemos de recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

Pero claro, hay que tener cuidado ya que a partir del segundo año este fondo de maniobra comienza a ser bastante elevado, algo que no resulta favorable para la empresa. Esto se debe a que se están destinando recursos a largo plazo para financiar partidas que aportan muy poca rentabilidad o que se estaría invirtiendo en exceso. Entonces, si no se quiere invertir es lógico pensar en amortizar el préstamo de forma adelantada o en repartir dividendos.

7.9. Diagrama de Gantt

Para poder poner en marcha nuestro proyecto debemos de haber realizado todos los trámites tanto administrativos como legales, así como haber realizado la climatización y adaptación de la superficie del gimnasio para que se acople a todas las características que llevamos citando a lo largo de todo el proyecto.

El diagrama de Gantt, es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias

A continuación, mostramos nuestro diagrama de Gantt para la puesta en marcha de la empresa donde cada día en el diagrama representa una semana en el calendario natural.

Tabla 18: Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Constitución																				
Trámites																				
Alquiler local																				
Licencia de obras																				
Realizar obras																				
Adquirir mobiliario																				
Selección personal																				
Publicidad y promoción																				
Inauguración																				

Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta, que este diagrama es una aproximación en el tiempo, alguna tarea se puede ver alargada, como por ejemplo los trámites administrativos.

Como podemos apreciar en el diagrama, las tareas son las siguientes:

- Constitución: Una vez tenemos realizado el proyecto y teniendo planificada toda la inversión y financiación procederemos a realizar todos los trámites administrativos necesarios.
- Trámites de constitución de la sociedad; así como también solicitud del préstamo, licencia de apertura etc.
- Alquiler del local
- Licencia de obras: Se considera una obra menor y se suele pedir un mes antes de comenzar a realizar toda la reforma. La documentación a

presentar será la expuesta a continuación, datos que anteriormente no hemos mencionado y son entre otros: Solicitud de licencia de acondicionamiento menor en viviendas y locales, fotocopia del DNI/CIF, memoria descriptiva de las obras a realizar, presupuesto desglosado y total (indicando detalle del IVA.) etc.

- Realización de las obras
- Adquisición de mobiliario: Entro todos los elementos mencionados a lo largo del proyecto necesitamos todo el equipo necesario para desarrollar nuestro trabajo, así como todo el correspondiente mobiliario para dotar todo el gimnasio.
- Selección de personal
- Publicidad y promoción: La campaña promocional que llevaremos a cabo y anteriormente explicada la comenzaremos un mes antes de iniciar nuestra actividad, y no tendrá una fecha de finalización prevista.
- Inauguración

Epílogo

La previsión de tesorería la consideramos bastante realista y adecuada, ya que como llevamos comentando encontramos un vacío en este mercado y lo podemos considerar todo un éxito. Lo más difícil ha sido estimar la cantidad de servicios que se ofrecerán tanto de fisioterapia como de estética.

Por otra parte, los costes son más difíciles de estimar ya que hay ciertas partidas que nos son un poco más difíciles de estimar como es el caso de suministros. Pero a la hora de la estimación de estos costes hemos sido bastante prudentes y se ha estimado al alza.

En cuanto a la previsión de tesorería, es bastante elevada, pero es importante no tener problemas de este tipo para no tener que pedir más financiación una vez iniciado el negocio.

En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias apreciamos que el primer año se obtienen pérdidas como era de esperar, pero ya en el segundo esta situación revierte y los beneficios empiezan a ser cuantiosos.

El balance previsional nos deja una cosa clara y es que a partir del tercer año de vida de la empresa va a tener un exceso de disponible si los resultados positivos de los ejercicios no los reinvertimos o los dotamos para repartir dividendos. Ya que si no lo realizamos nuestros activos cada vez serán menos rentables.

8. CONCLUSIONES

8. Conclusiones

En este último capítulo sintetizaremos y expondremos todas las conclusiones que hemos llegado con cada uno de los capítulos analizados anteriormente. Desarrollaremos cada uno de las conclusiones de manera ordenada

Antecedentes

Conclusión 1: La práctica deportiva ha adquirido una importancia creciente en España por dos motivos principales:

Los resultados del deporte de alta competición en el ámbito internacional

Una mayor percepción de los beneficios.

