

PLAN DE EMPRESA DE UN GIMNASIO EN EL MUNICIPIO DE NÁQUERA

Trabajo Final de Carrera



FITNESS



NAQUERA

Realizado por:

CLARA MARIA VILLANUEVA ROCA

Dirigido por:

SOFÍA ESTELLÉS MIGUEL

1 Julio de 2015





Índice de Contenido

1.	Introducción	10
1.1	Resumen.....	10
1.2	Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	12
	Objeto.....	12
	Asignaturas Relacionadas.....	12
1.3	Objetivos	16
1.4	Metodología	16
2.	Situación actual del sector	19
2.1	Introducción	19
2.2	Origen del concepto <i>Gimnasio</i>	20
2.3	Factores determinantes	21
2.4	Evolución del sector	23
3.	El entorno.....	32
3.1	Introducción	32
3.2	Análisis del macro-entorno: PESTEL.....	33
3.3	Análisis del micro-entorno: FUERZAS DE PORTER.....	45
3.4	Análisis de la competencia directa.....	50
3.5	Análisis DAFO del sector.....	56
4.	Plan de Operaciones	63
4.1	Introducción	63
4.2	Localización del local	64
4.3	Distribución en planta	67
4.4	Análisis de Operaciones y Procesos	82



5.	Organización y recursos humanos	90
5.1	Introducción	90
5.2	Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa	90
5.3	Forma jurídica de la empresa	93
5.4	Análisis de los puestos de trabajo	98
5.5	Política salarial de la empresa	102
5.6	Política de contratación de la empresa	103
5.7	Organigrama.....	106
6.	Plan de marketing	108
6.1	Introducción	108
6.2	Segmentación y Público Objetivo.....	108
6.3	Marketing-mix: Producto/Servicio	111
6.4	Marketing-mix: Precio	116
6.5	Marketing-mix: Comunicación	118
6.6	Marketing-mix: Distribución	124
6.7	Servicio ampliado: Christopher H. Lovelock.....	124
7.	Plan Financiero	130
7.1	Introducción	130
7.2	Balance de Situación Provisional.....	137
7.3	Cuenta de Resultados.....	139
7.4	Análisis de Ratios.....	141
7.5	Recuperación de la inversión	146
8.	Conclusiones	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	152
	ANEXOS	155

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Comercios municipio de Náquera	64
Ilustración 2: Gimnasios cercanos a Náquera	65
Ilustración 3: Ubicación Gimnasio <i>Fitness Náquera</i>	66
Ilustración 4: Recepción gimnasio	68
Ilustración 5: Zona Ocio Gimnasio	69
Ilustración 6: Despacho Servicios Extra	70
Ilustración 7: Vestuarios Gimnasio	71
Ilustración 8: Sala Musculación gimnasio	71
Ilustración 9: Área de cardiovascular del gimnasio	73
Ilustración 10: Sala clases colectivas del gimnasio	74
Ilustración 11: Sala Spin bike Gimnasio	80
Ilustración 12: Zona Tatami Gimnasio	81
Ilustración 13: Procesos Gimnasio Fitness Náquera	82
Ilustración 14: Ciclo Vida de un Sector	113
Ilustración 15: Servicios Gimnasio	115
Ilustración 16: La flor de servicios de Christopher Lovelock	125
Ilustración 17: Fórmula Rentabilidad Económica	144
Ilustración 18: Fórmula de la Rentabilidad Financiera	145
Ilustración 19: Fórmula Valor Actual Neto	147

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios de gimnasios en España	23
Gráfico 2: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según sexo	24
Gráfico 3: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según edad	25
Gráfico 4: Porcentaje de las 5 Comunidades Autónomas que más usuarios tiene de gimnasios en 2010	26
Gráfico 5: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según tamaño del hábitat.....	27
Gráfico 6: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según nivel de estudios	28
Gráfico 7: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según ocupación...	29
Gráfico 8: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según clase social .	30
Gráfico 9: Indicadores Economía Española	35
Gráfico 10: Cobertura de electricidad de las energías renovables en España (2001-2013).....	39
Gráfico 11: Mapa Posicionamiento	55
Gráfico 12: DAFO Fitness Náquera	61
Gráfico 13: Organigrama gimnasio.....	106
Gráfico 14: Ciclo de vida sector Fitness.....	112

Índice de Tablas

Tabla 1: Máquinas Musculación Gimnasio	72
Tabla 2: Máquinas cardiovasculares del gimnasio	73
Tabla 3: Tabla salarial 2014	103
Tabla 4: Características de la población 2014	110
Tabla 5: Aspectos positivos y negativos del servicio	117
Tabla 6: Tarifas Gimnasio	118
Tabla 7: Plan Inversión Inicial	132
Tabla 8: Previsión Ventas 1º año	134
Tabla 9: Gastos Fijos	135
Tabla 10: Gastos Constitución	135
Tabla 11: Gastos Primer Establecimiento.....	135
Tabla 12: Gastos Variables.....	136
Tabla 13: Gastos Financieros	136
Tabla 14: Balance de Situación - ACTIVO.....	137
Tabla 15: Balance de Situación - Patrimonio Neto y Pasivo	138
Tabla 16: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	140
Tabla 17: Fondo de Maniobra	141
Tabla 18: Ratios Liquidez	142
Tabla 19: Resultados Ratios Liquidez	142
Tabla 20: Rentabilidad Económica	144
Tabla 21: Rentabilidad Financiera	145
Tabla 22: Valor Actual Neto gimnasio	147





1. INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1 Resumen

El presente Plan de Empresa consiste en la creación de un gimnasio en la población de Náquera. Se trata de un lugar que permite practicar deportes de distintos tipos y/o hacer ejercicio en un recinto cerrado.

La idea de la creación de este tipo de negocio surge del interés creciente de la sociedad de mejorar tanto la salud como su apariencia física. Hoy en día, la población se preocupa cada vez más de su estado físico, atribuyéndole una gran importancia al hecho de mantenerse en forma.

Los motivos que promueven la apertura del gimnasio son diversos. En primer lugar, en España hay un gran número de personas que acuden regularmente a clubs deportivos y gimnasios. Dicho número va en aumento desde que el deporte ha dejado de ser sólo un ejercicio físico, y se ha pasado a concebir como un nuevo concepto de estilo de vida no sólo relacionado con la salud sino también con el bienestar y las relaciones personales.

En segundo lugar, el gimnasio se situará en Náquera, una zona que, según los estudios realizados, no dispone de este tipo de establecimientos. Por dicha razón, se prevé que pueda ser una buena ubicación ya no sólo por no contar con competencia directa, sino también por su entorno natural, que permitirá ofrecer actividades al aire libre y será una ventaja competitiva frente a los competidores de los municipios cercanos.

Por último, el sector del gimnasio se encuentra en plena expansión debido al aumento de su demanda en las últimas décadas y por tanto tiene nichos de mercado por cubrir. Además se considera un sector rentable y con expectativas de futuro para el pequeño y mediano empresario.

Para realizar el siguiente Plan de Empresa se empezará comentando los antecedentes, es decir, el sector al que pertenece la empresa y su situación actual. En este apartado se comentarán los datos más relevantes del sector.

Se continuará con el análisis del entorno, estudiando el macro y micro entorno y la competencia directa de la empresa. Se concluirá el apartado realizando un análisis DAFO del sector, un resumen del apartado con los puntos fuertes y débiles, así como las fortalezas y las amenazas.

Después, se pasará a describir el Plan de Operaciones de la empresa y su organización y recursos humanos. Se hablará de los procesos que se realizarán y las personas que se necesitarán para llevarlos a cabo.

Se seguirá con el Plan de Marketing. Este apartado servirá para definir a los clientes potenciales y las formas para llegar a ellos.

El último paso será el análisis Financiero. Se hará un Plan de viabilidad económica de la empresa en sus tres escenarios posibles. Se presentarán unas Cuentas Anuales provisionales para comprobar la rentabilidad de la empresa.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

Objeto

El objeto de este Trabajo Final de Carrera, consiste en la creación de un gimnasio situado en el municipio de Náquera, provincia de Valencia, cuyo nombre será *Fitness Náquera* y que buscará satisfacer las necesidades que tiene el propio municipio y los de alrededor, mediante un recinto amplio, ofertando muchas actividades, ... para así garantizar la práctica del fitness.

Un plan de empresa es una buena herramienta para explicar en detalle la puesta en marcha de una sociedad analizando tanto aspectos técnicos como económicos para comprobar la viabilidad del proyecto.

Asignaturas Relacionadas

Aunque todas las materias que se han impartido a lo largo de los cinco años de carrera son importantes para el posterior ejercicio laboral, para realizar el siguiente proyecto se han necesitado de los conocimientos adquiridos de las asignaturas que continuación se exponen:

Capítulo del TFC	Capítulo 2
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los Sectores Empresariales (ISE)</p> <p>Economía Española y Regional (EER)</p> <p>Economía Española y Mundial (EEM)</p> <p>Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES)</p>

<p>Breve justificación</p>	<p>Estas asignaturas sirven para conocer las características básicas y parámetros relevantes de los sectores económicos en España y en la Comunidad Valenciana. Economía Española y Regional (EER) estudia la evolución de los sectores productivos en España y en la Comunidad Valenciana y Economía Española y Mundial (EEM) describe los sectores económicos españoles en el contexto de la economía mundial. Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES) presenta las bases teóricas de la economía de la empresa de servicios.</p>
-----------------------------------	--

Capítulo del TFC	Capítulo 3
<p>Asignaturas relacionadas</p>	<p>Economía Española y Mundial (EEM) Dirección Estratégica y Política en la Empresa (DEPE) Introducción a los Sectores Empresariales (ISE)</p>
<p>Breve justificación</p>	<p>Este capítulo describe los entornos macro y micro económicos de la empresa, así como su competencia directa. Se trata, pues, de la realización de distintos tipos de análisis como PESTEL o las cinco fuerzas de Porter. Estas asignaturas enseñan los pasos a seguir para la realización de un análisis de este tipo.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 4
<p>Asignaturas relacionadas</p>	<p>Dirección de Producción y Logística (DPL) ECO I (Economía de la Empresa) Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES)</p>

Breve justificación	Estas asignaturas sirven para describir los procesos de producción de la empresa. Aunque no se trata de una empresa de producción de productos, los servicios también necesitan de una organización para sus operaciones y procesos. Gracias a estas asignaturas se podrá calcular el nivel de mano de obra necesario y describir la secuencia de los procesos que ayudarán a sacar adelante el servicio.
----------------------------	---

Capítulo del TFC	Capítulo 5
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos (DRH) Legislación Laboral de la Empresa (LLE) Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES) Derecho Mercantil (DM) Dirección Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)
Breve justificación	Derecho mercantil y Gestión y Organización de Empresas de servicios sirven de ayuda para elegir la forma jurídica de la empresa. Dirección de Recursos Humanos y Legislación Laboral de la Empresa describen el análisis de los puestos de trabajo, las normas de contratación y la política salarial de los trabajadores de la empresa. Por último, para hablar de misión, visión y valores de la empresa se recurre a la asignatura de Dirección Estratégica y Política de la empresa

Capítulo del TFC	Capítulo 6
Asignaturas relacionadas	Marketing en Empresas de Servicios (MES) Dirección Comercial (DC) Microeconomía (MICRO)
Breve justificación	Este capítulo se centra en el estudio de las técnicas comerciales (Marketing-Mix) aplicadas al servicio propuesto. Se utiliza Microeconomía en la Empresa para calcular el Precio del servicio en función de la oferta y la demanda.

Capítulo del TFC	Capítulo 7
Asignaturas relacionadas	Economía en la Empresa II (ECOII) Dirección Financiera (DF) Matemáticas Financieras (MF) Contabilidad Financiera (CF)
Breve justificación	Estas asignaturas enseñan a realizar los estados financieros provisionales para comprobar la rentabilidad y viabilidad económica de la empresa.

1.3 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo como se ha mencionado antes, es la realización de un plan de empresa con el fin de valorar la creación del centro deportivo *Fitness Náquera*.

Para ello se van a seguir los siguientes objetivos:

1. Análisis de la situación del sector, donde se estudiará el mercado de los gimnasios y centros deportivos que se ubican en la comarca para poder evaluar a los competidores directos.
2. Realización de un plan estratégico, tanto interno como externo, de la empresa con el fin de introducir a la empresa en el sector y ver los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas que le afectarían.
3. Concretar el funcionamiento interno y la organización de la empresa para poder dar el mejor servicio a los clientes.
4. Establecer el Plan de Marketing que se llevará a cabo.
5. Elaboración de un análisis económico-financiero para evaluar el rendimiento futuro de la empresa, así como la viabilidad en sí del proyecto.

1.4 Metodología

La metodología utilizada para la realización de este trabajo se basa en la normativa establecida por la Comisión de Trabajos de Final de Carrera de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politècnica de Valencia.

Este trabajo se ha elaborado de manera individual y se fundamenta en el análisis y la observación de la información obtenida a través de diversas fuentes de información, que han servido de apoyo a la hora de investigar y analizar datos, como a la hora de desarrollar la información.

Para la realización del presente plan de empresa se han empleado las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de información primarias: Para conocer los datos sobre la situación del sector y de algunas empresas se han empleado las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y SABI.
- Fuentes de información secundarias: Con el fin de ampliar la información obtenida en las fuentes primarias y ser capaces de analizar dicha información de forma correcta, se ha procedido a la lectura de varias publicaciones sobre el sector en medios especializados.
- Observación: Para que el proyecto sea lo más real posible se han realizado diferentes entrevistas con personas que trabajan en el sector del deporte así como profesionales en las áreas financieras y de marketing. Además de utilizar el conocimiento propio de este sector por ser cliente varios años en varios gimnasios.
- Internet: Lugar idóneo para conocer a la competencia (servicios, precios, características...). Por ello se ha empleado esta herramienta para así ampliar información de las otras fuentes. Programas informáticos: A través de programas informáticos hemos tratado la información para presentarla de manera más clara e incluso obtener información nueva.
- Legislación: De toda la normativa vigente también se ha extraído la información necesaria para conocer los derechos y obligaciones que teníamos.

También, se han utilizado diversas técnicas y herramientas de análisis como el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de PORTER, la matriz DAFO, la matriz CAME, la flor o los mapas del servicio.



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

2. Situación actual del sector

Este apartado tiene como objetivo conocer en profundidad el sector que se va a tratar. Para ello se estudiará las características principales del sector así como las cifras más relevantes y a través de ellas descubrir en qué situación se encuentra y su evolución.

2.1 Introducción

Se podría decir que esta es la década del culto al cuerpo, no solo por estética sino porque está demostrado que el ejercicio físico además de mejorar la calidad de vida genera endorfinas con las cuales mejora el estado de ánimo. Si a esto le se le suma una alimentación cuidada, se obtiene el binomio perfecto. La esperanza de vida cada vez es mayor y aún así se busca vivir más y mejor. Este hecho está correlacionado con el auge del fitness, cuyos usuarios buscan mejorar su salud a través del ejercicio físico y una alimentación sana. Como consecuencia, esto ha influido en otros sectores como la alimentación, la moda, la tecnología, etc.

Según datos de IHRSA, España ha sido el país europeo que más ha crecido en cuanto a número de usuarios de gimnasios en los últimos 4 años, situándose en este momento como el segundo país europeo en porcentaje de población que va al gimnasio. Ha sido el propio mercado el que ha demandado progresivamente servicios más personalizados y más adaptados a su medida. De hecho, cada segmento de mercado ha encontrado un beneficio diferente o una fórmula distinta para ver satisfechas sus necesidades.

Es por ello que dado el creciente interés por la salud hace que abrir un gimnasio sea una opción acertada, siempre que se esté al tanto de la competencia y se fidelice a los clientes.

Según un estudio del TGI Europa de 2002, en España hay más de 2.800.000 personas que acuden regularmente a clubs deportivos de alto standing y gimnasios. Y dicho número va en aumento desde que el fitness ha dejado de ser sólo un ejercicio físico, y se ha pasado a concebir como un nuevo concepto de estilo de vida relacionado con la salud, el bienestar y el culto al cuerpo.

Prueba de que montar un gimnasio es un buen negocio es el fuerte desembarco en España de las multinacionales especializadas, que están contribuyendo a desarrollar el sector.

Por otra parte, En los últimos años, el sector del fitness ha sufrido más de un golpe duro: además de la crisis económica y la falta de financiación, se ha enfrentado la subida del IVA, el descenso del gasto familiar, la entrada de nuevos competidores y nuevos modelos de negocio.

Aun así, los gimnasios, centros deportivos y estudios de entrenamiento que se han adaptado, comienzan a mostrar signos de recuperación y mantienen una expectativa optimista para los próximos meses.

2.2 Origen del concepto *Gimnasio*

En la antigua Grecia el gimnasio era el local destinado a ejercitar tanto las facultades físicas, desarrollando la fuerza y la agilidad, como las morales, cultivando la inteligencia.

En los antiguos gimnasios, los ejercicios más importantes que se efectuaban eran: carrera, lanzamiento de disco, salto, lucha, pugilato, pancracio pentatlón y danza.

Posteriormente la finalidad de estos centros cambió, hasta hace algunas décadas el gimnasio estaba enfocado solamente en aumentar la resistencia o capacidad muscular de la persona; sus técnicas estaban más encaminadas al fisicoculturismo y al engrosamiento de los músculos, ya participaban las mujeres pero sólo algunas resistían las fuertes rutinas.

Luego y con la finalidad de atraer al sexo femenino, se dio pie a la creación de áreas dentro de los gimnasios donde se combina la gimnasia y el acondicionamiento mediante el uso de rutinas acompañadas de música para amenizar las clases, y mediante el uso de aparatos que lejos de "marcar los músculos" ayudaba a moldear el cuerpo y quemar grasa principalmente.

Esta nueva área de aeróbicos en los gimnasios eran practicados inicialmente por mujeres en su mayoría, quienes encontraban en las rutinas un escape al estrés y a los trabajos cotidianos, posteriormente se fueron incorporando los hombres, ya que encuentran en este ejercicio un relajante, un deporte ameno y que requiere de mucha coordinación.

Al paso del tiempo las academias de deporte se fueron especializando con las rutinas de aeróbicos más usadas en Europa y Estados Unidos.

De esta forma, rutinas, instructores y aparatos especiales como bicicletas fijas, cintas de correr, aparatos de alto pesaje y escaladoras se fueron introduciendo en el país hasta conformar, completar e independizar a los gimnasios.

En la actualidad estos centros ofrecen además de las actividades comunes, otras enfocadas al relajamiento, de tal manera que el cliente alcance la salud física y mental.

2.3 Factores determinantes

La industria del fitness está viviendo una buena época que no sólo está generando gran confusión, sino que ha tomado a muchos actores por sorpresa. La recesión económica internacional ha generado una reducción de la renta familiar disponible y una disminución del consumo. Además, existen muchos otros factores propios de este sector que están haciendo que esta época sea excepcional.

Los principales factores son:

- **Exceso de oferta:** El exceso de oferta hace que el cliente pueda comparar entre diferentes clubes antes de inscribirse. De hecho, en encuestas se han realizado haciendo a socios de gimnasios en España, se observa que más del 70% de los clientes compara entre diversos clubes antes de decidirse por uno de ellos. Hace 8 años, solo el 30% de los clientes llevaba a cabo tales comparaciones. Si después de haber visitado 2 ó 3 clubes no se perciben grandes diferencias, la decisión es tomada en función del precio y de la proximidad o comodidad. En una situación así, es conveniente que el gimnasio cuente con elementos

diferenciadores que lo distingan del resto y que sepa comunicar estas diferencias de forma clara al mercado.

- **Tecnología y autoservicio:** Este fenómeno obliga a buscar un equilibrio entre servicio y autoservicio. En verdad, muchas de las cosas que se hacen hoy en día, se basan en el autoservicio que la tecnología hace posible: check-in en aeropuertos, operaciones bancarias por internet, máquinas de vending, etc.

La correcta utilización de la tecnología es importante porque no sólo le otorga protagonismo al cliente, sino que permite que éste se involucre. Además, supone un ahorro de costes para el club y este ahorro es fundamental en una época en la que los márgenes se están reduciendo.

- **Fenómeno low cost:** La aparición de operadores low cost en el fitness era algo que iba a ocurrir, ya que en otros países ya se había iniciado hace casi dos décadas. Por ejemplo, Planet Fitness empezó su andadura en Estados Unidos en 1992 y hoy cuenta con 447 clubes de bajo coste. Otro ejemplo es McFit, que empezó a operar en Alemania en 1997 y que actualmente posee 141 clubes.

En España, la aparición del modelo low cost, que coincide con la actual recesión económica, está aumentando su protagonismo y haciendo cojear los modelos de gimnasios tradicionales.

- **Concentración en grandes operadores:** En línea con el fenómeno de la globalización y la internacionalización, las cadenas de clubes pequeñas y medianas están siendo absorbidas o se están fusionando para formar cadenas de mayor tamaño. Esto ha originado que cada vez haya menos operadores, aunque más grandes y potentes. Este aumento de tamaño les da 3 ventajas competitivas muy importantes: posibilita las economías de escala, potencia de marca y aceleración de la curva de aprendizaje. Esto hace que la diferencia con los clubes independientes sea cada vez mayor y que estos últimos deban buscar nuevas maneras de conseguir también esas mismas ventajas competitivas.