Conclusión 2: Nos estamos enfrentando a un progresivo envejecimiento de la población y según nos muestran algunos estudios, la población de 65 años o más emplea de media más de una hora diaria a actividades deportivas. Por lo que encontramos una buena oportunidad de negocio.

Análisis entorno

Conclusión 3: La sociedad actual y la visión deportiva está cambiando considerablemente. Esto se debe a una serie de aspectos:

La coyuntura económica actual, lo que fomenta el ahorro y la práctica deportiva en la calle.

Preocupación de la sociedad por el culto al cuerpo, la salud y el bienestar.

Cambio de la era "fitness" a la era "wellness".

Conclusión 4:

Diversas barreras de entrada en el sector: Este tipo de proyectos requiere de una gran inversión inicial, pero somos conscientes que actualmente en este mercado no existe otro tipo de organización que ofrezca un servicio similar. Por lo tanto, es conveniente que nos adelantemos y que nuestra oferta satisfaga toda la demanda que podamos tener.

Aparición de sustitutos en tiempo de crisis: El deporte al aire libre o el ejercicio que se puede realizar en casa hay que tenerlo en cuenta. Debemos dar y mostrar el valor de nuestros servicios y la mejora que obtendrían.

Poseemos un alto poder de negociación con los proveedores: Amueblar un nuevo gimnasio requiere un gran volumen monetario.

Poder de negociación por parte de los clientes: A la hora de poder elegir entre la cantidad de gimnasios que hay en la zona para poder desarrollar alguna de las actividades de las que están interesados.

Conclusión 5:

Existe una gran cantidad de gimnasios en la ciudad de Valencia y también en la zona dónde nos vamos a instalar. Sin embargo, en todos ellos encontramos ciertos puntos débiles, tanto por el público que va enfocado como por los servicios ofertados.

Quizás nuestro competidor más importante y directo es GMS gimnasio, en cuanto a establecimientos privados. Sus limitadas clases orientadas para el público más mayor, y nuestros servicios de estética y belleza deben ser la clave para arrebatarle parte de la cuota de mercado.

La residencia para la tercera edad que encontramos a poca distancia también es un importante competidor ya que se enfoca en nuestro público objetivo y ofrece una gran cantidad de servicios.

Análisis de operaciones

Conclusión 6:

Nuestra localización tan céntrica nos permitirá acercarnos lo suficiente al tipo de socio que deseamos captar y que llevamos todo el proyecto mencionando.

Conclusión 7:

En cuanto a la distribución en planta, la consideremos muy funcional. En la planta de arriba encontramos las zonas de recepción, ocio y de vestuario. Y en la planta baja, posicionado todo de una manera estratégica, todas las máquinas y salas, para facilitar el uso a todos los usuarios.

Organización y recursos humanos

Conclusión 8:

En la actual situación de crisis que llevamos viviendo, es importante mantener el alma de la empresa. Para ello, cada una de nuestras acciones tiene que estar orientadas en base a la misión, visión y valores que hemos expuesto anteriormente.

Conclusión 9:

La forma jurídica escogida es una sociedad de responsabilidad limitada. Aunque la inversión es bastante elevada, se encuentra dentro de los límites y es la que más se puede ajustar a nuestras necesidades.

Conclusión 10:

Contamos con un equipo humano altamente cualificado y unos puestos de trabajo en los que se requiere en cada uno de ellos una especialización y habilidades diferenciadas.

Análisis del marketing

Conclusión 11:

Nuestro público objetivo se encuentra limitado: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 55 años en adelante de la Ciudad de Valencia y más concretamente del centro de la ciudad, con un poder adquisitivo medio-alto, que tengan afición y gusto por el deporte.

Conclusión 12:

El precio que hemos establecido es semejante a los centros deportivos cercanos a la zona: Lo que pretendemos es que nuestros clientes sepan apreciar estas diferencias. Así enfocaremos nuestra estrategia de precios en la diferenciación y la calidad.

Conclusión 13:

La influencia del boca a boca en este tipo de público es fundamental para nuestra estrategia de comunicación. Además, también prestaremos atención a las Relaciones Públicas a través de algunos medios de comunicación.

Conclusión 14:

Los servicios añadidos también debemos considerarlos como una prioridad, ya que no estamos vendiendo un producto material sino ofreciendo un servicio que engloba salud, cuidado, simpatía, hospitalidad y todo esto lo conseguiremos a través del servicio ampliado.

Análisis financiero

Conclusión 15:

Gran inversión inicial: para llevar a cabo este proyecto se necesita una gran inversión para adquirir todo el inmovilizado.

Conclusión 16:

La financiación parece adecuada para el proyecto. El primer año, que es el más afectado y crítico, se encuentra bastante aceptable y ajustado. Todo esto lo hemos podido visualizar en el presupuesto de tesorería.

Conclusión 17:

Los gastos que más influyen en el resultado de la empresa son los salarios del equipo humano que formarán esta organización y el alquiler del local.

Conclusión 18:

La cuenta de pérdidas y ganancias nos muestra que la empresa solo pierde dinero el primer año. La evolución en los próximos años es positiva y se espera tener resultados más aceptables en los siguientes ejercicios.

Conclusión 19:

No es un proyecto a corto plazo, ya que no recuperaremos la gran inversión realizada hasta por lo menos el quinto año.

9. BIBLIOGRAFÍA

9. Bibliografía

Consultas electrónicas

BANKIA: “Línea ICO empresas y emprendedores 2014”. Documento en línea, disponible en: <http://empresas.bankia.es/page/id-1-1003-0-100335-0-0-0%24C2%3D1.go>

Fecha de consulta [26/01/2014]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: “Otras disposiciones”. Documento en línea disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2011/04/13/pdfs/BOE-A-2011-6689.pdf>

Fecha de consulta [10/01/2014]

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES: “Normalización técnica en instalaciones y equipamientos deportivos”. Documento en línea, disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/actuaciones-en-el-ambito-tecnico/Otr-Epcf-Tec/>

Fecha de consulta [15/01/2014]

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES: “Ley del deporte”. Documento en línea, disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/informacion/legislacion-basica/ley-del-deporte>

Fecha de consulta [15/01/2014]

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES: “Estructura del deporte español”. Documento en línea, disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>

Fecha de consulta [2/11/2013]

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES: “Encuesta sobre hábitos deportivos”. Documento en línea, disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-soc/encuesta-habitos-deportivos2010.pdf>

Fecha de consulta [5/11/2013]

CREAR EMPRESAS: “Trámites para constituir una sociedad limitada”. Documento en línea, disponible en: <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa/tramites-para-montar-una-empresa/constituir-una-sociedad-limitada-anonima>

Fecha de consulta [25/11/2013]

DEPORTE VALENCIA: "Polideportivo el Carmen". Documento en línea disponible en: <http://www.deportevalencia.com/instalaciones/poliesportiu-el-carmen-2/>

Fecha de consulta [23/01/2014]

EMPRENDEDORES: "Licencia de apertura". Documento en línea, disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-y-licencias-para-abrir-un-negocio/licencia-de-apertura-de-actividad>

Fecha de consulta [26/11/2013]

EL CAPTOR: "Evolución económica de España en 7 gráficos ". Documento en línea, disponible en: <http://www.elcaptor.com/2013/10/evolucion-economica-de-espana-graficos-//blog.html>

Fecha de consulta [20/11/2013]

GIMNASIO DE L'ART. Documento en línea disponible en: <http://www.gimnasiodelart.com/esp/#/inicio>

Fecha de consulta [15/01/2014]

GIMNASIO GEP PILATES. Documento en línea disponible en: <http://www.qeppilates.es/>

Fecha de consulta [15/01/2014]

GIMNASIO GMS. Documento en línea disponible en: <http://www.gimnasio-gms.es/>

Fecha de consulta [15/01/2014]

GRUPOMAES: "Local a alquilar". Documento en línea, disponible en: <http://grupomaes.es/buscador/detalleslocales.php?idinmueble=10>

Fecha de consulta [15/11/2013]