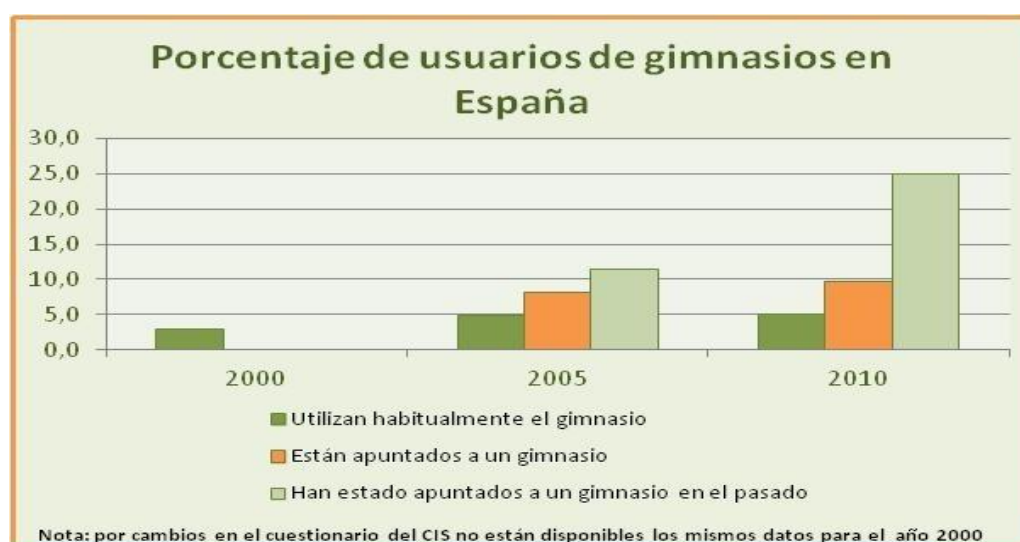
2.4 Evolución del sector

En los últimos años, como se muestra a continuación, cada vez más españoles acuden a los gimnasios a realizar prácticas diversas. En este apartado se podrá ver cuáles son los perfiles sociológicos, y su evolución en los últimos diez años, de los usuarios y usuarias habituales de gimnasios privados con independencia de la actividad que realizan. Los datos que ese muestra han sido extraídos de la encuesta de “Hábitos Deportivos de los Españoles” realizada por el CIS para el Consejo Superior de Deportes en los años 2000, 2005 y 2010.

Se comenzará por el porcentaje total de usuarios/as, para después atender a sus características demográficas fundamentales: el sexo y la edad. A continuación se exponen las variables geográficas (Comunidad Autónoma y tamaño del hábitat) para terminar centrando la mirada sobre aspectos socioeconómicos como el nivel de estudios, la ocupación y la clase social.

El número españoles que acuden habitualmente a un gimnasio privado no ha dejado de crecer desde el año 2000, dándose un incremento del 2,1% entre dicho año y el 2010. En 2010, mientras que una cuarta parte de la población española (24,9%) afirmaba haber sido miembro de un gimnasio en algún momento de su vida, casi uno de cada diez (9,7%) decía serlo en el momento de ser encuestado. Esta cifra contrasta con el 5,1% que decía acudir a él de forma habitual (Gráfico 1).

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios de gimnasios en España



Fuente 1: “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2000, 2005 y 2010

Si se atiende al sexo de los usuarios se observa cómo, mientras que en el año 2000 el porcentaje de mujeres era algo superior al de los hombres, la tendencia se invierte para los años 2005 y 2010. Ello no quiere decir que las mujeres hayan huido del gimnasio, pues el porcentaje de usuarias no ha dejado de aumentar. Lo que hay detrás del cambio de tendencia es el hecho de que por cada mujer que entró al gimnasio entre 2000 y 2010 entraron tres hombres (incrementos del 2,9% para los hombres y del 1,3% para las mujeres). No hay retirada de las mujeres pero sí cierta “masculinización” de los gimnasios (Gráfico 2).

Gráfico 2: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según sexo

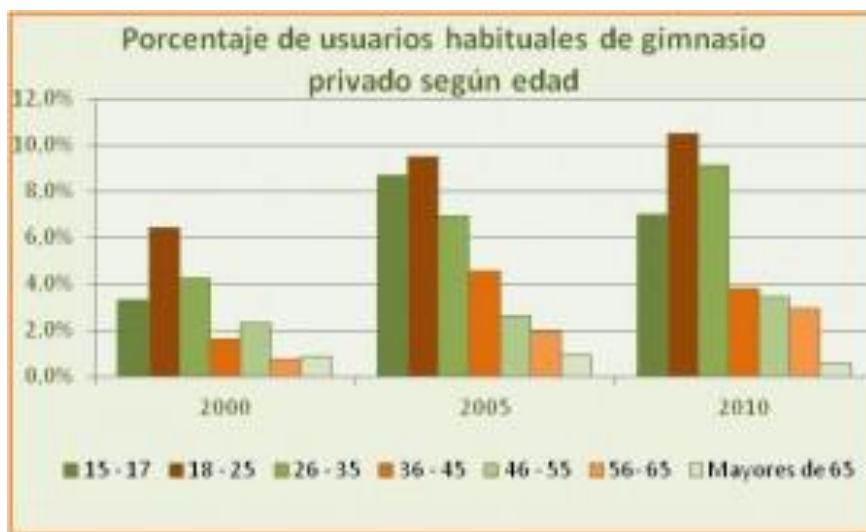


Fuente 2: “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2000, 2005 y 2010

El grupo de edad que, a lo largo del tiempo, cuenta con el mayor porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado es el de aquellos que tienen entre “18 y 25 años”. En 2010 uno de cada diez españoles ubicado en dicho grupo de edad acudía habitualmente al gimnasio (10,5%). En términos generales el mayor volumen de usuarios se encuentra entre aquellos que tienen entre 15 y 35 años. Para todos los grupos de edad, con excepción del de “mayores de 65” se ha producido un incremento de los usuarios entre las fechas estudiadas. El grupo en el que más ha aumentado el volumen de usuarios es el de “26 a 35”, con un incremento del 4,9%.

Dicho incremento probablemente tenga que ver con el hecho de que parte de los ubicados en el grupo de “18 a 25” en el año 2000 hayan mantenido el hábito de ir al gimnasio hasta el año 2010, en el que pasan a formar parte del siguiente grupo de edad. Cabe destacar un incremento del 3,7% en el grupo de “15 a 17 años”, lo que indica que cada vez hay un mayor interés en acudir al gimnasio entre los más jóvenes (Gráfico 3).

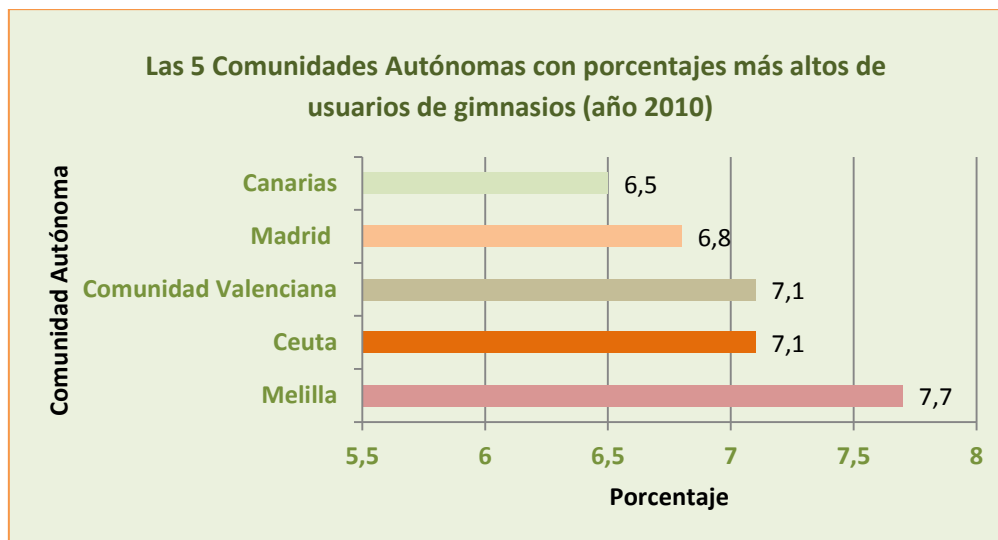
Gráfico 3: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según edad



Fuente 3: “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2000, 2005 y 2010

Atendiendo a la Comunidad Autónoma se observa que para el año 2010, melillenses, ceutíes, valencianos, madrileños y canarios eran los españoles que más tendían a ir al gimnasio. Mientras que navarros, vascos, extremeños, murcianos y riojanos son los que contaban con porcentajes más bajos de usuarios. Cabe destacar que entre las comunidades con mayores porcentajes de usuarios abundan aquellas cálidas y con acceso al mar. Quizá la mayor cercanía a playa (gran escaparate del cuerpo en nuestras sociedades) disfrutada por los habitantes de dichas comunidades, sea un elemento que motive a acudir al gimnasio por razones estéticas (Gráfico 4).

Gráfico 4: Porcentaje de las 5 Comunidades Autónomas que más usuarios tiene de gimnasios en 2010



Fuente 4: Elaboración propia. “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2010

Si se tiene en cuenta el tamaño del hábitat se observa cómo el porcentaje de usuarios se ha incrementado para todos los tipos de hábitat entre 2000 y 2010. El mayor incremento (del 3,9%) se ha dado en las ciudades más pobladas del país: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. A pesar de esta tendencia general, también se observa una reducción del porcentaje para estas ciudades en 2010 con respecto a 2005, quizá debido a un mayor impacto de la crisis económica en los hábitos de sus habitantes.

En el caso de 2010, las grandes ciudades (de hasta un millón de habitantes) son las que cuentan con un porcentaje mayor de usuarios, mientras que en los de hábitat rural (de menos de 10.000 habitantes) donde se dan los menores porcentajes de usuarios. Quizá estas diferencias puedan explicarse por los estilos de vida propios de cada hábitat: en los de hábitat pequeños las personas disponen de más tiempo para dedicarse a actividades deportivas, además los entornos en los que viven les proporcionan un mayor acceso a actividades físicas alternativas (como las relacionadas con la naturaleza).

En cambio, en las grandes ciudades se dispone de menos tiempo (mayores desplazamientos), también de menos espacios y resulta más complicado coordinar a un grupo de personas para realizar actividades deportivas colectivas. De ahí que, tal vez, el gimnasio se presente como una alternativa atractiva a aquellos que, “atrapados” en los ritmos y espacios de la ciudad, deseen realizar una práctica físico-deportiva (Gráfico 5).

Gráfico 5: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según tamaño del hábitat



Fuente 5: “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2000, 2005 y 2010

Con respecto al nivel de estudios, es entre aquellos que cuentan con estudios superiores entre los que se dan mayores porcentajes de usuarios (casi uno de cada diez era usuario en 2010). Los porcentajes más bajos se encuentran entre aquellos que no tienen estudios o han completado los estudios primarios.

De aquellos que cuentan con estudios secundarios puede decirse que, si bien el porcentaje de usuarios dentro de este segmento se ha reducido entre 2005 y 2010, es el segmento que ha experimentado un mayor incremento de usuarios entre 2000 y 2010. Quizá estas diferencias puedan explicarse por un mayor contacto y asimilación, por parte de aquellos que cuentan con niveles más altos de estudios, de los discursos médicos sobre los beneficios del ejercicio físico y el deporte (Gráfico 6).

Gráfico 6: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según nivel de estudios



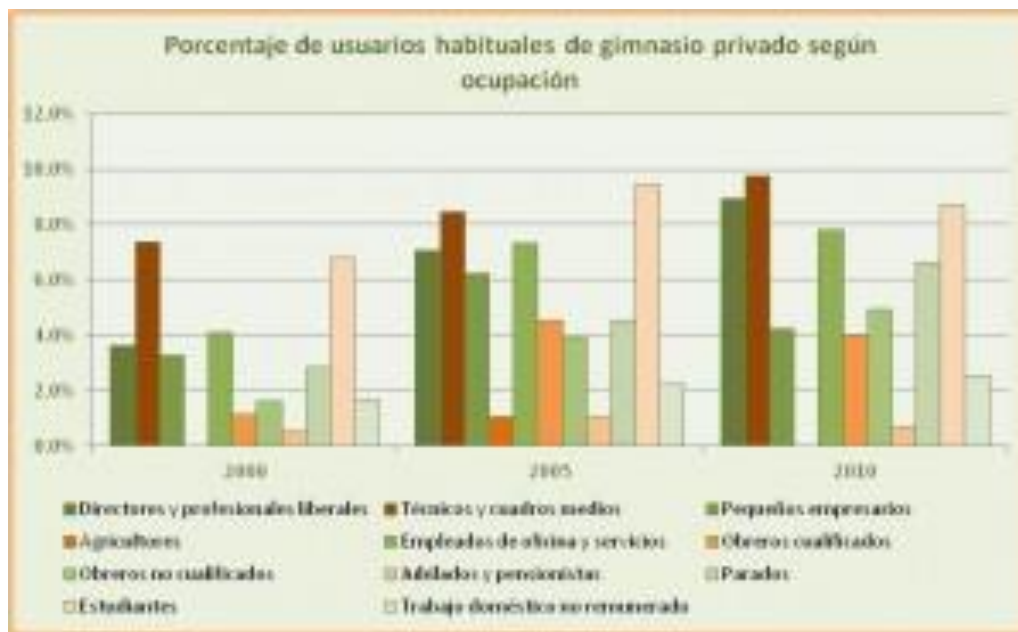
Fuente 6: "Hábitos Deportivos de los Españoles" – CIS 2000, 2005 y 2010

Los grupos de ocupación en los que se dan más altos porcentajes de usuarios para todos los años estudiados, son los de "técnicos y cuadros medios" y "estudiantes". Aquellos en los que se dan los porcentajes más bajos son los de "agricultores" y "trabajo doméstico no remunerado".

Se observa cierta tendencia según la cual hay más propensión a ir al gimnasio entre aquellos que tienen ocupaciones menos relacionadas con el trabajo físico. Entre los años 2000 y 2010 todos los grupos han aumentado sus porcentajes de usuarios, pero son los "Directores y profesionales liberales" y los "empleados de oficina y servicios" aquellos que han experimentado los incrementos más considerables.

También se da un gran incremento entre los "parados" (muy probablemente motivado por el aumento del número de parados) y puede apreciarse cómo a partir de 2005 se produce cierta incorporación de los obreros a las prácticas del gimnasio (Gráfico 7).

Gráfico 7: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según ocupación



Fuente 7: “Hábitos Deportivos de los Españoles” – CIS 2000, 2005 y 2010

Para terminar se considerará la clase social. Se puede observar cómo, a pesar de un incremento de los usuarios para todas las clases sociales entre 2000 y 2010, el porcentaje de usuarios de gimnasios aumenta conforme se pasa un nivel superior de clase social.

A pesar de que ha habido una considerable incorporación de las clases obreras a los gimnasios, el grupo que ha experimentado un mayor incremento entre 2000 y 2010 es aquel que cuenta con un mayor porcentaje de usuarios: las clases altas y medias-altas. A pesar de dicha incorporación, las diferencias de clase persisten, por lo que no es posible hablar de una “democratización” del gimnasio y la(s) cultura(s) que lo rodea(n). Quizá el trabajo realizado en el gimnasio y sus resultados sobre el cuerpo funcionen como un dispositivo de distinción social (Gráfico 8).

Gráfico 8: Porcentaje de usuarios habituales de gimnasio privado según clase social



Fuente 8: "Hábitos Deportivos de los Españoles" – CIS 2000, 2005 y 2010

Aunque para aquellas personas que acuden regularmente al gimnasio, pensarán mientras entrenan, que están rodeados de todo tipo gente, como se ha podido observar los mayores porcentajes de usuarios se encuentran entre los varones, de edades entre 18 y 35 años, habitantes de grandes ciudades, con niveles de estudios secundarios o superiores, con ocupaciones más relacionadas con la oficina (o el pupitre) que con el trabajo físico y pertenecientes a clases sociales altas y medias.



3. EL ENTORNO

3. El entorno

3.1 Introducción

Para poder desarrollar este apartado hay que tener en cuenta una serie de aspectos que afectarán al gimnasio.

Primeramente, se debe tener claro que el entorno es el conjunto de agentes que rodean a la empresa, unas circunstancias que afectarán a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que tanto pueden ser positivas o negativas.

El entorno actual se caracteriza por:

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

La empresa actúa en un entorno/medio que cambia continuamente y cada vez más deprisa. Por lo que en este análisis se busca identificar aquellos sucesos que están ocurriendo o que se puedan ocurrir y por tanto afectar en un futuro.

Se comenzará hablando sobre el macro entorno estratégico externo en el que trabaja la empresa. Para ello se va a utilizar el análisis **PESTEL**, un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del contexto. Estos factores, por lo general, están fuera del control de la organización y, muchas veces, se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

A continuación, se analizará el modelo de **las cinco fuerzas de Porter**. Cada industria tiene unos análisis fundamentales pero las cinco fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso. Estas fuerzas son: amenaza de entrada, amenaza de servicios sustitutos, poder de los compradores/clientes de los servicios, poder de los proveedores y el grado de rivalidad entre competidores.

Seguidamente se analizará la **competencia**, uno de los puntos más importantes, ya que como es sabido estos son los estratos que nos rodean de manera más inmediata. Por ello, se intentará identificar los grupos estratégicos que ayudaran a identificar a los competidores más cercanos.

Por último se desarrollará un análisis **DAFO**, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidad. El fin último del análisis DAFO es ayudar a establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias de marketing y programas en el marketing mix que, por un lado capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

3.2 Análisis del macro-entorno: PESTEL

El contexto actual hace referencia a la Gran Recesión Española, que empezó en 2008 y dura hasta la actualidad. El comienzo de la crisis se debe a la explosión de la burbuja inmobiliaria, la inflación de 2008 a causa de las anteriores subidas de precio del petróleo y la crisis bancaria de 2010. Las consecuencias han sido altas tasas de desempleo, recortes económicos y un fuerte impacto psicológico, que como consecuencia ha producido un recorte en el presupuesto destinado a consumo de fuera del hogar como prescindible.

Factores Políticos

El sector deportivo se ve afectado en gran medida por las actuaciones de las instituciones gubernamentales, lo cual ha dado paso a la creación una organización privada para la defensa y toma de acciones en el marco político.

- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID): Organización plural sin ánimo de lucro que representa a los empresarios privados del sector de instalaciones deportivas de España frente a instituciones gubernamentales y privadas. Presenta como objetivos principales el impulsar la actividad físico-deportiva, defender los intereses de las empresas de instalaciones deportivas y fomentar la formación para una mejora de la calidad de los servicios ofertados.

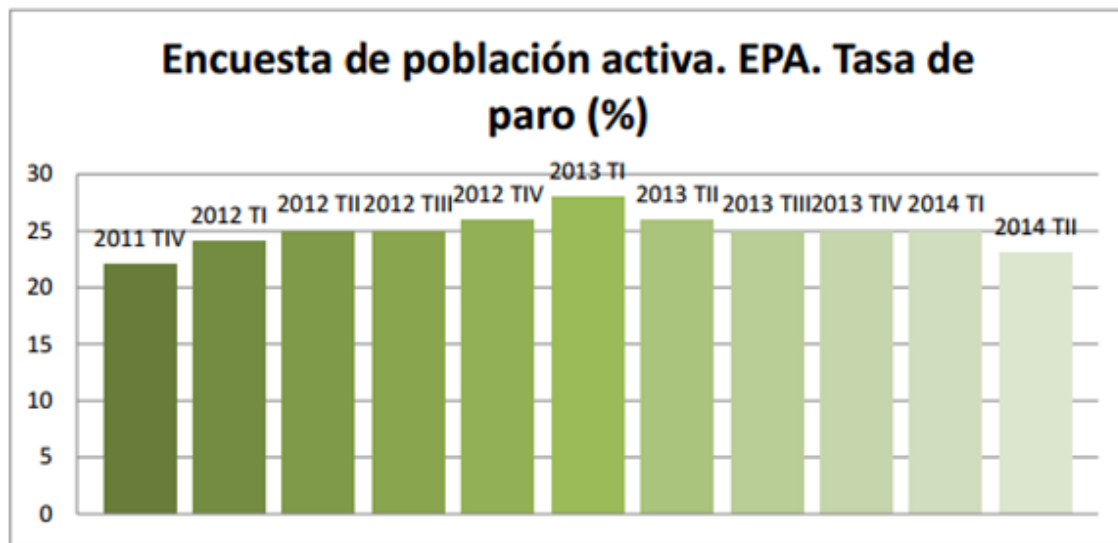
- Subvenciones del Fondo Social Europeo: La FNEID, como firmante del II Convenio Colectivo, ha recibido a través de la Fundación Tripartita más de 4.200.000 euros. Cuantía destinada a cursos de formación, cuyos beneficiarios podrán obtener nuevas cualificaciones o perfeccionar las ya existentes, ambas en materia deportiva y de manera totalmente gratuita.
- Mesa del Sector Deportivo (2014): Proyecto para afianzar la unidad del sector deportivo en pro de la ordenación y profesionalización del mismo, así como potenciarlo y hacer frente común a la Administración en cuestiones de máxima relevancia para el sector, un ejemplo es la reducción de la fiscalidad. La iniciativa proviene de la FNEID y cuenta con la colaboración de diversas entidades del sector deportivo, así como los programas España se Mueve y Madrid se Mueve.

Factores Económicos

La crisis económica española, a pesar de haber superado su peor momento, presenta efectos como reducción de los salarios, aumento de la precariedad laboral y elevadas tasas de desempleo (25,93%), que provoca una caída de la demanda interna de consumo e incremento de ahorro (Gráfico 9).

A pesar de estos valores negativos, el INE a través del “Directorio Central de Empresas” y la “Encuesta de Presupuestos Familiares” muestran datos alentadores en el sector deportivo: un 0,6% de empresas vinculadas al deporte como actividad económica en 2013, al mismo tiempo que los españoles realizan un 0,8% de gasto vinculado al deporte en porcentaje total de gasto.

Gráfico 9: Indicadores Economía Española



Fuente 9: Instituto Nacional de Estadística 2014

En cuanto al gasto medio en salud e imagen los consumidores reducen sus gastos en partidas de servicios no necesarios, a excepción del presupuesto destinado a salud y belleza, considerado por el consumidor de suma importancia. Según datos proporcionados por la OCU, los españoles gastan una media de 150 euros en su salud con finalidad de obtener una mejor apariencia física.