INFORME ESPAÑA: "Aumenta la práctica deportiva en todas las edades ". Documento en línea, disponible en: <http://www.informe-espana.es/participa/blogs/posts/24/aumenta-la-practica-deportiva-en-todas-las-edades>

Fecha de consulta [12/11/2013]

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL: "Línea ICO empresas y emprendedores". Documento en línea, disponible en: <http://icodirecto.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>

Fecha de consulta [25/01/2014]

LEY 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana. [2011/3404]. Documento en línea, disponible en: http://www.docv.gva.es/datos/2011/03/24/pdf/2011_3404.pdf

Fecha de consulta [15/01/2014]

MARCA ESPAÑA: “Historia del deporte español”. Documento en línea, disponible en: <http://marcaespana.es/es/educacion-cultura-sociedad/deportes/destacados/49/historia-del-deporte-espanyol>

Fecha de consulta [3/11/2013]

RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD, JARDINES DEL PALAU. Documento en línea disponible en: <http://www.jardinesdelpalau.com/servicios.html>

Fecha de consulta [22/01/2014]

SOFTARSPORT: “Nuevas tecnologías aplicadas a Centros Deportivos y Gimnasios”. Documento en línea, disponible en: <http://www.softarsport.es/blog/internet-y-software-de-gestion-de-centros-deportivos/>

Fecha de consulta [25/11/2013]

TECHNOGYM: “Precios de máquinas”. Documento en línea, disponible en: <http://www.technogym.com/es/empresa/qui%C3%A9nes-somos/sobre-nosotros/477>

Fecha de consulta [23/01/2014]

Formato Papel

GALLEGO, Enriqueta (2008). *Manual práctico de contabilidad financiera*. Editorial Pirámide. ISBN 9788436821796.

HERRERO, Aurelio. Apuntes de la asignatura Marketing en Servicios, cursada en 5º de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

JOHNSON, Gerry. *Fundamentos de Estrategia*. Editorial Pearson. ISBN 9788483226452.

MATEOS, Alicia. Apuntes de la asignatura Contabilidad General y Analítica, cursada en 4º de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

RIVERA, Luis Miguel (2010). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Editorial SPUPV nº 575.

SANCHEZ. Martín Jorge. *Business and fitness. El negocio de los centros deportivos*.

10. ANEXOS

10. Anexos

Anexo 1: Cuadro de amortización del préstamo solicitado

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS			
importe	80.000	PAGOS TOTALES	
años	5	PRINCIPAL	80.000,00
comisión de apertura	0,00%	INTERESES	16.082,40
interés nominal	6,70%	COMISION	0,00
periodo de pago	1	TOTAL	96.082,40
tipo amortización	2		
cuotas constantes			

Anexo 2: Presupuesto maquinaria necesaria

	Precio individual	Total
Máquinas de Cardio		
6 Elípticas	800 €	4.800 €
6 Bicicletas estáticas	295 €	1.770 €
6 Cinta de correr	600 €	3.600 €
2 Press de banca plano	250 €	500 €
Varios:		
2 Espalderas	350 €	700 €
4 Bancos vestuario	700 €	2.800 €
25 Colchonetas de unos 2 cm. de grosor apro	17 €	425 €
8 Taquillas	250 €	2.000 €
Lotes Body Pump	86 €	1.720 €
Step clases colectivas (20 unidades)	65 €	1.300 €
2 Soporte colchonetas	10 €	20 €
2 máquinas de vibracion	495 €	990 €
Technogym		100.000 €
Total		120.625 €

Anexo 3: Cuadro de amortización inmovilizado

Inmovilizado		
AÑO	AMORTIZACION	PENDIENTE
0	0	135625
1	13562,5	122062,5
2	13562,5	108500
3	13562,5	94937,5
4	13562,5	81375
5	13562,5	67812,5
6	13562,5	54250
7	13562,5	40687,5
8	13562,5	27125
9	13562,5	13562,5
10	13562,5	0

Anexo 4: Cuadro de amortización aplicaciones y equipos informáticos

Aplicaciones y equipos informaticos		
AÑOS	AMORTIZACION	PENDIENTE
0	0	5140
1	1285	3855
2	1285	2570
3	1285	1285
4	1285	0