Por otra parte el IVA aplicable a las actividades del sector deportivo en España es el general del 21%. El resto de estados miembros de la UE sus tipos impositivos de IVA fluctúan del 15% hasta el 27%. En algunos países nórdicos, la práctica deportiva está exenta de IVA por una política dirigida a fomentar la práctica deportiva como medio de salud y bienestar social. Parece oportuno que el Estado Español adopte una actitud positiva al respecto, una reducción el tipo impositivo del sector. Objeto de lucha de las distintas asociaciones deportivas, con la finalidad de promover el interés general de la práctica deportiva, además del cumplimiento de acuerdos internacionales suscritos, referente a la salud, bienestar y calidad de vida.

Factores Sociales

Todas las sociedades se encuentran en permanente cambio y cada vez estos cambios son a un ritmo más acelerado. Indudable es que la sociedad occidental en general, y en particular España, se ha visto inmersa en una serie de cambios que están afectando, entre otras cosas, tanto a salud como al cuidado personal.

Aunque la sociedad es consciente, en mayor o menor medida, del problema del estrés, algunos datos objetivos muestran la magnitud del problema como se muestra a continuación:

- Según un estudio realizado por Canalsalud, el trabajo, el estrés y la ansiedad en relación a la familia, es lo que más preocupa a los españoles (13 de Mayo de 2006). De hecho, entre un 25-40% de la población tiene un episodio de ansiedad a lo largo de su vida.
- El estrés laboral afecta a un 28 % de las personas ocupadas. El estrés provoca además en la Unión Europea unas pérdidas globales de más de 256.000 millones de euros al año.
- La agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo atribuye la expansión de esta enfermedad a la inestabilidad del mercado laboral, a las nuevas formas de trabajo (teletrabajo o uso de tecnologías de la información) y a la falta de conocimiento sobre cómo organizar el trabajo de forma eficiente.
- En España las bajas por estrés son más frecuentes y costosas que las de maternidad, y dentro del gasto en medicamentos, el más alto es el de ansiolíticos. En 2005 sólo el 45% de las empresas españolas ofreció programas para el control del estrés, una estadística asombrosamente baja.

A camino entre el culto al cuerpo y el creciente interés que suscita todo lo relacionado con la salud, practicar deporte se ha convertido en más que una moda pasajera. El *V Congreso de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria* ha destacado la importancia de la realización de actividades deportivas para el desarrollo físico, psíquico y social.

Varios son los beneficios de practicar deporte, destacando entre otros:

- Reduce el estrés.
- Mejora nuestro estado físico.
- Incrementa nuestra concentración y autoconfianza.
- Promueven las relaciones interpersonales.

En una encuesta realizada en el año 2003 por el CIS, muestra que la práctica del deporte ocupa un lugar preferencial en la sociedad española. Entre las actividades culturales de ocio destacan la televisión, la radio y el ocio digital, mientras que en lo que al ocio físico se refiere, destaca el pasear y las excursiones al campo, además de la práctica deportiva.

Los hombres practican deporte en una mayor proporción que las mujeres, y los jóvenes más que las personas de edad avanzada. Además, los residentes en grandes ciudades manifiestan un mayor deseo de practicar deporte y salir al campo que los de zonas rurales o semiurbanas, como reacción a las condiciones ambientales tan diferentes como las que ofrecen ambos tipos de hábitat. Estos datos abundan en el carácter sociocultural de una actividad de ocio físico como es el hacer deporte, que es tanto más apreciada cuando mayor es el nivel educativo y ocupacional de los individuos.

Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías se aplican en el deporte desde hace algún tiempo, fundamentalmente en aquellos que necesitan de gran precisión en los registros. Pero estos avances no sólo son incorporados en el ámbito de la alta competición, sino que también tienen su aplicación en el entrenamiento diario, por permitir calcular parámetros fisiológicos, bioquímicos, biomecánicos, etc. que posteriormente serán utilizados para calibrar el entrenamiento.

Estados Unidos es la industria del fitness más potente hoy en día y todos los años exporta novedades al resto del mundo. Estas innovaciones van desde nueva

maquinaria y sistemas de entrenamiento a nuevas tendencias en el cuidado del cuerpo y la mente.

En estas actividades, la tecnología evoluciona con mucha rapidez, por lo que hay que estar muy atentos a estos cambios para evitar la obsolescencia de la maquinaria con respecto al sector.

Algunas de las ferias donde se pueden ver estas innovaciones son:

- FITNESS, el Salón Monográfico de la Industria del Gimnasio (Madrid).
- TECNODEPORTE, el Salón Técnico Internacional de Instalaciones Deportivas (Zaragoza).
- FIBO, la Feria de Fitness, Aerobic e Body Building (Madrid).
- GYM FACTORY, la Feria del FITNESS e Instalaciones deportivas (Madrid).

Actualmente, los gimnasios y clubs deportivos han evolucionado hasta el punto de tener zonas acuáticas, spas y/o zonas de relax. Se podría decir que esta es la era “wellness”. El término “fitness” ha incorporado elementos que hacen los gimnasios son los verdaderos centros de salud.

Una de las importantes diferenciaciones a las que pueden recurrir los gimnasios y los centros de desarrollo personal hoy en día de la mano de las innovaciones tecnológicas reside en el software que utilice la empresa. En este sentido, existen programas informáticos que controlan los programas de entrenamiento de los usuarios.

De igual modo se pueden encontrar los módulos 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).

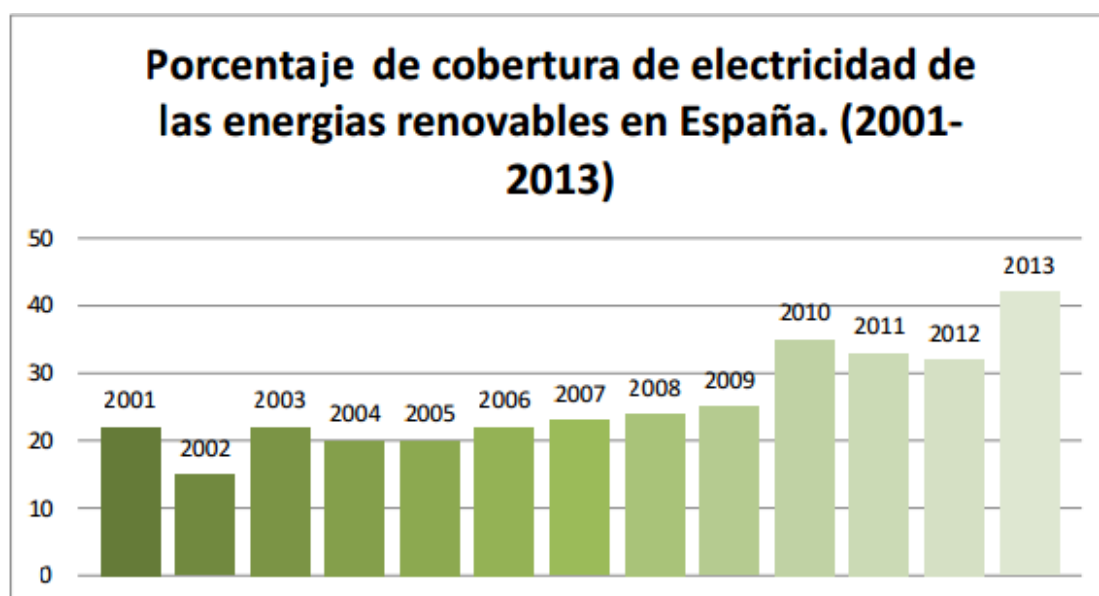
Para que el socio sea identificado se pueden utilizar tarjetas de acceso (lo más común), fichas de proximidad y huella dactilar. De esta manera cuando un cliente quiera acceder a las instalaciones, usará un lector o terminal que leerá la tarjeta o huella. El software analizará si esa persona puede acceder 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 Ecológicos

España es uno de los cinco principales inversores en tecnología de energías renovables a nivel internacional. En 2005, España se convirtió en el primer país en instalación de placas solares en edificios y actualmente posee dos de las tres principales plantas fotovoltaicas del planeta.

La aportación del sector renovable a la economía española es de 10.563 millones de euros en 2012, con su máximo histórico del 1% del total nacional. Su aportación al consumo final bruto de energía pasará de 10,5% en 2008 a 22,7% en 2020. Se observa una tendencia creciente favorable en cobertura de electricidad de las energías renovables, con un 42% en 2013 (Gráfico 10).

Gráfico 10: Cobertura de electricidad de las energías renovables en España (2001-2013)



Fuente 10: Comisión Nacional de Energía (2001-2013)

La integración de energías renovables en nuestro país se realiza a través de dos principales instituciones: Centro de Control de Energías Renovables (CECRE): el primer centro capaz de controlar la producción y gestión de energías renovables. Las energías autóctonas, representa cerca de un tercio de la producción anual de energía durante los últimos años, permitiendo una gran cobertura de la demanda interna y una mínima dependencia energética exterior.

- Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía (IDA): Organismo adscrito al Ministerio de Industria, Energía y Turismo, que pretende contribuir a la consecución de los objetivos que tiene España en materia de mejora de la eficiencia energética y energías renovables. Promueve acciones de formación, asesoramiento técnico, desarrollo de programas específicos y financiación de proyectos de innovación tecnológica verde.
- Eficiencia energética en instalaciones deportivas (2014): Jornada sobre Eficiencia Energética en Instalaciones Deportivas, en Madrid (CEIM). La idea es dar a conocer las herramientas disponibles que permitan abaratar costes energéticos y mejorar la rentabilidad de los Centros Deportivos.

El consumo energético viene determinado por las diferentes instalaciones y los servicios ofrecidos al cliente, factores que permiten optimizar los costes energéticos. Las empresas participantes en la jornada recibirán de manera gratuita un “análisis de costes energéticos”, que consiste en un análisis de sus facturas energéticas (aplicable a nuestras máquinas deportivas ecosostenibles como posible solución), revisión de la potencia contratada y propuestas de ahorros y mejoras asociadas a la contratación del suministro.

- Energía Cinética: equipos deportivos generadores de electricidad: Sistema pionero en el mercado español cuya futura implantación se llevará a cabo por medio de este proyecto. ¿Qué es energía cinética? Aquella que transforma en electricidad la energía procedente del movimiento, en este caso energía captada de la práctica de deporte en máquinas deportivas sostenibles, con una capacidad de producción de un equipo es de entre 50 y 400W de electricidad limpia, dependiendo de la capacidad del usuario.

El innovador sistema incorpora en cada equipo deportivo un indicador a tiempo real de la cantidad de energía generada con el ejercicio físico, peso e índice de masa corporal. La energía generada permite ampliar el acceso a la luz, a través de la carga de dispositivos móviles propiedad del usuario e incluso mediante la iluminación nocturna del establecimiento, lo que conlleva una progresiva generación de energía, ampliación de horario del Club Deportivo. Su finalidad última es generar suficiente electricidad para abastecer edificios cercanos o incluso para alimentar la red nacional.

Factores Legales

Para la apertura del gimnasio, igual que con cualquier tipo de empresa, se debe atender una serie de normas y premisas legales para poder desarrollar la 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:

- El apoyo y tutela al asociacionismo deportivo como núcleo básico del deporte valenciano.
- La promoción de actividades deportivas dirigidas a todos los sectores de la sociedad.
- 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.
- 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 la Comunidad.

Como cualquier otro sector, 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 se va 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 hay que adaptarse se pueden encontrar en el II convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. A continuación se exponen los capítulos más representativos y más importantes:

- Capítulo II: Organización del trabajo donde se puede 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.

Además es interesante hacer mención de otra normativa de gran importancia en materia de deporte, tanto a nivel nacional como en el marco internacional europeo.

- Libro Blanco sobre el Deporte (2007): Primera iniciativa estratégica sobre el deporte en la Unión Europea, presentado por la Comisión Europea al Consejo al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social Europeo. El libro blanco prioriza el deporte en el aspecto social, económico y político. El deporte es catalogado como fenómeno social, se tienen en cuenta su contribución al crecimiento y a la creación de empleo en Europa además de afianzar el papel de los actores públicos o privados en la gobernanza del movimiento deportivo. Para ello, se llevará a cabo un plan de acción que incluye propuestas como una oferta de directrices sobre la actividad física y la creación de una red europea de promoción del deporte como factor beneficioso para la salud y la cooperación intergubernamental en materia de deporte.
- La Carta Verde Del deporte Español (2000): Iniciativa del Consejo Superior de Deportes, que promueve principios de sostenibilidad ambiental en actividades deportivas mediante un compromiso del deporte español con el desarrollo sostenible para evitar la degradación ambiental.

Los principios rectores básicos son:

- Minimizar el uso de energía eléctrica, fomento de energías renovables.
 - Minimizar las afecciones en la Biodiversidad. Restaurar las áreas afectadas.
 - Reducción de residuos, apoyo al reciclaje y reutilización.
- Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, suscrito por la FNEID, por la UGT y CCOO, en representación de las empresas del sector, y al cual esta empresa se verá sujeta como Club Deportivo. En materia laboral, se regulan las condiciones de trabajo de las empresas del sector deportivo, que

tengan por actividad económica la oferta y/o prestación de servicios de ocio-deportivo, ejercicio físico o práctica físico-deportiva.

En el marco de salud, se hace mención a las siguientes estrategias:

- Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad (NAOS) (2005) desde el Ministerio de Sanidad y Consumo: Su finalidad es sensibilizar a la población del problema que la obesidad representa para la salud e impulsar iniciativas que contribuyan a lograr que los ciudadanos, especialmente niños y jóvenes, adopten hábitos de vida saludables, a través de una alimentación sana y de la práctica regular de actividad física.

En 2006, la Organización Mundial de la Salud otorgó a la Estrategia NAOS un premio por la forma en que aborda la colaboración entre las administraciones públicas (escuelas y centros sanitarios) y agentes sociales privados (familia).

- Movimiento "España se mueve" (2014): Iniciativa, en la misma línea que la estrategia NAOS, por la salud para evitar el desarrollo de patologías crónicas y promover hábitos de vida sanos, a través del fomento del deporte para mantener una vida activa y dinámica desde la infancia. El movimiento está presidido por el Secretario de Estado para el Deporte, al cual se adhieren diversas instituciones colaboradoras como el Comité Olímpico Español y el Ministerio de Sanidad.

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

Por último, hay que mencionar que también habrá que adaptarse a una serie de pautas como es el caso de los requisitos habituales, es decir, la licencia de obras, medidas de insonorización entre otras.

3.3 Análisis del micro-entorno: FUERZAS DE PORTER

Como pasa en cualquier negocio, esta empresa pertenece a un sector en el cual existen otros actores que ofrecen el mismo servicio. Es por ello que para poder analizar este punto, resulta útil el modelo de las cinco fuerzas de Porter para la comprensión del atractivo de esta industria.

Mediante este modelo, Porter enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito. Es por ello 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.

Además, puede llegar a ser una herramienta muy útil para realizar la planificación estratégica de la empresa con la que proyectar una base firme de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

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.

A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas en el sector de los gimnasios.

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos participantes para poder competir con éxito.

En primer lugar, es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado fácil de acceder, pero si es cierto que uno de los inconvenientes más importantes de entrada es 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, lo dificultoso que es la obtención de financiación para un proyecto de estas dimensiones. Es por ello, que la solución reside en alquilar un inmueble por lo menos al principio de la actividad, pudiendo así invertir el dinero en otros aspectos (reforma del local, adecuación, maquinaria,...)

Aún así, no existen barreras legales que dificulten el acceso a ese mercado, la diferenciación del servicio es escasa sobre todo en este mercado, existe libre acceso a los canales de distribución y los requerimientos de capital son medios.

Por tanto el objetivo será proporcionar un servicio con un valor percibido mucho mayor que el resto de competidores. Así pues, se buscará ofrecer un servicio de calidad, con variedad de actividades y por un precio fijo, intentando conseguir una importante distancia con el resto de competidores.

Amenaza de Sustitutivos

La amenaza de productos o servicios sustitutivos puede venir de cualquiera de los competidores, podría pasar que el gimnasio que había quedado obsoleto y en principio no era competencia directa, se actualice y oferte algo similar a lo que se ofrecerá en este gimnasio, o que el centro deportivo que no era competencia directa porque sus precios eran bastante más altos, mejore los precios y dedique más tiempo a tratar personalmente a sus socios, si fuera así, se correría el riesgo de que los clientes objetivos se cambiaran a la competencia.

Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, incluso que los posibles clientes dispongan de maquinaria en su casa supone un posible producto sustitutivo.

Otro tipo de amenaza que se encuentra es la sustitución por necesidad, debido a la actual situación de crisis, no es raro encontrar clientes que por bien que se encuentren en el gimnasio y por barato que sea, no pueden hacer frente a la cuota y lo sustituyen por actividades deportivas “outdoor”, al aire libre, es decir, practicar running o hacer bicicleta, que no les comprometen a pagar un gastos mensual.

No obstante a todo lo comentado en este apartado, no hay que olvidar que con la entrada de cualquier nuevo competidor podría haber una nueva amenaza de productos o servicios sustitutivos, aunque se espera que en los primeros años de la empresa sea poco probable.

Por ello, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutivos no es demasiado grande ni preocupante en el sentido más estricto, si bien hay que prestar especial atención a la fidelización de los clientes para evitar que se vayan a otro gimnasio, así como facilitar que el pago sea lo más llevadero posible a modo de fraccionamientos mensuales o incluso ofertas especiales para aquellos que acrediten su situación de desempleo.

Poder de negociación de los compradores

Este punto es uno de los más importantes a analizar, puesto que en este sector una de las tareas más complicadas, es cambiar o redirigir los hábitos generales de los clientes potenciales de la zona. Además los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación.

Por una parte en esta industria, no existen los compradores concentrados, ya que cuando los compradores solicitan o demandan este tipo de servicio, es de forma individualizada. Por tanto, no existe un colectivo de compradores que puedan afectar a la fijación de los precios.

Por otra parte, ya que la afición al deporte en la comarca del Camp del Túria es alta, gracias al paisaje que conforma esta zona, los deportes al aire libre como son las rutas

a caballo, en bicicleta, o el senderismo entre otros, son practicados sobre todo por la población más joven. Además la mayoría de municipios, disponen de polideportivo o campos de fútbol, tenis,... Por tanto el poder de negociación y la decisión final de los clientes elegir, es amplia dada la oferta deportiva que hay en la zona del Camp del Turia.

Aunque en el municipio de Náquera no existe ningún gimnasio, 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 se puede 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 cosas a utilizar en estos casos puede ser el cobrar una matrícula al ingresar en el gimnasio, ya que 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.

También se podría ofrecer una reducción de la cuota mensual a través de la inscripción a través de cuotas semestrales o anuales, de esta manera ante la aparición de una nueva empresa el cliente estaría ligado con la empresa durante un tiempo.

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

Poder de negociación de los proveedores

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

En este caso, el poder de los proveedores no es alto ya que existe mucha competencia entre ellos, con la aparición de nuevos productos, así que esto beneficia al negocio. Por lo que al vender productos bastante similares, los precios también lo son. Así pues, un

proveedor tiene poder para negociar precios con clientes que compran gran cantidad de material, ofreciendo precios más atractivos a mayor volumen de compra. La crisis económica ha hecho que sus precios sean más competitivos y que sus clientes tengan mayor margen de maniobra a la hora de negociar precios y cantidades.

Rivalidad entre competidores

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector.

Entre los factores que pueden afectar directamente a la rivalidad se encuentran:

- Los altos costes fijos debidos a la inversión en maquinaria y adecuación del local. Por lo que los competidores mejor asentados partirán con ventaja. Además este gimnasio, al utilizar un local en alquiler, no tendrá costes de construcción, abaratando así los costes iniciales.
- Por otra parte las elevadas barreras de salida, hacen que exista tendencia a incrementar la rivalidad. En este caso debido a la inversión inicial que supone la adecuación del local y la maquinaria.
- En el siguiente punto se analizará la competencia indirecta de *Fitness Náquera* puesto que como ya se ha comentado, el municipio de Náquera no dispone a día de hoy de ningún gimnasio. Por lo que igualmente hay que conocer los gimnasios que existen en los municipios más cercanos.
- Aunque no es un sector nuevo, si que a pesar de la crisis, las personas dado el interés por perder peso, estar en forma,... está habiendo crecimiento en el sector. Por lo que se busca atraer a los clientes potenciales de Náquera pero también de otros municipios como Bétera, Serra,... entre otros.

3.4 Análisis de la competencia directa


En este apartado se va a analizar la competencia que este gimnasio va a tener, es decir, aquellas empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor final a través de estrategias empresariales diferenciadas.

En este caso, puesto que en el municipio de Náquera no hay ningún negocio dedicado a lo mismo, se debe analizar aquellos gimnasios privados que existen en pueblos cercanos.

Por lo que a continuación, se analizan aquellos que por cercanía e importancia en el sector pueden afectar a este gimnasio:

COMPETENCIA	MUNICIPIO	ACTIVIDADES	OTROS SERVICIOS	PRECIO	INFORMACIÓN
JAVIER ROMERO	Bétera	-Musculación	-Dietética	Cuota Anual	Horario: 8h a 23h
		-Step	-Rayos UVA	desde 99€	
		-Body Pump	-Sauna	Mes: 19€	No dispone de página Web ni está presente en ninguna red social
		-Pilates	-Masajes		
		-Circuit	-Rehabilitación		
		Training			
		-Sala Cardio			
		-Spinning			
		-Karate			
		-KickBoxing			
		-Bailes de			
		-Salón			

URBANFIT BÉTERA 	Bétera	-Sala Cardio	Personal	7 meses	Horario:
		-Musculación	Trainer	matrícula y	Lunes a
		-Pump		gratuita:90€	Sábados de
		-Spinning			10h a 22h
		-Pilates		Mes: 15€	
		-Hip Hop			No dispone
		-Batuka			de página
		-Zumba			Web.
		-Fitness			Si tiene
		-Taekwondo			perfil en
		-Kick Boxing			Facebook
		-Boxeo			
		-Cali			Distancia:
		-Def. Personal			A 8,6 Km (15 min. En coche)

CORPOREA GIMNASIO 	La	-Sala Cardio	-Preparador Físico	Mes: 30€	Horario:
	Eliana	-Musculación	-Entrenamiento		lun - vie:
		-Yoga	Funcional	Matrícula:	7:00-22:30
		-Pilates	-Piscina	25€	sáb:
		-Karate	-Clínica Estética		10:00-14:00
		-Boxeo	-Spa		17:00-21:00
		-Step	-Pádel		dom:
		-CardioBox			10:00-14:00
		-X55			
		-Ciclo Indoor			Situado en
		-Danza del			C.C El Osito
		Vientre			
		-Power Cardio			

	<p>Tiene Web, Facebook y Twiter</p> <p>Distancia: A 17,7 km (23 min. en coche)</p>
--	--

<p>CENTRO DEPORTIVO MONCADA</p>	<p>Moncada</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sala Cardio -Musculación -Ciclo Indoor virtual -Aqua Step -Core20 -CrossLive -Body Power -Dance Step -Full Contact -Spinning -Aqua Fitness -Ritmos Latinos -Cardio Box -Aero Tonic -GAP -Yoga -Pilates -Taichí -Body Live 45 	<ul style="list-style-type: none"> -Padel -Fisioterapia -Spa -Piscina 	<p><u>Ver Anexo 1</u></p> <p>Horario: lun - vie: 8:00-22:15 sáb: 08:00-14:00 dom: 09:00-14:00</p> <p>Dispone de Web</p> <p>Distancia: A 19,2 km. (22 min. En coche)</p>
--	-----------------------	---	---	--

CENTRE ESPORTIU KODOMA S.L 	Puzol	-Sala Cardio	-Fisioterapia	Promoción:	Horario:
		-Musculación	-Quiromasaj	95€ por 4	Lunes-
		-Aerobic	e	meses	Viernes
		-Aikido	-Entrenador		07:00 -
		-Body-kod	Personal		22:30
		-Cardio Jump	-S.H.O.O.T	Mes: 36,77€	Sábado
		-Circuito TRX	-Cafetería		09:00 -
		-Core-Abdomen	-Sauna		14:00
		-Cross Training	-Rayos UVA		
		-GAP	-Nutrición		Dispone de
		-Spinning	Deportiva		Web y
		-Karate			Facebook
		-Mantenimiento			
		-Pilates			Distancia:
		-Yoga			A 25km. (23
		-Zumba			min. en
		-Danza del			coche)
	Vientre				

VIVAGYM GODELLA (Cadena de gimnasios) 	Godella	-Sala Cardio	Entrenador	Cuota Anual	Horario:
		-Musculación	Personal	(+2 meses):	Abre 363
		-Body Combat		225€	días al año
		-Body Pump		Cuota	Lunes a
		-Cycling/Virtual		Semestral (+2	viernes : 7.00
		-SH'Bam		meses) : 100 €	a 24.00 h
		-Body Balance		Cuota Verano:	Fines de
		-Viva Oro		14,90€/mes	semana y
		-Viva Mind		+21 matrícula	festivos:
		-Pilates		Solo 1 día: 10€	8.00 a 21.00h
	-Vivas Strength				
	-FisioCore				

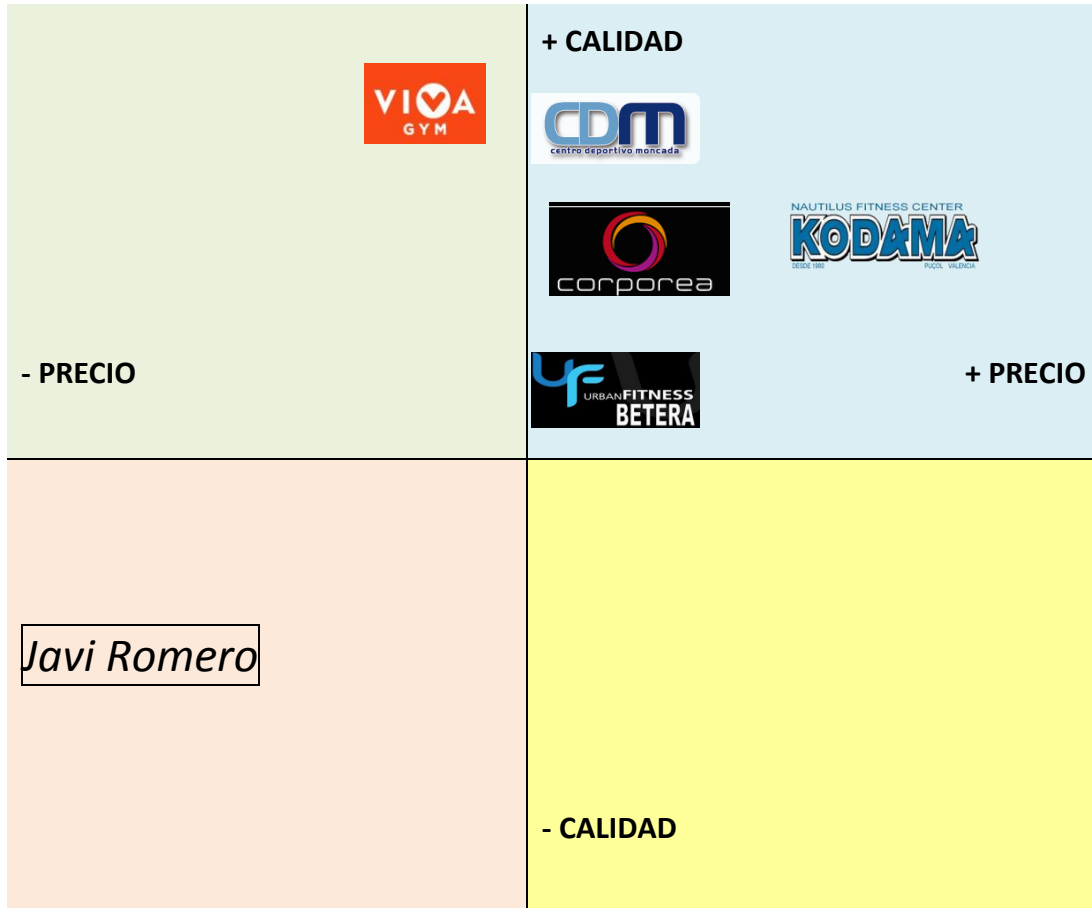
	-Viva Fit	Parking
	-Body Mix	Gratuito
	-Latino	
	-TRX	Dispone de
	-Boxeo	web,
	-Glúteos	facebook, ...
	-Fight	
-Step, ...	Posibilidad	
	de pago	
	online	
		Máquinas
		Vending
		Distancia:
		A 20,5 km.
		(22 min. en
		coche)

Con los datos que se han recaudado se procederá a realizar un mapa de posicionamiento.

Esta herramienta de análisis de marketing y que debería estar en el punto del Plan de Marketing, sirve para representar de forma gráfica la situación de la empresa respecto a la competencia en función de varios criterios demandados por los clientes (precio, atención, calidad,...).

Por tanto ayudará a saber cuál es la posición actual para adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos. El objetivo principal es conseguir estar lo más cerca posible de la zona de interés de los consumidores y lo más lejos de la competencia

Gráfico 11: Mapa Posicionamiento



Fuente 11: Elaboración Propia

Como se puede observar en el mapa de posicionamiento elaborado, posiciona a las empresas competidoras en cuatro bloques diferenciados. Estos son:

- *Precio Bajo-Calidad Alta*: este es el segmento del sector que se quiere ocupar, por tanto se posicionará en este cuadrante junto el gimnasio de VivaGym de Godella.
- *Precio Bajo-Calidad Baja*: en este cuadrante se encuentra el gimnasio de *Javi Romero* situado en Bétera, que en comparación al resto de gimnasios tiene las instalaciones más antiguas, y está algo obsoleto con respecto a actividades. Además el precio es el más barato.

- *Precio Alto-Calidad Alta:* en este cuadrante se sitúan los gimnasios de *UrbanFit* de Bétera, *Corporea* de La Eliana, Centro Deportivo de *Kodoma* y el *Centro Deportivo de Moncada*. Estos gimnasios ofrecen una calidad superior a la media ya que cuentan con piscina, zona de pádel, centro de estética y demás servicios que los demás centros no ofrecen.
- *Precio Alto-Calidad Baja:* en este cuadrante no se posiciona ninguna de las empresas rivales.

3.5 Análisis DAFO del sector

Para finalizar con este punto, se va a proceder analizar el entorno que rodea al sector, para lo que se va a elaborar el análisis DAFO para así reflejar los puntos fuertes y débiles que tiene este gimnasio y las oportunidades y amenazas que le afectan por factores del exterior. Además permitirá ver en un solo vistazo los puntos fuertes y débiles del gimnasio en el mercado.

Debilidades

Se enumeran los factores que tiene que mejorar la empresa. Son más importantes los puntos débiles, puesto que si se detectan, se podrán reforzar de antemano:

- **Inversión inicial elevada.** Para poder acondicionar y dotar de maquinaria, accesorios, pesas,... el local para poner en marcha el negocio, se necesita realizar una inversión importante, a pesar de que el local sea alquilado y por tanto se requiera de financiación externa.
- **Personal cualificado y polivalente.** Los trabajadores que se contraten necesitan estar cualificados y tener conocimientos en la mayoría de disciplinas que se ofertan para poder dar las clases y también estar en la sala de musculación y cardio cuando no impartan clases.
- **Desconfianza del cliente hacia una marca nueva desconocida.** Percepción de precios altos en comparación con la tendencia actual de gimnasio low

cost. Además se desconoce cómo va a ser la respuesta de la gente por ser nuevos en la zona.

- **Tamaño instalación.** A pesar de que los metros cuadrados que tiene el local son adecuados, en un futuro no se podría ampliar el local al situarse en el bajo de un edificio.
- **No dispone de parking.** Solo se puede aparcar en las calles de alrededor.

Amenazas

Son los factores negativos de la zona que pueden llegar a afectar y por tanto se debe pensar como compensarlas en caso de que estén sucediendo o lleguen a suceder:

- **La actual situación económica.** 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.
- **Incremento de la práctica deportiva al aire libre.** Debido a la cercanía del parque natural de la sierra calderona en muchos casos esto puede suponer una amenaza debido al incremento de la práctica al aire libre de ciertos deportes.
- **Mercado muy explotado:** el mercado de los gimnasios actualmente se encuentra bastante saturado y por tanto los centros deportivos se encuentran en una constante lucha por ajustar precios y hacer ofertas atractivas con el fin de captar nuevos clientes y mantener los que ya tiene.
- **Temporalidad.** Este tipo de negocio presenta de alguna manera temporalidad ya que en los meses de verano los clientes disfrutan de sus vacaciones y además aquellos que tienen hijos deben de hacerse cargo de ellos, por lo que habrá menos gente en verano. Sin embargo los picos más altos se encontrarían en el mes de enero, marzo, septiembre y octubre.

Fortalezas

Tiene que ver con las ventajas que tiene la empresa sin depender de ningún factor externo, son los principales puntos positivos del negocio:

- **Amplio horario.** Se abrirá de lunes a viernes de 7 a 23 horas. Y además se abrirán los sábados hasta las 17 horas. Aunque conforme esté ya en funcionamiento el gimnasio, se revisará el horario con el fin de que no hayan horas muertas y abrir en horas que soliciten los clientes siempre que sea rentable.
- **Ambiente familiar.** Por no tratarse de un gimnasio grande, el trato al cliente podrá ser mejor y por tanto haya más confianza entre el cliente y el personal.
- **Ubicación en una zona adecuada.** Se ha decidido ubicar el gimnasio en Náquera, una zona muy tranquila y dotada de numerosas zonas verdes para poder organizar con los clientes actividades al aire libre.
- **Accesibilidad.** El municipio de Náquera está perfectamente comunicado para poder acceder tanto en transporte privado como en público. Cuenta con una línea de autobús que deja prácticamente en las puertas del centro. Al ser un municipio tranquilo y relativamente poco poblado no habrá problemas de aparcamiento.
- **Oferta variada de servicios.** Puesto que este sector tiene claro que lo importante es la satisfacción del cliente, y que éste tiene muchas y diversas necesidades. Este gimnasio dispone de una oferta de servicios para cubrir todas las necesidades que tengan los clientes (clases colectivas, asesoramiento nutricional, entrenamiento personal, deportes al aire libre, actividades infantiles, comida saludable, etc.).
- **Personal altamente cualificado.** Los trabajadores son personas altamente cualificadas con estudios y en continua formación. Además consiguen divertir y amenizar las clases a los clientes.

- **Servicio de fisioterapia, entrenador personal, rehabilitación y nutricionista.**
Los clientes tienen la posibilidad de demandar estos servicios, con el fin de que su entrenamiento sea el óptimo y puedan alcanzar sus objetivos.
- **Zona ocio.** Dispone de una pequeña zona donde tomar un refresco o suplemento deportivo después del ejercicio o donde relacionarse con otros clientes. Además de disponer de zona de descanso y lectura de revistas deportivas.
- **Ninguna competencia directa en el municipio.** Náquera no dispone de ningún gimnasio. Los demandantes de este servicio han de recorrer al menos 8 km para ir a un gimnasio.

Oportunidades

Son aquellos factores del entorno que benefician a la empresa. Son posibles fortalezas futuras en las que la empresa tiene que trabajar para conseguirlas:

- **Es socialmente atractivo.** Hacer deporte y cuidarse está bien visto, se asocia con modernidad, con vitalidad y con optimismo. Cuidarse forma parte de ese equilibrio global que se busca.
- **Cambios en la sociedad.** Debido al cambio social que se lleva produciendo hace unos cuantos años orientado al cuidado del cuerpo, este tipo de negocio es una buena oportunidad.
- **Es un sector en crecimiento.** A pesar de que el sector del fitness ha crecido mucho en España en los últimos años, y a pesar de estar inmersos en una crisis que frena la inversión, el sector sigue en fase de crecimiento. Obviamente, un crecimiento más lento que en los anteriores años, pero en definitiva, la oferta de fitness continúa aumentando, tanto en número como en calidad, con operadores cada vez más profesionales y más potentes.
- **Es un servicio 100% incluyente.** El fitness tiene una gran diversidad de oferta que lo hace accesible a todo tipo de persona, independientemente de su edad,



capacidad física, poder adquisitivo, etc. Incluso es aconsejable en la mayoría de patologías.

Después de haber detallado cada uno de los factores que se han analizado, a continuación, y a modo resumen, se puede ver como quedaría el análisis DAFO de la empresa *Fitness Náquera*:

Gráfico 12: DAFO Fitness Náquera



Fuente 12: Elaboración Propia



4. PLAN DE OPERACIONES

4. Plan de Operaciones

4.1 Introducción

En este apartado se expone el plan de operaciones donde se resume todos los aspectos técnicos de la prestación de servicios del gimnasio *Fitness Náquera*.

Se comenzará con una breve descripción de la localización del local, enfatizando el porqué de la zona elegida y las características más destacadas. Además se analizarán los aspectos positivos.

Otro aspecto que se abordará será la distribución en planta, puesto que es un aspecto muy importante para hacerse una idea de cómo se van a organizar los distintos servicios del negocio. Se ha de aprovechar al máximo todo el espacio del establecimiento.

Por otra parte, para encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo y conseguir la máxima economía en el trabajo, al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores y clientes, se tendrá que pensar desde el punto de vista de cliente y hacer el recorrido que éste haría.

Para terminar el capítulo se analizarán las operaciones y procesos. Por lo que se identificarán y gestionarán los procesos y operaciones que se deben desarrollar en el establecimiento.

Por último recalcar la gestión de los procesos y operaciones de una organización puesto que éstas van intrínsecamente unidas a la gestión de la calidad. La mayoría de las empresas, sean privadas o públicas, han tomado conciencia de la necesidad de operar guiadas por los principios de la calidad, que se pueden resumir en:

- Evaluación, aprendizaje y mejora.
- Orientación al cliente.
- Compromiso y participación de todos los implicados en las actividades de la empresa.

4.2 Localización del local

La localización del local es uno de los factores que más puede influir en el éxito del negocio. Por lo que es necesario estar ubicado en una zona donde haya una afluencia de público importante, aunque esto puede aumentar los costes de forma considerable.

Por lo que el gimnasio se establecerá en Náquera, un municipio de la Comunidad Valenciana, perteneciente a la provincia de Valencia, en la comarca del Campo de Turia.

Se decidió que fuera esta localidad puesto que después de hacer un estudio de mercado para ver los gimnasios que existen en Valencia, se observó que este municipio no disponía de ninguno, al igual que otras poblaciones de alrededor. Además para poder ofrecer servicios al aire libre aprovechando el paisaje que esta población tiene.

A continuación se puede observar el tipo de negocios que se encuentran en el municipio.

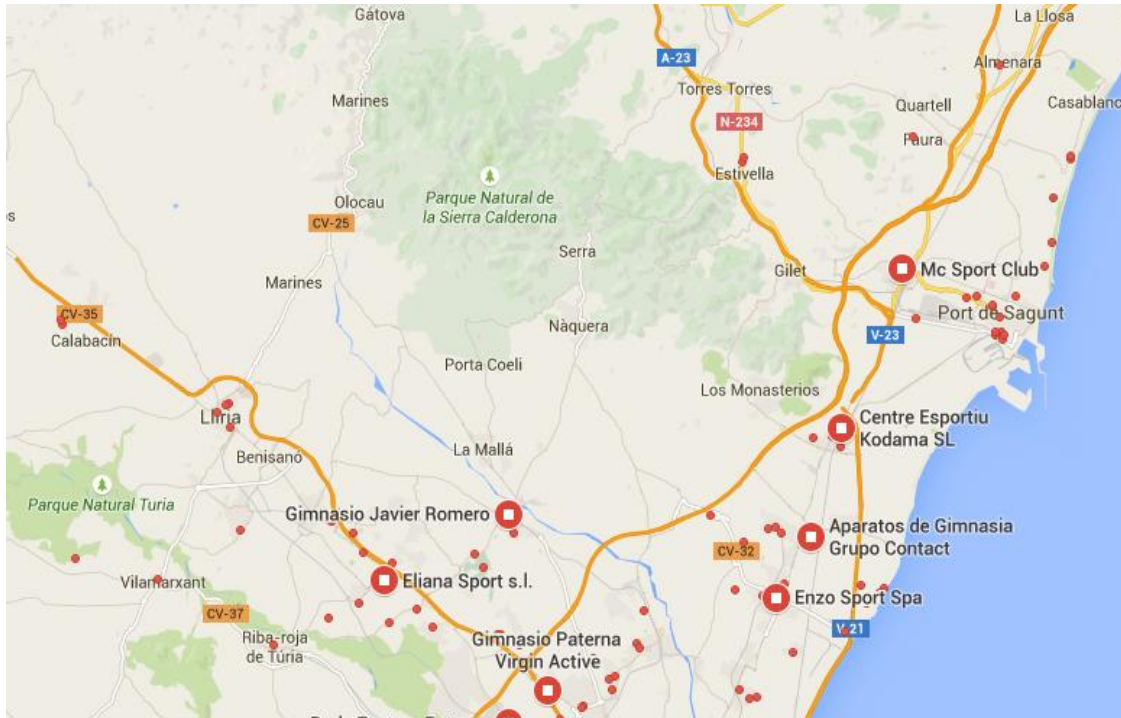
Ilustración 1: Comercios municipio de Náquera



Fuente 13: Directorio comercial de la Comunidad Valenciana 2015

Al igual que en la siguiente ilustración se observa, como haciendo una búsqueda rápida en Google, donde se encuentran los gimnasios más cercanos.

Ilustración 2: Gimnasios cercanos a Náquera



Fuente 14: Google Maps 2015

Esta población se sitúa en las ramificaciones de la Sierra Calderona. Su clima es de tipomediterráneo, y la zona del término no cultivada es muy boscosa, con abundancia de vida salvaje y una gran diversidad de vegetación autóctona mediterránea.

Para poder acceder a esta localidad desde Valencia, se puede hacer a través de la CV-35 y tomando luego la CV-310, o también accediendo por la AP 7 (salida de Masalfasar), o por el bypass, el camino de Moncada o por la pista de Ademuz. Si por el contrario se accede por el norte se puede acceder pasando por Serra, desde Torres Torres (Autovía Mudéjar). Además dispone de transporte público como es el autobús Bétera – Náquera o bien el metro que llega hasta a Bétera.