Anexo 4: Tablas financieras escenario pesimista

TESORERÍA	2014	2015	2016
COBROS			
Capital Social	120.000 €	0 €	0 €
Préstamos	80.000 €	0 €	0 €
Ventas	273.780 €	301.158 €	331.274 €
TOTAL COBROS	473.780 €	301.158 €	331.274 €
PAGOS			
Inversiones	220.765 €	0 €	0 €
Sueldos y salarios	86.072 €	90.376 €	94.895 €
Publicidad	2.000 €	1.000 €	1.000 €
Alquiler	100.000 €	103.000 €	106.090 €
Suministros	7.200 €	7.560 €	7.938 €
Seguros	3.000 €	3.150 €	3.308 €
Amortización préstamo	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Gastos financieros	5.361 €	4.289 €	3.216 €
Seguridad Social	20.313 €	21.329 €	22.395 €
Gastos establecimiento	3.000 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	16.682 €	23.275 €
TOTAL PAGOS	463.711 €	263.385 €	278.117 €
Saldo ACUMULADO	10.069 €	47.842 €	100.999 €

PYG	2014		2015		2016	
Ventas	273.780,00 €	100,00%	301.158,00 €	100,00%	331.273,80 €	100,00%
(Costes de ventas)	195.200,00 €	71%	114.710,00 €	38,09%	118.335,50 €	35,72%
Margen Bruto	78.580,00 €	29%	186.448,00 €	61,91%	212.938,30 €	64,28%
(Costes de personal)	106.385,13 €	39%	111.704,39 €	37,09%	117.289,61 €	35,41%
EBITDA	-27.805,13 €	-10%	74.743,61 €	24,82%	95.648,69 €	28,87%
(Amortizaciones)	14.847,50 €	5%	14.847,50 €	4,93%	14.847,50 €	4,48%
BAII	-42.652,63 €	-16%	59.896,11 €	19,89%	80.801,19 €	24,39%
Ingresos financieros	0,00 €	0%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
(Gastos financieros)	5.360,80 €	2%	4.288,64 €	1,42%	3.216,48 €	0,97%
BAI	-48.013,43 €	-18%	55.607,47 €	18,46%	77.584,71 €	23,42%
(imp. Beneficio)	0	0%	16.682,24 €	5,54%	23.275,41 €	7,03%
Resultado del ejercicio	-48.013,43 €	-0,18 €	38.925,23 €	12,93%	54.309,30 €	16,39%

Balance	2014		2015		2016	
TOTAL ACTIVO	135.986,57 €	100%	175.594,04 €	100%	220.496,51 €	100%
Activo no corriente	125.917,50 €	93%	111.070,00 €	63%	96.222,50 €	44%
Activo corriente	10.069,07 €	7%	64.524,04 €	37%	124.274,01 €	56%
Existencias	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Realizable	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Disponible	10.069,07 €	7%	64.524,04 €	37%	124.274,01 €	56%
P.NETO+PASIVO	2014		2015		2016	
Fondos propios	71.986,57 €	53%	110.911,80 €	63%	165.221,10 €	75%
Pasivo no corriente	48.000,00 €	35%	32.000,00 €	18%	16.000,00 €	7%
Pasivo corriente	16.000,00 €	12%	32.682,24 €	19%	39.275,41 €	18%
TOTAL P.NETO+PASIVO	135.986,57 €	100%	175.594,04 €	100%	220.496,51 €	100%

Anexo 5: Tablas financieras escenario optimista

TESORERÍA	2014	2015	2016
COBROS			
Capital Social	120.000 €	0 €	0 €
Préstamos	80.000 €	0 €	0 €
Ventas	341.220 €	375.342 €	412.876 €
TOTAL COBROS	541.220 €	375.342 €	412.876 €
PAGOS			
Inversiones	220.765 €	0 €	0 €
Sueldos y salarios	86.072 €	90.376 €	94.895 €
Publicidad	2.000 €	1.000 €	1.000 €
Alquiler	100.000 €	103.000 €	106.090 €
Suministros	7.200 €	7.560 €	7.938 €
Seguros	3.000 €	3.150 €	3.308 €
Amortización préstamo	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Gastos financieros	5.361 €	4.289 €	3.216 €
Seguridad Social	20.313 €	21.329 €	22.395 €
Gastos establecimiento	3.000 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	38.937 €	47.756 €
TOTAL PAGOS	463.711 €	285.640 €	302.598 €
Saldo ACUMULADO	77.509 €	167.211 €	277.489 €