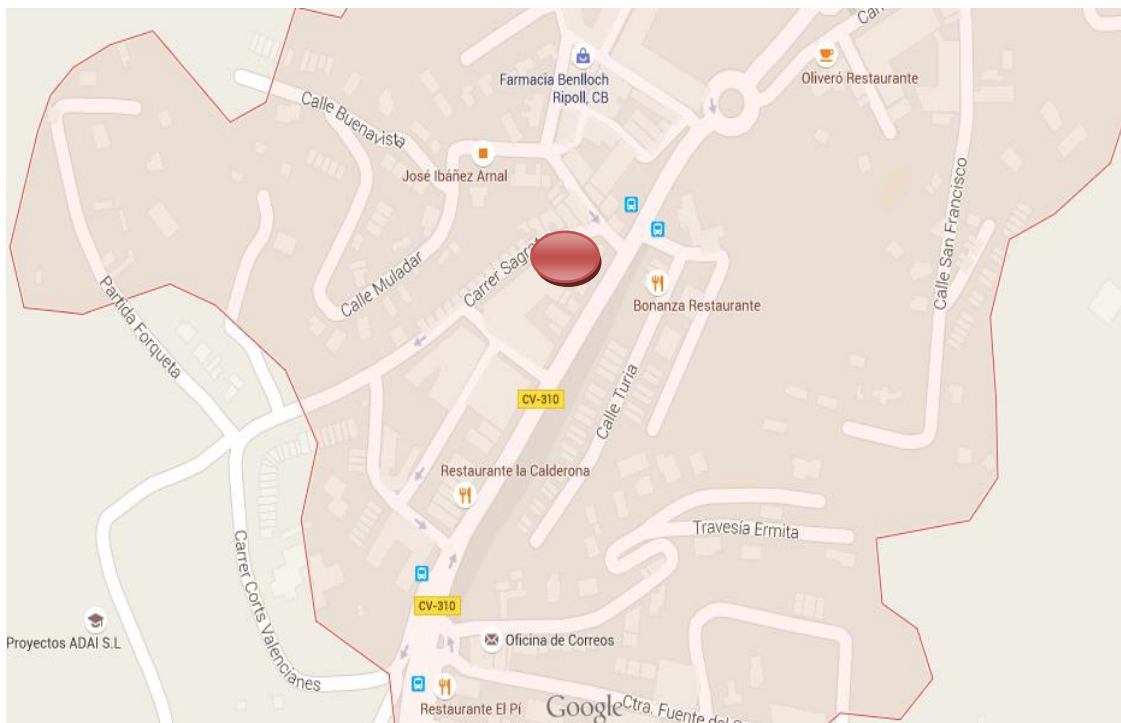
En cuanto las localidades limítrofes de Náquera se encuentran: al norte SegartySerra, al sur Museros, Moncada y Bétera, y al este Albalat dels Tarongers, El Puig y Rafelbuñol, siendo todas ellas municipios de la provincia de Valencia.

Náquera se sitúa a menos de 30 kilómetros de Valencia, siendo este término municipal de 39 km² y contando con una población de 6.129 habitantes (año 2014).

Concretamente, el gimnasio se ubicará en la Calle Valencia nº 24, una zona ubicada en el a la entrada del municipio, siendo esta calle muy transitada y contando con numerosos negocios.

A continuación se puede observar como el círculo rojo de la imagen, señala donde quedaría el gimnasio.

Ilustración 3: Ubicación Gimnasio Fitness Náquera



Fuente 15: Google Maps 2015

4.3 Distribución en planta

El gimnasio *Fitness Náquera* ubicará en la planta baja de un edificio de reciente construcción, con un área de 460 m² dando a 3 calles, que habrá que distribuir de modo que se consiga la máxima racionalidad de la instalación y cuyo precio de alquiler es de 1.950 €/mes (4 €/m²).

El reparto de las áreas totales para la distribución del gimnasio de 460 m² sería (ver [anexo 2](#)):

- Zona de recepción.
- Zona ocio (máquinas vending, sofá, mesas y taburetes,...).
- Despacho para fisioterapeuta, entrenador personal, ...
- Vestuarios, baños y duchas (masculino y femenino).
- Sala Musculación y cardiovascular.
- Sala clases colectivas.
- Sala Spin Bike.
- Tatami.
- Almacén.

Además de lo anterior, el local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente.

A continuación se detalla cada una de las áreas de la instalación:

Recepción

La recepción, situada nada más acceder al gimnasio, se trata de un mostrador, tras el cual se encuentra la persona encargada de dar la bienvenida a los clientes, facilitarles toda la información necesaria y acompañarles durante la visita al centro, aclarando todas sus dudas acerca del funcionamiento del gimnasio, precios, horarios, objetivos de cada una de las actividades colectivas... En la ilustración 4 se puede ver un ejemplo.

Cuando el cliente no es la primera vez que viene, si no que se trata de un cliente ya inscrito al gimnasio, la labor de la recepción es controlar el acceso, la afluencia de gente y asegurarse que los clientes llevan sus cuotas al día.

Ilustración 4: Recepción gimnasio



Fuente 16: Imágenes Google

Zona Ocio

En esta parte del recinto, junto a la recepción, los clientes tendrán a su disposición varias máquinas expendedores donde poder comprar bebidas y productos nutricionales para antes o después de sus entrenamientos. Además los clientes podrán

esperar a sus compañeros en el sofá donde tendrán revistas deportivas o utilizarlo como punto de encuentro mientras se toman algo.

Ilustración 5: Zona Ocio Gimnasio



Fuente 17: Imágenes Google 2015

Despacho para fisioterapeuta, nutricionista,...

Esta sala estará destinada al fisioterapeuta/entrenador personal y para la nutricionista. En esta sala que se puede ver en la ilustración 5, el cliente que así lo solicite y pague a parte, podrá tratar problemas físicos, para recuperarse de daños físicos o buscan aliviar dolores causados por problemas crónicos entre otros. Al igual que elaborar rutinas y hacer el acompañamiento en cada sesión de entrenamiento.

Por otra parte el nutricionista elaborará dietas y hará el seguimiento de los objetivos que se marquen los clientes. Además de la venta de suplementos y productos específicos.

Ilustración 6: Despacho Servicios Extra



Fuente 18: Imágenes Google 2015

Vestuarios

Cada uno de los vestuarios estará dotado con 6 duchas, 2 WC y 3 pilas, además de bancos para sentarse y perchas arriba de los respaldos de los bancos, para poder cambiarse con comodidad y por último unas taquillas para dejar las pertenencias como se muestra en la ilustración 6. Contarán con un par de máquinas vibratorias en el vestuario de mujeres y una pequeña sauna en cada vestuario. Serán de uso exclusivo para los clientes y dispondrán de calefacción.

Il·lustració 7: Vestuaris Gimnasio



Fuente 19: Imágenes Google 2015

Sala de musculación

La característica general más importante de esta instalación es la ubicación en toda su extensión de maquinaria para el entrenamiento de la fuerza y de musculación en general; por lo que queda su uso casi excluido para cualquier otra actividad. A continuación se puede ver la sala en la ilustración 7.

Il·lustració 8: Sala Musculación gimnasio



Fuente 20: Imágenes Google 2015

Esta sala dispondrá de un profesional (mínimo), que se encargará de controlar el correcto funcionamiento de la sala y de las máquinas y ayudar a los clientes para que ninguna persona pueda lesionarse por un uso incorrecto. Además dispondrá de extractor de aire y ventilación.

Este es el inventario de la maquinaria que se puede encontrar en el gimnasio ([ver anexo3 y 4](#)):

Tabla 1: Máquinas Musculación Gimnasio

MÁQUINAS MUSCULACIÓN	
Press banca (banco horizontal)	Press deltoide (guiado)
Press horizontal (guiado)	Crunch abdomen (guiado)
Deltoides posterior	Press tren inferior (guiado)
Press horizontal (jaula)	Sentadillas (jaula-no guiada)
Press declinado (banco declinado)	Extensión lumbar (guiado)
Paralelas – pull fijo	Banco horizontal
Dominadas (guiado)	Contractores
Remo (máquina)	Extensión gemelos (guiado)
Extensiones de rodilla (guiado)	Banco abdominales
Extensión isquios (guiado)	Banco variable
Extensión glúteo-posterior (guiado)	Máquina lumbar (jaula)
Abd (guiado)	Peso libre
Add (guiado)	Extensión tríceps (guiado)
Curl biceps (guiado)	

Fuente 21: Elaboración Propia

En otra ala del gimnasio se ubicarán las máquinas cardiovasculares organizadas en fila, en función del tipo de máquina como se puede ver en la ilustración 8. Además en la tabla 2 se pueden ver enumeradas.

Ilustración 9: Área de cardiovascular del gimnasio



Fuente 22: Imágenes Google 2015

Tabla 2: Máquinas cardiovasculares del gimnasio

MÁQUINAS CARDIOVASCULAR

Cintas
 Stepper
 Bicicletas sentadas
 Bicicleta vertical
 Elíptica
 Remos (máquina)

Fuente 23: Elaboración Propia

Sala actividades colectivas

La sala de actividades colectivas, donde se practican todas las clases grupales, es un aula con suelo de parqué, con una tarima al fondo desde donde el monitor imparte las clases, y espejos a los lados para dar mayor amplitud. Además tiene ventilación, extractor de aire y cuenta con un aparato de aire acondicionado.

Al fondo de la sala tras la tarima, se encuentra el material necesario para las clases: steps, bases de los steps, colchonetas, barras con el cierre y discos para las barras y balones (ver muestra en [anexo 5](#)).

Ilustración 10: Sala clases colectivas del gimnasio



Fuente 24: Imágenes Google 2015

Dentro de las clases dirigidas que se ofertan se encuentran:

- **Mantenimiento y la Tonificación:** son clases dinámicas, divertidas y eficaces. La finalidad es endurecer y tonificar todos los músculos del cuerpo, mediante ejercicios fáciles y seguros, siguiendo el ritmo de la música. Además la técnica de los movimientos ayuda a moldear el cuerpo.

Algunos de los beneficios de esta clase son:

- Evita la flacidez.
 - Facilita la reducción de grasas.
 - Ayuda a disminuir el colesterol y triglicéridos.
 - Equilibra el tono muscular.
 - Mejora el aspecto físico.
- **El Pilates:** se trata de un método de acondicionamiento físico muy completo donde se trabaja el cuerpo como un todo, desde la musculatura más profunda hasta la más periférica, y en la que intervienen tanto la mente como el cuerpo.

Dentro de los beneficios de la práctica de Pilates son:

- Se trabaja especialmente el “centro de fuerza”, constituido por los abdominales, la base de la espalda y los glúteos. Fortaleciendo estas partes del cuerpo se trabaja la energía “desde dentro hacia fuera”, permitiendo realizar libremente los movimientos del resto de la anatomía.
 - Se consigue una tonificación muscular, se mejora el sistema sanguíneo y linfático, se corrige la postura corporal y se estiliza la figura.
- **El GAP:** es una gimnasia de mantenimiento que se basa en el entrenamiento de Glúteos, Abdominales y Piernas para ponerlos firmes y endurecidos.

Es un entrenamiento que lucha contra el sedentarismo actual y contra la acumulación de grasas en determinadas partes del cuerpo de cintura para abajo. Con este entrenamiento es importante la constancia, después de una temporada conseguirás un vientre más plano, cintura más definida, piernas con mejor tono, glúteos endurecidos, además de una mayor resistencia y mejora de la circulación sanguínea.

- **El Zumba:** es una actividad que mezcla ritmos latinos como la samba, la salsa, la cumbia, el merengue, el mambo y la bachata. Se trata de un entrenamiento cardiovascular donde se trabaja la resistencia aeróbica, beneficiosa para el corazón, ayuda a eliminar estrés y mejora la coordinación.

Este ejercicio mezcla ritmos rápidos y lentos combinados con series, con lo que además de bajar esos kilos de más, tonificamos nuestra musculatura ejercitando glúteos, piernas, abdominales y brazos. Sobre todo nos ayuda a perder peso, pues en una sola sesión se pueden llegar a perder 800 calorías de la manera más divertida.

- **El Body Power:** es una nueva forma de entrenamiento pensada para todos los públicos, donde cada uno puede esforzarse a su nivel. Se trata de trasladar los ejercicios habituales de la sala de musculación a una clase con música y accesorios, que lo hacen mucho más divertido y completo. La base está en los distintos elementos que se utilizan para realizar los movimientos con diferentes cargas, sin perder el ritmo en cuanto a intensidad y series.

- Método:

Un instructor dirige y explica cada ejercicio y se sigue un ritmo de música en cada una de las clases, por lo que se convierte en una actividad muy divertida. Fundamentalmente, su objetivo es tonificar los músculos con un ejercicio aeróbico completo. Se trabajan todas las zonas del cuerpo, desde hombros, brazos y pecho, hasta abdominales, glúteos y piernas.

- Beneficios:

El Body Power es perfecto para la pérdida de peso. Ayuda a acelerar el metabolismo, fortalece el corazón, reduce la presión sanguínea, agiliza la circulación, mejora el sistema inmune y reduce el estrés.

- **En Aero Salsa:** se desarrolla un trabajo aeróbico que consisten en realizar distintas coreografías y pasos de baile donde se incluyen ritmos afro-latinos, para lo cual se requiere coordinación y soltura.

Es una manera ágil y muy divertida de modelar el cuerpo y quemar calorías, al ser una variante del clásico aeróbic, favorece al sistema cardiovascular y respiratorio, y también fortalece la estructura muscular y esqueleto.

En cuanto a los niveles y métodos que existen se encuentran:

- Principiantes: El instructor introduce a los alumnos con una leve rutina de ejercicios de calentamiento, después se le enseña pasos básicos de los diferentes tipos de bailes latinos, ya que en este nivel las personas parten de cero, no tienen conocimientos de ningún tipo de baile. Este punto es importante para que la persona adquiera soltura y ritmo en los movimientos.
 - Avanzados: Aquí las personas tienen un grado de ritmo, por lo que el instructor empieza a colocar un determinado número de secuencias coreográficas que mezclen música y ejercicios de aeróbicos al ritmo latino.
-
- **El Aero Step:** es un programa dinámico que consiste en subir y bajar de una plataforma combinando pasos al ritmo del aeróbic.

Incluye una amplia variedad de ejercicios que se desarrollan al ritmo de la música, por lo que realizar una coreografía de Aero Step mejora la coordinación y la capacidad de reacción del alumno, trabajando también a nivel mental, estimulando la memoria y la concentración.

¿Para quién va dirigido?

En una clase de Aero Step se trabaja el ejercicio aeróbico principalmente y puede realizarse con la intensidad de una clase aeróbica de alto impacto, por lo que puede realizarlo todo el mundo. También le permite a las personas de diferente peso y nivel de entrenamiento hacerlo a su propio ritmo, al mismo tiempo y en el mismo ambiente, ya que se basa en un entrenamiento intenso pero de bajo impacto para las articulaciones.

Ventajas Físicas

Se trata de un ejercicio cardiovascular por lo que físicamente tonifica las piernas y glúteos además de mejorar considerable la resistencia aeróbica, la fuerza física y la flexibilidad corporal. Tiene la ventaja de que al combinarlo con el “step” trabajas como en un programa de entrenamiento de carga, de esta forma, consigue potenciar los beneficios del ejercicio aeróbico y es una manera diferente de disfrutar las clases de Aerobic.

- Por último el AeroBox: se trata de realizar ejercicios combinados entre el Kickboxing y el Aerobic al ritmo de la música, es una actividad que permite desarrollar la coordinación y la fuerza, tonificar los músculos y quemar calorías de manera simultánea. Este deporte produce una gran mejoría en la resistencia física y en el funcionamiento del sistema cardiovascular, además es una forma muy efectiva de eliminar tensiones de la vida diaria.

La técnica

En el AeroBox el adversario es imaginario, en ningún caso se tratara de un deporte de contacto ya que todos los ejercicios se realizan como una actividad estética donde el movimiento se marca en el aire al ritmo de la música y se utilizan movimientos de deportes de lucha para reinterpretarlos. En definitiva, es uno de los entrenamientos más completos que se pueden practicar en el gimnasio.

Los beneficios

Posee un alto grado de motivación para la persona que lo practica y dinamiza el trabajo aeróbico habitual. La práctica de este ejercicio durante una hora asegura quemar unas 700 calorías. Además mejora la circulación de la sangre, la oxigenación de los tejidos y optimiza la función respiratoria, al mismo tiempo que trabaja intensamente glúteos, piernas, abdomen y brazos.

Sala Spin Bike

Es la sala dedicada exclusivamente a las clases de spin bike, donde se hace una actividad cardiovascular al ritmo de la música y siguiendo las instrucciones del monitor. Estará rodeada de cristales para dar mayor sensación de amplitud y para que los usuarios puedan verlo desde fuera. Tendrá un sistema de regulación de luz con el cual se podrá dotar de varios ambientes a la sala a través de la intensidad y color de la luz.

Tiene en total 21 bicicletas, una de ellas irá destinada al monitor y se situará encima de una tarima para poder estar visible para todos los participantes de la clase. Además tendrá un ordenador para poder monitorizar la sesión y proyectar la sesión en un proyector. En esta misma sala se podrá hacer esta actividad de manera virtual, es decir, sin monitor. La sala tiene extractor de aire y ventilación como se puede ver en la siguiente ilustración.

El Spin-Bike se define como una actividad aeróbica de alta intensidad realizada sobre una bicicleta fija, en la que se pedalea a un ritmo determinado, trabajando la fuerza, resistencia y velocidad, a ritmos específicos de música, además se trabaja el sistema cardiovascular y tono muscular, lo que ayuda a reducir el estrés y aumentar la capacidad pulmonar entre otras muchas cosas.

Cada clase puede durar entre 45 y 60 minutos, incluyendo el tiempo de preparación y el posterior descenso de pulsaciones a los parámetros normales

Ventajas

Esta actividad tiene ausencia de impactos, con lo que el número de sesiones semanales se puede incrementar con respecto a las clases colectivas

convencionales. Además para este entrenamiento no se precisa de una compleja capacidad de coordinación ni equilibrio y la forma de regular la intensidad nos permite compartir la clase con verdaderos expertos.

¿Para quienes?

Para todo el mundo: Se puede adaptar a cualquier edad, sexo o condición física ya que mejora la postura y evita el dolor de espalda, y sobre todo ayuda en la lucha contra el sobrepeso.

Los alumnos principiantes no necesitan haber montado antes en bici para empezar a practicarlo.

Ilustración 11: Sala Spinbike Gimnasio



Fuente 25: Imágenes Google 2015

Tatami

Es la zona donde se impartirán las clases de Full Contact. Esta zona no irá cerrada, si no que será una zona de la sala de musculación donde se realizará la clase, contando con un tipo de suelo distinto, más blando por el tipo de ejercicio. Mientras no se imparta ninguna clase, se podrá utilizar esta zona para estirar y hacer abdominales.

El Full Contact es un deporte que mezcla técnicas de boxeo y artes marciales, donde los participantes además de usar golpes de puño, emplean patadas y barridos de diversas artes marciales como el Karate y el Taekwondo. Es similar al Kick Boxing, con la diferencia de que se golpea de cintura para arriba. Se trabaja el fondo y resistencia, la fuerza, la rapidez y te aporta potencia, más movilidad del tronco y aumento de los reflejos.

Objetivos

En el Full Contact se busca el espectáculo puramente deportivo, y verificar la efectividad de las técnicas contra un oponente entrenado y real. Las características de esta modalidad deportiva son la continuidad en la ejecutoria, la variedad, y la libertad en el desarrollo de las técnicas y sobre todo; el respeto a la integridad física del deportista.

Ilustración 12: Zona Tatami Gimnasio



Fuente 26: Imágenes Google 2015

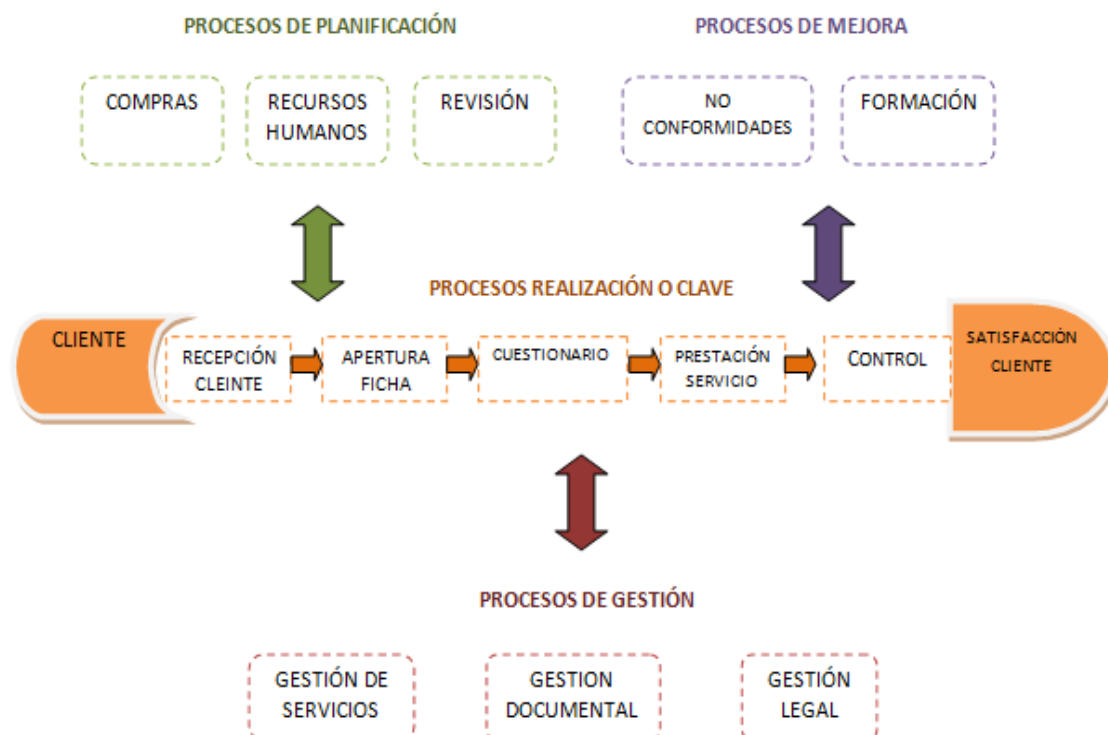
Almacén

Este pequeño cuarto servirá para guardar todo lo de la limpieza y además tener repuestos de maquinaria y herrajes para futuras reparaciones, en forma de trastero.

4.4 Análisis de Operaciones y Procesos

En este apartado se va realizar una descripción detallada de los diferentes procesos que se van a llevar a cabo en el gimnasio *Fitness Náquera*. Los procesos se agrupan en Procesos de Planificación, Procesos de Mejora, Procesos de Realización o Clave y Procesos de Gestión. Se relacionan entre sí según el siguiente esquema:

Ilustración 13: Procesos Gimnasio Fitness Náquera



Fuente 27: Elaboración Propia

Procesos de planificación

Los procesos de planificación son aquellos que elaboran todos los detalles de una organización como quién, dónde, cuándo y cómo. Son procesos que abarcan todas las acciones en todos los aspectos de una empresa, adaptándose a las necesidades que en éstas puedan presentarse con el fin de cumplir con su razón de ser. La planificación ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa, permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

El proceso de planificación consta de una serie de etapas que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

1. **Análisis de la situación de partida.** Se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno, y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas. Por ejemplo, las necesidades del mercado donde se actúa o la situación de los recursos que se necesitarán.
2. **Fijación de los recursos.** Se marcan los objetivos, tanto los generales como los subobjetivos, es decir, se concretan las metas a las que se quiere llegar.
3. **Creación de alternativas o determinación de las líneas de actuación.** Se marcan los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos.
4. **Evaluación de las alternativas.** Consiste en evaluar y analizar cada una de las líneas de acción, es decir, estudiar los puntos fuertes y débiles, y evaluar los costes, los riesgos, las dificultades que hay que superar, etc.
5. **Elección de una de las alternativas.** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.
6. **Control y determinación de desviaciones.** Aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas anteriores y realizar las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

Como se puede observar en la ilustración 13, los Procesos de Planificación se desglosan en compras, recursos humanos y control.

- **Compras:** Se trata de planificar todas las compras necesarias para el buen funcionamiento del gimnasio. Son compras de alimentación y bebida (productos máquinas expendedoras), de limpieza, repuestos material clases colectivas, ... La

Directora del Centro, Clara Villanueva, será la encargada de realizar una adecuada planificación de las compras.

- **Recursos humanos.** Al igual que las compras, es necesario planificar los recursos humanos para el correcto funcionamiento del gimnasio. La Directora del Centro se propondrá a planificar el personal necesario para cada puesto de trabajo y en cada momento.
- **Control.** El control consiste en la verificación a posteriori de los resultados de la planificación realizada. El control no se realizará sólo a nivel directivo, sino a todos los niveles y miembros del gimnasio.

Procesos de mejora

Los procesos de mejora van enfocados a mejorar la calidad de los servicios. La mejora de la calidad es necesaria, por tanto, para aumentar la calidad y reducir los costes.

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Los enfoques actualmente seguidos por las empresas para mejorar la calidad son dos:

1. **La mejora continua:** es un proceso estructurado para la resolución de problemas que parte del análisis de la situación actual para identificar y eliminar las causas de dichos problemas.
2. **La reingeniería de procesos:** es el rediseño radical de proceso para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

Siguiendo la Ilustración 3, los procesos de mejora se desglosan en no conformidades y formación.

- **No conformidades.** Se trata de un documento que representa un control interno y externo sobre la calidad del centro y del trabajo realizado. Es una especie de hojas de reclamaciones, que pueden rellenarse tanto por usuarios del centro como por sus trabajadores. Se trata de detectar fallos en el centro o en la prestación del servicio, realizar una queja. Es un buen método para recaudar información sobre los fallos en la calidad del establecimiento residencial.
- **Formación.** La formación dirigida a los empleados se realiza con la finalidad de mejorar su capacidad profesional y poder reciclarse. Es un proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño. En este gimnasio se apuesta por la formación como una herramienta para aumentar la calidad de los servicios prestados.

Procesos de realización o clave

Los procesos clave gestionan las actividades conducentes a la entrega del servicio al cliente. De ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas.

Son procesos que justifican la existencia del servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes y a los requisitos.

Un Procesos Clave es todo aquel que contribuye en gran medida en los siguientes aspectos:

- Elaboración e implementación de la estrategia.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Entrega de servicios a los clientes.
- Gestión de las relaciones con los clientes.

Por último, todo proceso identificado como proceso clave o estratégico, debería contribuir al logro de ventajas competitivas, las cuales podría estar enfocadas en una de las siguientes direcciones:

- Liderazgo en coste.
- Diferenciación.
- Especialización, con elementos de las dos anteriores.

Siguiendo con la Ilustración 3, los Procesos Clave que se identifican en el gimnasio *Fitness Náquera* son recepción del cliente, apertura ficha, cuestionario, prestación de los servicios y control.

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

Apertura ficha. Cada usuario del gimnasio cuenta con una ficha que generará un número de cliente, en donde están tomados todos los datos que se necesitan saber: nombre y apellidos, domicilio, teléfono, DNI, fecha de nacimiento... además del tipo de cuota que tiene (ver [anexo 6](#)).

Cuestionario (ver [anexo 7](#)). Consiste en contestar una serie de preguntas para saber si se padece enfermedades o si tiene algún problema al realizar algún ejercicio.

Prestación de los servicios. Una vez el cliente es registrado todo el personal del centro se propone a la prestación de los servicios.

Control. Consiste en observar y/o examinar para hacer una comprobación de la satisfacción del cliente.

Procesos de gestión

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Siguiendo la Ilustración 3, los Procesos de Gestión del gimnasio Fitness Náquera se desglosan en gestión de servicios, gestión documental y gestión legal:

- **Gestión de servicios.** La gestión de servicios se refiere a la planificación de las tareas a realizar. Se trata de una planificación en la que aparecen los servicios propios y extras como fisioterapia, nutrición, etc. La planificación consiste en adjudicarle a cada tarea un horario y un personal determinado para saber, en todo momento, quién tiene qué responsabilidades y cuándo las ha de realizar.
- **Gestión documental.** La documentación utilizada en el gimnasio está formada por 2 grupos: documentos para el control interno, que será utilizado por el personal interno del centro y es necesario para llevar un control interno de las labores realizadas de las que tienen que dejar constancia los empleados, y los documentos para el control externo, en el caso de las inspecciones.

A continuación se comentarán algunos ejemplos de los dos grupos de documentación para tener una idea de qué se pueden tratar estos papeles:

- **Hoja de actividades de la vida diaria.** En esta hoja se hará constar que la clase que tocara hacer se ha realizado y por quien, así como cualquier incidencia que haya ocurrido.



- **Control de no conformidad.** Una hoja que representa un control interno sobre la calidad del centro y del trabajo realizado. Es una especie de hojas de reclamaciones, que pueden rellenarse tanto por usuarios como por sus trabajadores. Se trata de, a la hora de detectar un fallo en el centro o en la prestación del servicio, realizar una queja para que la responsable de calidad o el mismo Director tengan constancia del problema y puedan solventarlo.
- **Ficha personal**(ver [anexo 6](#)).Esta hoja se puede considerar tanto externa como interna. Consiste en rellenar una serie de datos sobre el cliente.



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5. Organización y recursos humanos

5.1 Introducción

En este punto sobre recursos humanos se tratará de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación necesaria del personal.

Para ello se comenzará estableciendo la Misión, Visión, Valores y los Objetivos del gimnasio *Fitness Náquera*. Este punto tiene una importancia razonable a la hora de confeccionar un plan de empresa ya que se debe saber qué se pretende con dicho plan y qué se quiere conseguir.

Seguidamente se tratará la estructura legal de la empresa. La elección del tipo de sociedad es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar.

Además se hablará de la organización funcional de la empresa con el fin de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrarlos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles para conseguir los objetivos propuestos.

Otros de los objetivos de este apartado es establecer los salarios para cada categoría de trabajadores y el definir el plan de contratación para definir el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa.

5.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa

Misión

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

En el gimnasio Fitness Náquera la misión es motivar y liderar la práctica deportiva de la población de Náquera y alrededores, 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.

Visión

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

Que esta empresa sea el centro de referencia en el que los clientes se sientan cómodos, identificados, cuidados e integrados, tanto si ya practicaban deporte anteriormente como si no. Y siendo así la alternativa o el complemento ideal para el deporte tradicional.

Contando con un equipo profesional altamente cualificado,prestando un servicio adaptado a las necesidades de los socios y ser capaces de adaptarse a los cambios rápidamente.

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 esta empresa, los principales valores que se persiguen son:

- 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 expectativasy 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 estarhaciendo 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.

Objetivos

Los objetivos del gimnasio *Fitness Náquera* son dar los mejores servicios a todos los clientes consiguiendo así:

- Un ambiente familiar.
- Un ambiente positivo que mantenga el crecimiento, el desarrollo, así como la paz interna y la armonía de nuestros clientes.
- Mantener y mejorar el bienestar físico, mental, espiritual, cultural y social.
- Incentivar la convivencia de personas similares en edad e intereses.
- Mantener y elevar su autoestima valorando sus conocimientos y experiencias.

5.3 Forma jurídica de la empresa

La forma jurídica escogida para la creación de este gimnasio, es una sociedad de Responsabilidad Limitada ya que este se ajusta más a las necesidades, aunque la inversión que se va a considerar es bastante elevada.

Esta sociedad estará formada por dos socios que aportará cada uno 10.000€ para iniciar la actividad.

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

Certificado negativo del nombre/obtención del nombre (ver [anexo 8](#))

Este certificado sirve para acreditar que no existe otra organización con el nombre que se ha escogido para este 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 la organización se tendrá que desplazar hasta el Registro Mercantil Central (www.rmc.es) donde telemáticamente se puede hacer la gestión.

Y por último, destacar que una vez concedida una de las denominaciones elegidas, se 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 se tiene 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

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad. Por lo que, se deberá acudir ante Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad ya que sin éste no se puede inscribir 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 gravará la constitución de la empresa objeto del presente trabajo y que la empresa tendrá que pagar el 1% del capital inicial que se incluya en los Estatutos.

Se tendrá 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 se deberá solicitar en la administración tributaria de valencia y que a continuación se detallarán 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

Se deberá 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).

A continuación se explicarán y detallarán todos los trámites que se tendrán que realizar con Hacienda:

Solicitud del Código de identificación Fiscal (CIF)

El CIF servirá para identificar la empresa a efectos fiscales. En un principio, se ha de cumplimentar un modelo 036 en la administración tributaria del domicilio de la empresa (www.aeat.es) y, junto con el original y una copia de la escritura, se obtendrá el CIF provisional que en un plazo de 6 meses deberá ser canjeado por el definitivo.

Alta en el impuesto de Actividades económicas (IAE)

Mediante el modelo 036 se tendrá que rellenar y entregar en la administración tributaria de esta localidad, así se comunicarán las obligaciones contraídas con Hacienda. Con este mismo modelo además de darse de alta en este tributo también servirá para solicitar el CIF definitivo e informar del Régimen del IVA (impuesto sobre el valor añadido).

En cuanto al personal, para poder disponer de este él, se deberá dar de alta y afiliar a la seguridad social. De esta manera se asignará un Código de cuenta de cotización principal.

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

Comunicación de apertura del centro de trabajo

Solicitud del libro de visita

Este libro de visitas es obligatorio para todas las empresas que deberán tener ante una posible inspección de trabajo.

Por otra parte, están los trámites que se deberán 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 este caso, como se tiene que acondicionar el local se necesitará esta licencia para 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 en la que 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 pueden 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.
- **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 sí 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 el éxito de este negocio se deberá asegurar contar con la plantilla más profesional, adecuada y motivada desde el primer día de apertura del negocio. Es por ello, que se dispondrá de una plantilla altamente cualificada, detallándose a

continuación el perfil que se utilizará para llevar a cabo la selección de los empleados. Se contará inicialmente con diez personas que se encargaran de todo el trabajo, pero no se descarta en un futuro contratar a más gente entre el personal.

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

Gerente:

Ocupa el nivel jerárquico superior (área dirección). Dentro de las funciones y obligaciones se encuentran:

- Dirigir y gestionar la empresa, decidir en última instancia los servicios que se van a ofrecer, en qué condiciones y qué persona va a ser la encargada de cada uno de ellos, controlar todas las actividades, que se lleven a cabo correctamente, es decir, dirigir de forma eficiente los recursos de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Garantizar que la empresa se encuentra siempre dentro del marco legal vigente en cada momento.
- Deberá supervisar que todo el activo patrimonial de la empresa se encuentre siempre en buen estado, con un mantenimiento periódico.
- Se encargará de las funciones propias de Recursos Humanos, puesto que por el tamaño de la empresa no habrá departamento específico, por lo que designará a cada persona su puesto, establecerá horarios y funciones y será el responsable de repartir el periodo vacacional.
- Gestionará la publicidad de la empresa y realizará las oportunas mediciones periódicas para verificar la consecución de los objetivos establecidos.

La gestión de la contabilidad y demás trámites burocráticos, impuestos... lo llevará a cabo con la ayuda de una gestora que no forma parte de la plantilla del gimnasio *Fitness Náquera*.

Recepcionista:

Es la responsable directa de la recepción del cliente en el momento que visita las instalaciones.

Tiene 2 funciones principales:

- Por una parte atender a los clientes en su primera visita al gimnasio y darle toda la información necesaria, horarios, precios, oferta... así como enseñarle las instalaciones, es decir, una primera función como comercial.
- También tiene una función enfocada a la administración, ya que será la encargada de controlar que todos los socios que acceden al gimnasio tiene su cuota al día, llevar al día la base de datos de los clientes y las tareas básicas de cobrar, atender a las llamadas, e-mails...

El papel del recepcionista es muy importante, pues es el nexo entre la empresa y el cliente, posiblemente es la primera imagen que se lleva nada más entrar y por lo tanto el recepcionista ha de reflejar los valores del gimnasio y hacer sentir cómodo al cliente desde el principio.

Monitores de actividades colectivas:

Son los encargados de impartir las clases dirigidas que se asignen en función de su formación.

Tiene la función de atender al cliente antes de empezar la clase, especialmente el primer día, darle la explicación oportuna de la actividad que va a realizar, lo que va a trabajar y el material que necesita. Así como de informarse si tiene o ha tenido alguna lesión que le impida seguir la clase con normalidad.

Durante la clase deberá asegurarse que todos los alumnos lleven una correcta postura y una buena realización de los ejercicios para evitar lesiones indeseadas.

Al finalizar la clase el monitor procurará preguntar y asegurarse que todos y cada uno de los alumnos se van satisfechos de la clase e invitarles a que vuelvan el próximo día, si no es así averiguar el porqué para poder corregirlo

Instructor de sala de musculación

Es el monitor encargado de la sala de musculación y por supuesto de los socios que hayan en ese momento entrenando.

Tiene la función de atender a todos los socios que vayan a entrenar al gimnasio y que no vayan a hacer en ese momento una clase colectiva.

Además deberá explicar uno a uno los ejercicios a los socios para que hagan una correcta ejecución y de esta manera evitar lesiones indeseadas, y permanecer en continuo contacto con los que están en ese momento entrenando para cualquier cosa que pueda surgir.

Su última labor es mantener la sala de musculación en orden, y hacer que la mantengan los socios, especialmente el peso libre, que esté en su sitio para que sea fácil de encontrar para aquel que lo va a usar y también para que no se convierta en un obstáculo en el suelo.

Nutricionista:

Será la encargada de orientar y educar a los deportistas que así lo deseen a:

- Una alimentación adecuada al momento biológico y al periodo de entrenamiento.
- Horario de las ingestas según las actividades diarias.
- La hidratación: como evitar la deshidratación y productos recomendados.
- Pautas para la prevención de trastornos alimentarios.
- Ayudas ergogénicas: suplementación (vitaminas, minerales, proteínas, etc.).
- Elaboración de regímenes alimentarios.

- Ayudar a equilibrar la alimentación de los clientes para así alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y segura.

Fisioterapeuta:

Este profesional será el encargado de desarrollar las funciones típicas de un titulado en Fisioterapia, es decir, se encargara del tratamiento de las posibles lesiones de los socios, así como dolores y llevará a cabo otra serie de tratamientos específicos de la materia. Además también podrá llevar la rehabilitación integral de lesiones musculares, distensiones, desgarros, contracturas y/o contusiones.

Personal de limpieza y mantenimiento

La labor del personal de limpieza y mantenimiento, aunque es importante, no es relevante para el desarrollo del plan de empresa, porque se subcontratará, por lo que no será detallada.

5.5 Política salarial de la empresa

La política salarial se fijará conforme a la legislación vigente en cada momento. Para establecer los salarios para cada puesto de trabajo, como se ve en la siguiente tabla (tabla 3), se recurre a la Resolución del 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.

Según el convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios podemos clasificar a los empleados en 4 grupos profesionales diferentes. En la empresa objeto del presente TFC, quedarían distribuidos de la siguiente manera:

Grupo 1: Gerente

Grupo 2:

- Nivel II: Fisioterapeuta, nutricionista y recepcionistas. Se incluyen en este nivel

los recepcionistas ya que aparte de realizar las funciones de recepción de clientes también llevan la contabilidad de la empresa y tienen la formación requerida para éste grupo.

Grupo 3:

- Nivel II: Monitor de musculación, monitores de actividades colectivas.

Tabla 3: Tabla salarial 2014

Tablas salariales año 2014

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

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

Fuente 28: Boletín Oficial del 19 de febrero de 2014

5.6 Política de contratación de la empresa

Las actividades de pilates, mantenimiento y GAP las realizará una monitora. Las de spinning, bodypump y fullcontact otro monitor y las de zumba, aerostep y aerosalsa otro monitor. Por lo tanto, a continuación se muestra el personal de la empresa y su tipo de horario:

- Un gerente que realizará 40 horas semanales.
- Dos recepcionistas que realizarán 40 horas semanales cada uno. Tendrán un horario continuado.

- Dos monitores de musculación que realizarán 40 horas semanales cada uno. Tendrán un horario continuado.
- Tres monitores de actividades colectivas dirigidas que tendrán un horario parcial.
 - La monitora de de pilates, mantenimiento y GAP trabajará 20 horas semanales.
 - El monitor de spinbike, bodypump y fullcontact trabajará 21 horas semanales.
 - La monitora de zumba, aerostep y aerosalsa trabajará 20 horas semanales.
- Una nutricionista. Su horario será parcial, dependerá del número de deportistas que requieran de sus servicios.
- Un fisioterapeuta. Su horario también será parcial y dependerá del número de deportistas que requieran de sus servicios.

Nivel de conocimientos técnicos requerido y capacitación profesional

Gerente

El gerente debe ser una persona que tenga la licenciatura o grado en Administración y Dirección de Empresas o la diplomatura en Empresariales.

Tiene que ser una persona que conozca en profundidad el sistema de los gimnasios y su entorno y que sea capaz de adaptarse a las amenazas y oportunidades del medio. También tiene que tener mucha experiencia en el sector, saber dirigir a otras personas y asumir riesgos.

Recepcionistas

El recepcionista tendrá que tener experiencia en las tareas administrativas y ser una persona que tenga facilidad para relacionarse con los clientes. Además deberá de tener la licenciatura o grado en Administración y Dirección de Empresas, la diplomatura en Empresariales o un módulo superior en administración y finanzas o secretariado.

Monitores de musculación

Los monitores de musculación deben de haber realizado el ciclo superior de técnico en actividades físicas y animación deportiva (TAFAD). También pueden haber realizado la licenciatura o el grado en ciencias de la actividad física y del deporte. Además deben de ser personas a las que les fascine la actividad física y la salud y tener una buena presencia.

El monitor coordinador, además de las características anteriores, deberá de tener como mínimo una experiencia de 3 años en el sector.

Monitores de actividades colectivas

Los monitores de actividades deportivas deben de haber realizado algún curso de monitor de gimnasio. Tienen que ser personas abiertas y alegres, tener una actitud positiva y buena presencia.

A los monitores de musculación y de las actividades colectivas se les realizarán pruebas de aptitud previamente a su ingreso. Estas pruebas consistirán en prácticas psicotécnicas y médicas para comprobar si su estado físico, grado de aptitud y preparación son los adecuados para su categoría profesional y el puesto de trabajo que van a desempeñar.

Nutricionista

Se requiere que el nutricionista tenga la diplomatura o el grado en nutrición humana y dietética y esté especializado en nutrición deportiva.

Fisioterapeuta

El fisioterapeuta debe de tener la licenciatura o el grado en fisioterapia. Además tiene que tener experiencia en fisioterapia deportiva.

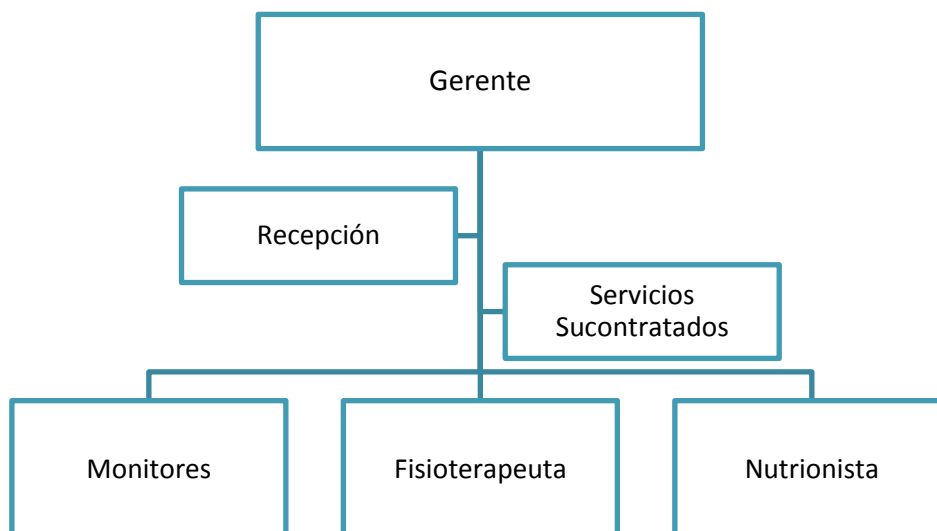
Una vez detalladas las necesidades, se definirá el procedimiento de contratación:

1. Búsqueda del personal requerido mediante páginas web como, por ejemplo, www.infojobs.net. Se trata de una página web que permite seleccionar al personal necesario a través de currículos que depositan las personas desempleadas en la red. Es la manera más fácil de búsqueda de personal.
2. Proceso de selección mediante entrevistas personales, donde se comprobarán las aptitudes de los candidatos. Se hará cargo el gerente.
3. Selección definitiva de la persona a ocupar el puesto.