Balance	2014		2015		2016	
TOTAL ACTIVO	203.426,57 €	100%	317.218,04 €	100%	421.467,71 €	100%
Activo no corriente	125.917,50 €	62%	111.070,00 €	35%	96.222,50 €	23%
Activo corriente	77.509,07 €	38%	206.148,04 €	65%	325.245,21 €	77%
Existencias	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Realizable	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
Disponible	77.509,07 €	38%	206.148,04 €	65%	325.245,21 €	77%
P.NETO+PASIVO	203.426,57 €	100%	317.218,04 €	100%	421.467,71 €	100%
Fondos propios	139.426,57 €	69%	230.280,60 €	73%	341.711,58 €	81%
Pasivo no corriente	48.000,00 €	24%	32.000,00 €	10%	16.000,00 €	4%
Pasivo corriente	16.000,00 €	8%	54.937,44 €	17%	63.756,13 €	15%
TOTAL P.NETO+PASIVO	203.426,57 €	100%	317.218,04 €	100%	421.467,71 €	100%

PYG	2014		2015		2016	
Ventas	341.220,00 €	100,00%	375.342,00 €	100,00%	412.876,20 €	100,00%
(Costes de ventas)	195.200,00 €	57%	114.710,00 €	30,56%	118.335,50 €	28,66%
Margen Bruto	146.020,00 €	43%	260.632,00 €	69,44%	294.540,70 €	71,34%
(Costes de personal)	106.385,13 €	31%	111.704,39 €	29,76%	117.289,61 €	28,41%
EBITDA	39.634,87 €	12%	148.927,61 €	39,68%	177.251,09 €	42,93%
(Amortizaciones)	14.847,50 €	4%	14.847,50 €	3,96%	14.847,50 €	3,60%
BAII	24.787,37 €	7%	134.080,11 €	35,72%	162.403,59 €	39,33%
Ingresos financieros	0,00 €	0%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
(Gastos financieros)	5.360,80 €	2%	4.288,64 €	1,14%	3.216,48 €	0,78%
BAI	19.426,57 €	6%	129.791,47 €	34,58%	159.187,11 €	38,56%
(imp. Beneficio)	0	0%	38.937,44 €	10,37%	47.756,13 €	11,57%
Resultado del ejercicio	19.426,57 €	6%	90.854,03 €	24,21%	111.430,98 €	26,99%

Anexo 6: stock alguna maquinaria en las instalaciones

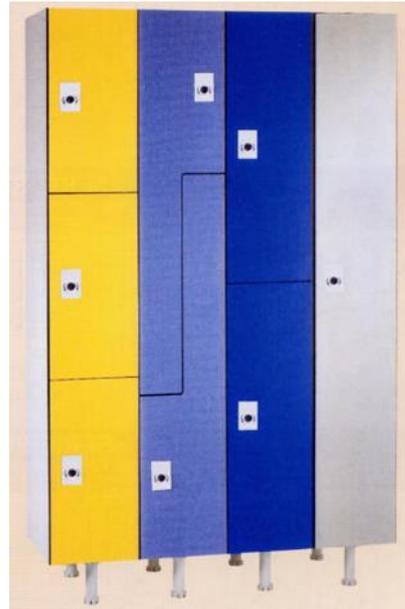
Máquina vibratoria



Máquina multifunción de 1 posición. Modelo TS 8004



**Taquilla en
fenolico y
melamina 159**



Bodytone Covadonga Bicicleta Ciclo Indoor



Cinta de correr Champion C30



**BICICLETA ELIPTICA: Mod. TF 9.5.
BP 39**



**Banco con asiento, perchero y
reposa bolsas (doble) 155**



COLCHONETAS PARA



AEROBIC

Step



Lotes body pump



Press Banca (varias funciones). Modelo TS7002 202



**Espaldera enteramente fabricada en
madera de fresno de gran cali 204**