5.7 Organigrama

Después de describir todos los puestos de trabajo y analizar las necesidades de personal, el organigrama del gimnasio *Fitness Náquera* queda de la siguiente manera:

Gráfico 13: Organigrama gimnasio



Fuente 29: Elaboración Propia



6. PLAN DE MARKETING

6. Plan de marketing

6.1 Introducción

El Plan de Marketing es un documento escrito que detalla las acciones específicas del marketing dirigidas a objetivos específicos. Se trata de una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Es útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia.

En primer lugar, se hablará de la segmentación del mercado y del público objetivo. La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían necesitar productos o combinaciones de marketing diferentes. En el presente capítulo se describirán los distintos grupos de clientes a los que van a ir enfocados los servicios de la residencia.

A continuación se desarrollará la estrategia del marketing-mix, donde se describirá en profundidad qué servicios ofrece el gimnasio, a qué precio, cómo y cómo se promocionarán.

Para terminar, se hablará del servicio ampliado de Christopher H. Lovelock, más conocido por el modelo de Flor del Servicio de Lovelock. Es un modelo que posiciona al servicio principal en el centro, y alrededor los servicios complementarios: información, consulta, toma de pedido, cortesía, atención, excepciones, facturación y pago. El objetivo es “centrar las acciones necesarias para asegurar que las estrategias se efectiven y que las acciones reflejen lo definido en los planes”.

6.2 Segmentación y Público Objetivo

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

Este proceso es muy importante puesto que sirve para distinguir en qué segmento de la sociedad es factible introducir un nuevo servicio y por tanto aprovechar mejor los recursos de la empresa, incrementando la satisfacción de los consumidores finales. Por tanto, la segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del servicio teniendo en cuenta que este va orientado al público objetivo definido.

Para dar respuesta de ¿a quién van dirigidos los servicios del *gimnasio Fitness Náquera*? se deben de seguir tres fases fundamentales:

1. Segmentar el mercado en grupos de consumidores con características lo más homogéneas posibles.
2. Identificar de entre los distintos grupos estratégicos al público objetivo.
3. Llevar a cabo un posicionamiento adecuado del servicio de acuerdo a las características del público objetivo.

A continuación se tendrán en cuenta una serie de variables que se explicarán y que se han agrupado según sean factores sociales, demográficos etc.

Factores demográficos

Destacar que este gimnasio va orientado a personas de edades comprendidas entre los 18 y 60 años ya que después de hacer un estudio de la población se ha observado, como muestra la siguiente tabla, que aunque el porcentaje mayor de población se encuentra entre los 30 y 60 años, cada vez hay más interés por parte de los jóvenes en cuidar la imagen. Es por ello que la oferta de actividades es variada para poder captar tanto a aquellos que les gusta el baile, como los que les gusta la musculación, como a las personas que por tener cierta edad buscan actividades tranquilas y que no supongan mucho esfuerzo.

Tabla 4: Características de la población 2014

Características de la población (Padrón 2014)				
	Municipio	Comarca	Provincia	Comunidad
< 16 años (%)	18,58	18,64	16,18	16,08
16 a 29 años (%)	12,87	14,53	14,58	14,67
30 a 64 años (%)	59,16	53,56	51,71	51,20
> 64 años (%)	9,38	13,27	17,53	18,04

Fuente 30: Elaboración Propia. Banco de datos Municipal de la Generalitat Valenciana

No se va diferenciar en cuanto a género, ya que como se ha podido ver en la evolución del fitness en la sociedad española, la iniciación de la mujer en el mundo del deporte hace que no solo se vean hombres en los gimnasios.

Factores geográficos

El gimnasio *Fitness Náquera* se sitúa en el municipio de Náquera como su nombre indica. Dada la tranquilidad de la zona y de que ni este municipio ni otros de alrededor disponen de ninguna empresa de este sector.

Factores Socio-Económicos

El servicio irá enfocado a personas de un nivel medio. Pretendiendo ofrecer la mayor variedad de servicios a precios económicos que puedan estar al alcance de todos. Además el nivel educativo no será algo determinante para realizar el servicio.

Por lo que tras analizar los diferentes criterios establecidos, se puede afirmar que el **público objetivo que puede ser potencial son hombre y mujeres, de edades comprendidas entre los 18 y 60 años que vivan en el propio municipio de Náquera y alrededores.**

Por otra parte, a continuación se enumeran los posibles perfiles de estos clientes potenciales.

- Deportistas. Gente que practica un deporte determinado y usa las facilidades de un gimnasio como complemento de su entrenamiento continuo.
- Jóvenes. Personas que cuidan su salud y buscan una imagen. Este grupo es cada vez más numeroso y tienden a usar el gimnasio más en primavera, para estar en perfectas condiciones para la temporada de baño.
- Grupos de mediana edad. Suelen realizar actividades de mantenimiento, con pocos riesgos y no excesivos esfuerzos. Las relaciones sociales que ofrece el gimnasio y su terapia “anti estrés” son elementos suficientes para ir al gimnasio.
- Culturistas. Son los que van más frecuentemente al gimnasio. Es un grupo en claro crecimiento.
- Personas que están en rehabilitación. Son personas que en sus terapias se contemplan determinados ejercicios físicos para recuperar movilidad y fuerza. Una vez finalizada la terapia, pueden seguir usando el gimnasio.

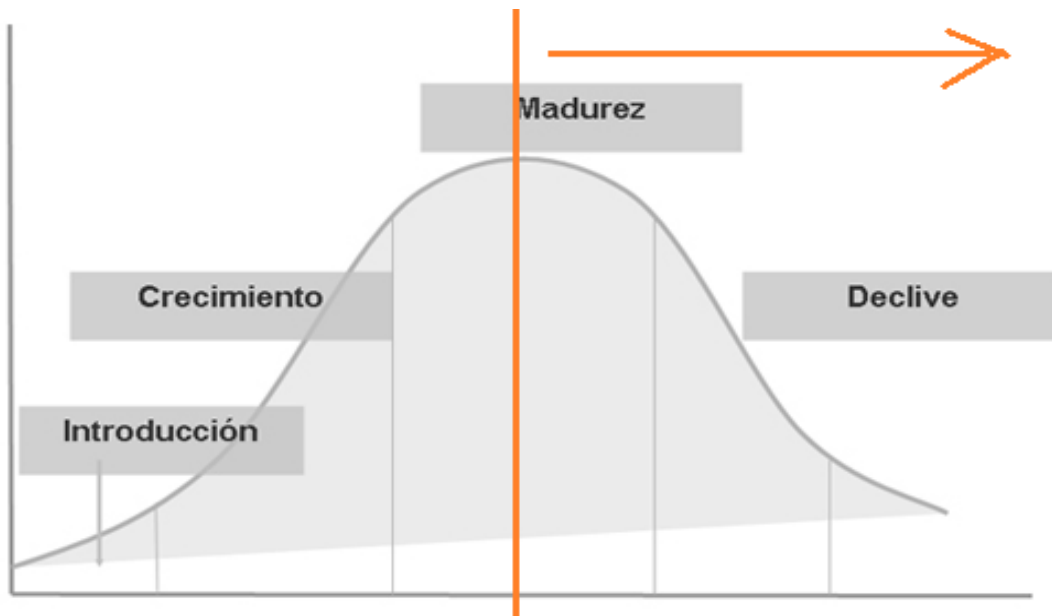
6.3 Marketing-mix: Producto/Servicio

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás.

Dentro del producto se encuentran aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. Es por ello que en este apartado se deben tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

Igual que cualquier producto o servicio, el sector del fitness tiene una fase de implantación, una de crecimiento, una de mantenimiento y una de declive como se puede ver a continuación en el siguiente gráfico, debida a la evolución que estos tienen.

Gráfico 14: Ciclo de vida sector Fitness



Fuente 31. Imágenes Google 2015

Todo sector evoluciona de abajo hacia arriba en cuatro fases, por lo que en cada uno de esos momentos, los clientes van a exigir y valorar unos atributos u otros del producto o servicio. Estas son las 4 fases del ciclo de vida de un sector, con ello entenderemos mejor qué ha pasado, está pasando y pasará con el fitness.

Fase 1. Características del producto/servicio

En mercados inmaduros y que no han conseguido la confianza del consumidor, lo que motiva la decisión de compra de un determinado producto o servicio son las características del mismo. El consumidor compara productos y elige aquel que cree que funciona bien y que tiene calidad.

Fase 2. Fiabilidad

La siguiente fase se da cuando un producto o servicio funciona bien. Lo que quiere el cliente es que funcione bien siempre, es decir, que sea fiable. En esta fase, las grandes

marcas ofrecen un valor añadido al cliente, ya que le dan la confianza de que si están tan extendidos es porque lo hacen bien.

Fase 3. Personalización y comodidad

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

Fase 4. Precio

Es la última fase de evolución de un sector. En esta fase, el cliente quiere todo lo anterior y lo quiere al mejor precio. Cuando se entra en esta fase, hay que ajustar mucho los costes de la empresa y optimizar todo el funcionamiento, ya que los márgenes empiezan a reducirse.

En la siguiente ilustración se puede observar las 4 fases anteriormente comentadas.

Ilustración 14: Ciclo Vida de un Sector

CICLO DE VIDA DE UN SECTOR



Fuente 32: Imágenes Google 2015

Por lo cual, dependiendo de la zona geográfica y del nivel de competencia, el fitness se encontrará en una fase superior o inferior. Lo que no cabe ninguna duda es que prácticamente en todas partes se han superado la primera y la segunda fase, por lo que ahora el fitness se encuentra entre **la tercera y la cuarta**.

Esto se puede comprobar viendo cómo diferentes sectores se han adaptado a las necesidades de los diversos públicos ofreciendo diferentes productos o servicios a precios competitivos y fáciles de usar.

En el gimnasio Fitness Náquera el servicio que se ofrece, es poner a disposición de los usuarios los espacios, el equipo y el personal cualificado necesarios para la realización de las actividades físicas más demandadas en la actualidad en este tipo de establecimiento.

Es por ello que tiene como objetivo un desarrollo integral de todas las cualidades físicas del sujeto: entrenamiento cardiovascular para desarrollar el sistema cardiorrespiratorio, entrenamiento con cargas y de flexibilidad y elasticidad para potenciar el sistema neuromuscular, en resumen, una mejora de la condición física en general que revierte, de manera directa, en una mejora de la salud.

Este centro ofrece dos tipos de servicios: los servicios básicos y los servicios opcionales.

Servicios básicos

Este tipo de servicios están incluidos en el precio. Incluyen el acceso a cualquiera de las clases colectivas así como a entrenar en la zona de musculación dentro del horario de apertura: de 7.30 de la mañana a 23h de la noche.

En la siguiente ilustración se pueden observar las actividades que oferta el centro.

Ilustración 15: Servicios Gimnasio



AeroStep



AeroBox



AeroSalsa



Zumba



BodyPump



GAP



Mantenimiento



Pilates



SpinBike



Full Contact



Musculación

Fuente 33: Imágenes Google 2015

Los servicios opcionales

Son aquellos servicios que tienen un coste extraordinario no incluido en la tarifa básica del Centro. Estos servicios son de uso voluntario del usuario.

Aquí se encuentran los servicios extras de Fisioterapia y Nutrición.

Como mejoras del servicio, dada la escasa diferenciación entre gimnasios derivadas de la oferta de actividades, se ofrece:

- Una zona de ocio donde tomarse algo después de entrenar, así como ser un lugar de encuentro de los clientes y el disfrute gratuito de las saunas disponibles en los vestuarios así como máquinas vibratorias.
- Por otra parte, gracias al ecosistema que rodea el municipio se realizarán los fines de semana actividades tales como running, yoga o senderismo.

- En un futuro se contempla, si se consiguen niños suficientes, crear clases para ellos pudiendo ser de tipo baile o de karate.
- Una vez cada mes realizar una masterclass de aquellas actividades que más demanden los clientes debiendo apuntarse en una lista hasta agotar el aforo de la sala.

6.4 Marketing-mix: Precio

Se refiere al valor que el usuario o cliente está dispuesto a pagar por la prestación del servicio y es la variable que define la aceptación por parte del consumidor y con la que más a menudo se juega. Es evidente que si un mismo producto se ofrece más barato, se vende más. Pero siempre hay que tener claros los costes de producción y comercialización del producto, ya que una rebaja exagerada en el precio conlleva a tener pérdidas. En otras ocasiones un producto necesitará ser más caro para ofrecer una mayor calidad.

Por lo que fijar el precio de los servicios que se oferta en este gimnasio, es un aspecto muy importante ya que conducirá al posible éxito del negocio. Entonces, para fijar el precio se debe tener en cuenta una serie de factores como el mercado, la competencia, la demanda, la oferta, el consumidor y el entorno más cercano, así como otros factores internos como los costes.

Como se ha comentado anteriormente dada la situación de crisis que vive este país, el entorno se presenta 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 el servicio en comparación con el de los competidores en el mercado. Por tanto, se tendrá que obtener una ventaja que le de valor a lo que se oferta y de esta forma se pueda apreciar lo que están dispuestos a pagar o no los posibles compradores.

Por lo que, se debe conseguir esa ventaja competitiva entre los competidores del sector en el que está la empresa y de esta manera, ofrecer lo que busca el cliente y que le resulte significativo sin tener en cuenta únicamente el precio.

Es por ello a que a continuación, se va a analizar qué aspectos positivos y negativos hay, los costes frente a la competencia y de esta manera obtener el precio que estaría dispuesto a pagar el futuro cliente.

Tabla 5: Aspectos positivos y negativos del servicio

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta variada (Zumba, BodyPump, Pilates, ...) - Zona Ocio - Sauna - Servicio de Fisioterapia - Servicio de Nutrición - MasterClass - Actividades al aire libre 	<ul style="list-style-type: none"> - No se dispone de zona de parking propia - No existe posibilidad de ampliar
<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altamente cualificado en todas las aéreas. - Obligatoriedad de reciclarse en sus disciplinas y en constante aprendizaje para adaptarse a las nuevas tendencias. 	
<p>Instalaciones: Son nuevas al igual que todo el equipamiento</p>	

Fuente 34: Elaboración Propia 2015

Por lo que respecta a los costes teniendo en cuenta el tipo de negocio y como se podrá ver reflejado más detalladamente en la parte financiera, hay una gran cantidad de costes como mantenimiento, personal...por ello, no se va a incidir ahora en centrar en desglosarlo individualmente.

Además, hay que ser conscientes que los 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, y después de haber hecho un estudio de la competencia en el apartado 2.4 del presente plan de empresa, los precios serán algo superiores a los de la competencia sobre todo de los gimnasios considerados *low cost*, pero lo que se pretende es que los clientes tengan una visión equilibrada entre precio y servicio.

Por lo tanto, no se pretende iniciar una guerra de precios con los competidores ni de momento, ajustar mucho los precios. Es conveniente centrar la **estrategia de precios en la diferenciación y calidad** del servicio.

Así pues, los precios quedarán de la siguiente manera:

Tabla 6: Tarifas Gimnasio

Matrícula	20€ (solo se paga una vez)
Cuotas	
	Mensualidad : 30€
	Semestre: 150€ (descuento de un 20%)
	Anual: 250€ (descuento de un 45 %)
Acceso días sueltos	10 € o bono de 10 accesos por 60€
Fisioterapia	30€ visita
Nutricionista	30€ visita

Fuente 35: Elaboración Propia

6.5 Marketing-mix: Comunicación

Con la comunicación o promoción se busca informar a los clientes de los servicios que se prestan y beneficios que se ofrecen. Se intenta situar en la mente del consumidor

como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

La comunicación se constituye del conjunto de acciones y herramientas que se utilizan para hacer llegar un mensaje al cliente potencial.

Es necesario tener en cuenta que con sólo “crear” un nuevo servicio no vale. Es tan importante la creación de este nuevo servicio como hacer llegar éste a los clientes y conseguir que se conozca, se pruebe, que guste y se produzca un efecto amplificador entre éstos.

Para ello a continuación, se va a confeccionar un plan de comunicación acorde con los objetivos marcados y en consonancia con los valores, objetivos y filosofía empresarial.

Paso 1. Determinar qué se quiere conseguir, cuáles son los objetivos concretos.

Este gimnasio busca captar a clientes del propio municipio de Náquera además de personas de otros pueblos de alrededor. Además se pretende llegar al consumidor como una empresa que se adapta a las necesidades exigidas por su amplio abanico de actividades y servicios y su horario flexible, pensando siempre en que la gente que trabaja pueda ir al gimnasio en algún momento del día. Igualmente conseguir que la empresa sea vista como un sitio familiar y cercana hacía sus clientes y con unos servicios de calidad.

Paso 2. Decidir a quién va dirigida la comunicación.

Este gimnasio está pensando para hombres y mujeres, de edades comprendidas entre los 18 y 60 años, con un nivel económico medio y que tengan las siguientes necesidades:

- Perder peso / Adelgazar.
- Ganar en forma física.
- Conseguir una figura más tonificada y esbelta.
- Aumentar masa muscular o Recuperar / Prevenir lesiones.
- Corregir problemas de espalda / Corregir la postura.

- Relacionarse y/o divertirse.
- Encontrar una válvula de escape al ritmo de vida diario.
- Mejorar su vida.
- Prevenir síntomas y patologías relacionadas con la edad.

Paso 3. Pensar en la “idea” que se quiere transmitir.

El foco del mensaje debe ir dirigido al cliente potencial y no se trata de decirle lo bonito que es el nuevo producto o servicio, sino las utilidades y beneficios que va a obtener al utilizarlo/adquirirlo. Crear esa necesidad/deseo hacia este servicio y potenciar su ventaja con respecto a la competencia.

Paso 4. Elaborar el presupuesto con el que se cuenta.

Primordial y básico este punto para elaborar el plan de medios, para analizar errores, tomar medidas correctoras y conocer el retorno económico de la puesta en marcha de este nuevo servicio.

Paso 5. Seleccionar los medios y canales apropiados para el lanzamiento del servicio, sufrecuencia de utilización y medir su impacto.

Por mucho que el servicio sea el mejor o el más innovador, si el cliente potencial no lo ve, no sabe qué existe, no lo comprará. Por ello hay que determinar su visibilidad y cuál es la mejor forma de que éste lo vea y sepa de él:

- Redes sociales
- Web
- e-mailing
- Llamadas telefónicas
- Campañas de publicidad offline y online
- RRPP
- Material de apoyo comercial: carteles, folletos, merchandising, etc.

Dada la influencia del boca a boca entre este tipo de población es fundamental. Pero no se puede dejar todo en manos del cliente para tener éxito. Por ello, dentro de los canales no personales se van a realizar los siguientes:

Promoción de ventas

Esta herramienta se utilizará únicamente de manera puntual, al inicio de nuevos clientes y posibles promociones de departamento de fisioterapeuta y nutricionista en algunas épocas puntuales del año.

Se pretende así:

- Captar nuevos clientes. se brindarán 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 hace una rebaja del 10 % en el pago de la próxima cuota.
- Fidelizar a los clientes ya existentes. Se pretende conseguir que los clientes estén contentos y satisfechos con los servicios que ofrece este gimnasio. Por lo que, durante el año realizaremos ofertas para clientes antiguos y se puedan beneficiar de algunos servicios que no se incluyen dentro de las cuotas.

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.

Es por ello que se aprovechará la web del ayuntamiento que de manera gratuita hará una nota informativa para hacer saber a la población de Náquera de la apertura del gimnasio y la oferta que hay.

También se grabará una cuña para alguna de las radios más escuchadas.

Además, se creará la página web de la empresa *www.fitnessnaquera.com*, diseñada por una empresa externa, preocupándose por la imagen de la organización a través de la red.

La página principal contendrá el menú con los siguientes iconos:

- *La empresa:* Al pinchar en este icono aparecerá la información acerca de la empresa, su visión, misión, valores y objetivos.
- *Servicios:* En este apartado se publicarán todos los servicios que se ofrecen explicando los beneficios y ventajas de cada una de las actividades.
- *Instalaciones:* En esta pestaña aparecerán las fotos de las instalaciones y equipos de los que dispone el establecimiento.
- *Promociones:* Aparecerán las distintas promociones que se hagan.
- *Noticias:* Aquí se anunciarán las posibles clases al aire libre y masterclass, al igual que las posibles incidencias o cosas que se quieran hacer llegar al cliente.
- *Contacto:* Aparecerá la dirección, el número de teléfono y un plano de la ubicación del gimnasio. También estará el horario y el enlace a *Facebook*.

Venta personal

Al ser una empresa nueva, la venta personal puede ser uno de las herramientas más efectivas, sobre todo para darse 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 los clientes potenciales, se puede iniciar la venta personal.

Para ello se harán actividades en la plaza del municipio para así atraer a la población y conozcan la empresa. Se les hará entrega de folletos informativos y se les dará un pasé para que prueben un día las actividades.

Quizás sea una de las armas más costosas para la empresa, pero también una de las más eficaces, ya que se podrá observar y comprender con más detalle las necesidades y características de los futuros clientes potenciales.

Marketing directo

A día de hoy nadie duda del alcance de las nuevas tecnologías, y esta empresa mucho menos. Se potencia y fomenta su uso desde el inicio de la actividad. El marketing directo se puede resumir en dos palabras: Marketing Online.

Se ha desplegado la actividad en varias plataformas de redes sociales. Sin embargo, no hay que olvidarse que el público quizás no esté tan dispuesto a la utilización de este tipo de medios.

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

Además como ya se ha comentado la empresa dispone una página web corporativa donde los clientes podrán obtener información acerca de la empresa, contactar con la empresa y estar al día de las novedades surgidas en el gimnasio.

Por último está el correo electrónico (*fitnessnaquera@gmail.com*). Éste será utilizado 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, promociones o también será útil para la reserva de algunos los servicios extra.

Para medir la efectividad de la promoción a través de las vías que se han explicado, cada vez que se capte un nuevo socio, la recepcionista tratará de conocer cuál ha sido el medio por el que ha conocido a la empresa, que le parece lo que se ofrece y transmite y además, que es lo que le ha motivado a solicitar los 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 propios clientes que se interesan por las promociones, así como en sus servicios.

De esta manera se podrá analizar si las herramientas que se han utilizado han resultado útiles, es decir, si los mensajes que se transmiten son claros o generan duda, y si la promoción está teniendo éxito.

Por último, pero no por ello menos importante, está todo lo relacionado con el contacto personal: la atención al cliente, en un primer frente, pero también habría que involucrar a toda la plantilla, que son los mejores “vendedores” de este centro.

6.6 Marketing-mix: Distribución

Es el elemento del marketing-mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Se entiende como lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender el servicio.

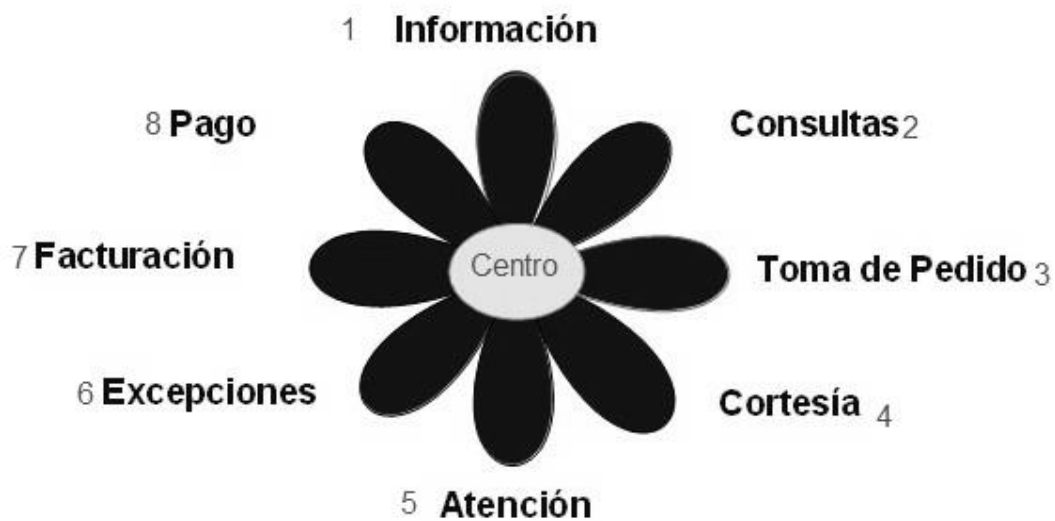
En el presente caso, la distribución no tiene una importancia relevante, pues todos los servicios son prestados dentro del centro, salvo aquellas actividades que se hagan los fines de semana en los alrededores del municipio con el fin de captar a más clientes y crear un ambiente más cercano y familiar.

Las características del gimnasio se describen más detalladamente en el apartado 4.3 Distribución en planta de este plan de empresa. Además se puede ver la distribución del local en los planos del [anexo 2](#).

6.7 Servicio ampliado: Christopher H. Lovelock

En este apartado se pueden 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 la empresa objeto del presente TFC.

Ilustración 16: La flor de servicios de Christopher Lovelock



Fuente 36: Imágenes Google 2015

Como se puede observar en la ilustración anterior de la flor del servicio ampliado, las características de los servicios secundarios son las siguientes:

Información

Para obtener el valor completo de cualquier bien o servicio, los clientes nuevos como potenciales necesitan información relevante. Sus necesidades pueden referirse a instrucciones específicas para ir al lugar donde se vende el servicio, horario de servicio, precios e instrucciones de uso. La información adicional, que en ocasiones es exigida por la Ley, podría incluir las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorios y notificación de cambios. Los clientes también aprecian los consejos sobre la forma de obtener el mayor valor de un servicio y cómo evitar problemas. Por último, los clientes también pueden pedir documentación de lo que ya se ha hecho, como confirmación de reservaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de movimientos de cuenta.

Esta información será proporcionada a los clientes principalmente a través del personal de recepción, aunque también se pueden informar mediante la página web o por el perfil de *Facebook*, así como por correo electrónico.

Consulta

A diferencia de la información, que implica el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o a la información impresa que anticipa sus necesidades), las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada.

Las consultas consisten en que una persona concedora del servicio dé un consejo inmediato cuando se le hagan preguntas. Las consultas efectivas suponen la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados. Una buena base de datos de los clientes es muy útil al respecto, en especial si se pueden obtener con facilidad datos relevantes en una terminal distante.

Por lo que este gimnasio ofrece 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.

Además para ello el personal de recepción se encargará de mostrar las instalaciones y servicios existentes.

Toma de pedido

Una vez que los clientes están preparados para comprar, entra en juego un elemento complementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones. El proceso de la toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. La tecnología se puede utilizar para facilitar y acelerar este proceso, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios de ambas partes, y al mismo tiempo asegurar la obtención de información completa y correcta.

Por tanto la toma de pedido sería la inscripción de un nuevo cliente accediendo pudiendo acceder directamente al gimnasio y disfrutar de la clase dirigida que haya en ese momento o entrenar en la zona de musculación.

Cortesía

De manera ideal, los servicios basados en la cortesía deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes.

La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros personales. La contratación de empleados amables y considerados para las tareas de contacto con el público sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

Como aspecto primordial se considera que la hospitalidad, amabilidad y educación han de ser valores y pilares fundamentales en esta empresa. Desde la recepción, monitores y todo el equipo humano que forma parte de la organización.

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 se ofrecen unas taquillas donde pueden guardar todas sus pertenencias de manera personal.

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 no han renovado la cuota se le darán unos días de margen. Igualmente existirán unas normas que deberán cumplir los clientes ([anexo 9](#)).

Facturación

La facturación es un elemento común en casi todos los servicios. Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Este tipo de fallas empeorarán aún más la situación si el cliente ya estaba insatisfecho. La facturación también debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso verbal hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuentas mensuales que incluyen movimientos y honorarios.

En esta empresa las facturas son claras y comprensibles para todos los socios.

Además las tarifas son bastantes 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.

Pago

Se ofrecerán 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 la recepción, aunque también se puede domiciliar el pago a la cuenta bancaria del cliente.



7. PLAN FINANCIERO

7. Plan Financiero

7.1 Introducción

En este apartado se va a estudiar la viabilidad del proyecto que se quiere llevar a cabo, analizando por tanto si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Para ello se utilizarán un conjunto de técnicas que facilitarán información sobre la estructura y situación de la empresa y de esta manera poder tomar las decisiones más adecuadas.

En el estudio financiero se recoge de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del coste total requerido en su periodo de operación.

Se comenzará con el plan inicial de inversión detallando la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa.

Plan de Inversión

- 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, se va 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 máquinas al uso y disfrute del cliente (sala de musculación), así como aquellas necesarias para llevar a cabo las actividades de fisioterapia, nutrición etc.

Destacar que las máquinas de las que se va a disponer las provee la empresa Technogym.

Reformas: esta partida incluye la pintura del local utilizada, la remodelación de los baños, la reestructuración y sistema de vigilancia.

Dentro de la inversión inicial, los gastos de personal corresponden al personal contratado para la limpieza y puesta a punto del local. Los gastos financieros corresponden a la contratación del servicio de TPV, que se considera importante tenerlo para la apertura, así como, los intereses del préstamo.

Se dispone de un capital inicial propio de 20.000 € derivado del ahorro y ayuda familiar.

Tras negociaciones con la entidad bancaria, el préstamo que se solicitará será de 50.000€, pagando una cuota de 633 € al mes durante 96 meses con un interés del 5.1%. En el apartado siguiente se detalla mejor.

Mientras que para la financiación de las máquinas, así como su coste de mantenimiento se contratará un leasing a 5 años, con una importante proveedora de maquinaria de alta tecnología, por un importe total de 50.000 €.

A modo resumen se expone la siguiente tabla, donde aparece detallada la inversión inicial.

Tabla 7: Plan Inversión Inicial

Gastos Apertura	Cantidad
Gestión documentaria	3.000 €
Material Oficina	1.500 €
Mobiliario	15.000 €
Instalación eléctrica	3.000 €
Acondicionamiento	5.600 €
Personal	1.950 €
Publicidad	2.100 €
Otros	250 €
Equipos Informáticos	4.000 €
Página web/ dominios	2.500 €
TOTAL	41.450,00 €

Fuente 37: Elaboración Propia

La adquisición de la maquinaria funciona generalmente mediante el pago de una cuota mensual durante un periodo determinado y el pago del valor residual (que suele coincidir con el valor de la última cuota), para finalmente ejercer la opción de compra, que otorga al arrendatario la plena propiedad del equipo financiado. La normativa legal exige que los contratos de arrendamiento de bienes de equipo tengan una duración mínima de 2 años (24 meses). Siendo los plazos más habituales de 2 a 5 años.

Por lo tanto, llegado el último año del contrato, se ejercerá la opción de compra con la última cuota satisfecha y pasará ser propiedad de la empresa.

Plan de Financiación

En vista del plan inicial de inversiones, se observa el hecho de que probablemente se necesita financiación, ya que el 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 la inversión, se va a solicitar un la financiación a través de las 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 entidad escogida para financiar la empresa es La Caixa. En este caso, se solicitarás el préstamo de la cantidad de 50.000€. Todos los datos de la financiación solicitada están expuestos en el [anexo10](#).

Previsión de ventas

La previsión de ventas, ha sido calculada en función de los servicios que se ofertan (cuotas anuales, semestrales, mensuales, además de las sesiones tanto con el fisioterapeuta como con el nutricionista y de los que solo vengan a entrenar días sueltos. Y en función a esto, y preguntando a un conocido que regenta un gimnasio, lo hemos aplicado a la zona donde estará el gimnasio. Por lo que el cálculo del ingreso por cada uno de estos servicios aparece en la siguiente tabla:

Tabla 8: Previsión Ventas 1º año

Concepto	Unidades	Precio	Total (€)
Cuotas Gimnasio:			
Anuales	90	250€	22.500€
Semestrales	50	150€	7.500€
Mensuales	450	30€	13.500€
Días sueltos	70	10€	700€
Bonos días sueltos	60	60€	3.600€
Matrículas	150	20€	3.000€
Sesiones Fisioterapeuta	70	30€	2.100€
Sesiones Nutricionista	120	30€	3.600€
Venta máquinas expendedoras			45.000 €
TOTAL VENTAS			101.500 €

Fuente 38: Elaboración Propia

Se estima que al comienzo de la actividad la población que haga uso de los servicios del gimnasio provenga de la propia población, Náquera. El porcentaje que se espera alcanzar en el primer año será el 0.8%, es decir, que según los datos de población del municipio, rondarían los 200 clientes. Por lo que se espera obtener unos **ingresos de 101.500 € el primer año.**

Previsión de gastos

Los gastos este gimnasio se dividirá en cuatro grupos. Por una parte aparecerán los gastos fijos, aquellos que no dependen de los clientes del gimnasio, y por otro lado, los gastos variables, aquellos que dependen directamente del número de clientes. El bloque que corresponde a los gastos de constitución que sólo se tendrán en cuenta en el año 1. El último bloque es el de gastos de primer establecimiento que también se tendrán en cuenta sólo el primer año.

Gastos fijos

Tabla 9: Gastos Fijos

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	7.800 €	23.580 €	23.760 €
Luz	3.500 €	10.700 €	10.855 €
Agua	900 €	2.436 €	2.580 €
Teléfono / Internet	350 €	11.365 €	11.456 €
Seguros	668 €	2.530 €	2.561 €
Publicidad		310 €	322 €
Amortización	2.288 €	6.881 €	6.881 €
TOTAL	15.506 €	57.802 €	58.415 €

Fuente 39: Elaboración Propia

Para el cálculo de gastos fijos se ha supuesto el Índice de Precios al Consumo (IPC) de 1,8% para los próximos 2 años en todos los gastos excepto la amortización.

Para facilitar los cálculos, se supone que la amortización del inmovilizado material e intangible se realizará siguiendo el método de amortización lineal y su vida útil se estima en 10 años.

Gastos de constitución

Tabla 10: Gastos Constitución

Gasto	Importe
Creación S.L y Trámites Administrativos	3.500 €
TOTAL	3.500 €

Fuente 40: Elaboración Propia

Gastos Primer Establecimiento

Tabla 11: Gastos Primer Establecimiento

Gasto	Importe
Gastos Publicitarios Inicio	17.500 €
Reforma Local	10.000 €
TOTAL	27.500 €

Fuente 41: Elaboración Propia

Gastos variables

Los gastos variables que se consideran son:

- Sueldos y Seguridad Social.
- Otros aprovisionamientos: en esta categoría incluimos material de limpieza y materiales como papel higiénico y demás.

Los gastos en Sueldos y Salarios que se han calculado aparecen desglosados en el [anexo 11](#) de este trabajo. El gasto en otros aprovisionamientos se fija aproximadamente.

La tabla resumen de los gastos variables queda de la siguiente manera:

Tabla 12: Gastos Variables

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Otros aprovisionamientos	4.500 €	12.120 €	13.510 €
Sueldos y Salarios	34.000 €	102.000 €	103.275 €
TOTAL	38.500 €	114.120 €	116.785 €

Fuente 42: Elaboración Propia

Gastos financieros

Tal y como se ha comentado en el este trabajo, el capital social será de 20.000€. La parte de activo que no es financiada con recursos propios se financiará con recursos ajenos. Para esto, se recurre a un préstamo amortizable en 8 años por 50.000€ a un tipo de interés de 5, 1% anual. Por tanto, la empresa se enfrenta también a gastos financieros.

Tabla 13: Gastos Financieros

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos Financieros	1.500 €	4.500 €	4.500 €

Fuente 43: Elaboración Propia

7.2 Balance de Situación Provisional

El Balance provisional supone una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El Balance se divide en dos grandes apartados:

- Activo, es lo que tiene la empresa e indica lo que se le debe a la empresa y cuál ha sido el destino de los fondos propios.
- Pasivo + Patrimonio Neto, suponen lo que debe la empresa e indica el origen de los fondos de los que se dispone.

El objetivo básico del análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo + Patrimonio Neto, respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados.

A continuación, se presenta el Balance de Situación de la empresa VIDA DORADA de los primeros 3.

Tabla 14: Balance de Situación - ACTIVO

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE:	35.532,37	29.855,00	24.177,63
Inmovilizado Intangible	1.430,00	1.430,00	1.430,00
Inmovilizado Material	39.779,74	39.779,74	39.779,74
Amortización Acumulada	-5.677,37	-11.354,74	-17.032,11
ACTIVO CORRIENTE:	119.127,57	51.881,66	13.402,39
Tesorería	119.127,57	51.881,66	13.402,39
TOTAL ACTIVO	145.659,94	81.736,66	37.580,02

Fuente 44: Elaboración Propia

El activo se divide en dos grandes bloques: Activo corriente y Activo no corriente.

El **activo no corriente** de la empresa está formado por mobiliario, equipos y aplicaciones informáticas, etc. Dichos activos son los que se han considerado en la Tabla 7 como costes de inversión.

El **activo corriente** está formado por las existencias que se puedan tener en la empresa a 31 de diciembre, las deudas de los clientes y el efectivo que se tiene. Otros aprovisionamientos son el material sanitario, limpieza, etc. En la partida de Clientes el importe es nulo, ya que se considera que los clientes pagan los servicios antes de que se hayan realizado, es decir pago anticipado. La factura se emite los días 1 de cada mes y el cliente procede a su pago antes de percibir los servicios. La partida de Bancos es muy elevada debido a lo mismo.

Tabla 15: Balance de Situación - Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO:	95.659,94	39.332,66	2.772,02
Fondos propios:			
Capital social	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Resultados del ejercicio	-57.340,06	-53.327,28	-36.560,64
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-57.340,06	-110.667,34
Subvenciones, donaciones y legados	3.000,00		
PASIVO NO CORRIENTE:	42.404,00	34.808,00	27.212,00
Deudas a largo plazo:			
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	42.404,00	34.808,00	27.212,00
PASIVO CORRIENTE:	7.596,00	7.596,00	7.596,00
Deudas a corto con entidades de crédito	7.596,00	7.596,00	7.596,00
TOTAL PASIVO + PN	145.659,94	81.736,66	37.580,02

Fuente 45: Elaboración Propia

Patrimonio neto

En este apartado tenemos el capital social de 20.000€ que se aporta al formar la Sociedad Limitada.. En lo que respecta al Resultado del ejercicio, se explicará detenidamente en el siguiente apartado. Se decide no repartir beneficios en los primeros 3 años de vida de la empresa, dotando el resultado del ejercicio a Reservas.

Pasivo no corriente

Dicho apartado representa las obligaciones que tiene la empresa a largo plazo. Aquí se ubica el préstamo solicitado al inicio de la actividad de 50.000€, teniendo siempre en

cuenta que la parte de pago correspondiente al siguiente ejercicio se reflejará en deudas a corto plazo puesto que la obligación se tiene en periodos inferiores a 1 año.

Pasivo corriente

En este apartado se tienen en cuenta las obligaciones que tiene la empresa a corto plazo. En deudas con entidades de crédito tenemos la cuota del préstamo correspondiente al siguiente ejercicio. En Deudas con Hacienda Pública tenemos el importe correspondiente al pago del impuesto sobre sociedades cuyo cálculo se explica en el siguiente apartado de Cuenta de Resultados. En lo que respecta a los proveedores, se supone que el 30% de las compras de mercaderías y otros aprovisionamientos se realizarán a crédito. No se puede pretender el 100% de crédito ya que la empresa es de nueva creación. A partir del 3er año se volverá a negociar con los proveedores para conseguir más crédito.

7.3 Cuenta de Resultados

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización.

El diagnóstico se a continuación se realiza, permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de negocios, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menos incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

En la Tabla 15 se obtiene la cuenta de Pérdidas y Ganancias de los 3 primeros años de funcionamiento. Lo primero que se debe señalar es que la empresa tiene resultado positivo a partir del segundo año de funcionamiento.

La partida con mayor peso de la cuenta de resultados es la de Gastos de Personal representando un 51% en el primer año, 47% en el segundo año y 42% en el tercer año.

Tabla 16: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Cuenta de Pérdidas y Ganancias			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	102.000,00	142.800,00	171.360,00
Consumos	0	0	0
Gastos de personal	74.156,54	76.381,24	79.054,58
Otros gastos de explotación	37.770,33	37.770,33	37.770,33
Amortizaciones	13.677,37	13.677,37	13.677,37
RTDO. DE EXPLOTACION	-23.604,24	14.971,06	40.857,72
BAII	-23.604,24	14.971,06	40.857,72
Gastos financieros	0	7.596,00	7.596,00
BAI	-23.604,24	7.375,06	33.261,72
Impuestos	0,00	0,00	0,00
RESULTADO	-23.604,24	7.375,06	33.261,72

Fuente 46: Elaboración Propia

El importe neto de la cifra de negocios representa los ingresos esperados, en los primeros 3 años. Como ya se ha explicado anteriormente, dicho importe se obtiene previsiones de ingresos previstas.

Al analizar los servicios ofertados por el centro, se comentó que habría servicios que no estarían incluidos en la tarifa básica y que la empresa se quedaría con un margen del 20% del coste de dichos servicios. Estos son los servicios de fisioterapia y nutrición. Los ingresos obtenidos de estos servicios son los representados en el apartado de otros ingresos de explotación. Se ha estimado un ingreso medio de 10€ por cliente al mes para calcular dicho apartado.

El tipo impositivo utilizado para el cálculo del impuesto sobre sociedades es del 25%.

A modo resumen, se puede 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 a partir del segundo año ya se pueden apreciar ganancias superiores a los 7.000€ y con tendencia ascendente el resto de años.

7.4 Análisis de Ratios

Existen infinidad de ratios pero para el presente trabajo se han seleccionado aquellos que sean más idóneos para el análisis.

A continuación se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de la empresa.

Antes de proceder a analizar dichos ratios, se procede a calcular el fondo de maniobra de la empresa.

Fondo de maniobra

Se define 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. Una manera más fácil de explicar sería que es una magnitud que indica si la empresa dispondrá de los recursos suficientes para hacer frente a las deudas más inmediatas.

Tabla 17: Fondo de Maniobra

	Año 1	Año 2	Año 3
FM	12.404,00 €	44.285,66 €	5.806,39 €

Fuente 47: Elaboración Propia

Para el correcto funcionamiento de una empresa, debe existir cierto equilibrio ($FM=0$) o excedente ($FM>0$) para que no se ahogue. Como se puede comprobar en la Tabla 17, el FM del gimnasio *Fitness Náquera*, es positivo en los 3 primeros años de vida.

Situación de liquidez

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para ellos se pueden utilizar los siguientes ratios:

Tabla 18: Ratios Liquidez

Ratio de Liquidez general =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de tesorería =	$\frac{\text{Realizable+ Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de disponibilidad =	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
F.M. sobre activo =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$
F.M. sobre pasivo corriente =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente 48: Imágenes Google 2015

Siguiendo las fórmulas planteadas, los resultados obtenidos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 19: Resultados Ratios Liquidez

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez	3,249	3,59	5,86
Tesorería	2,98	3,48	5,21
Disponibilidad	2,98	3,48	5,21
F.M Sobre Activo	0,35	0,61	0,74
F.M Sobre Pasivo	2,25	2,59	4,31

Fuente 49: Elaboración Propia

El ratio de liquidez general muestra si la empresa puede hacer frente al pasivo corriente con el activo corriente. Dicho ratio, indica que la empresa no tiene problemas para hacer frente a los pagos ya que valor es superior a 1,5, estándar establecido. Si este ratio fuera inferior a 1 se podría decir que la empresa tendría serios problemas de liquidez pudiendo llegar a quebrar. De hecho, el problema que se

presenta en este caso es que su activo corriente está ocioso, ya que presenta valores superiores a 2,5, y por tanto la empresa está perdiendo rentabilidad. Además, esos recursos ociosos crecen año tras año. La solución que se ha de adoptar es la de invertir el disponible para seguir generando rentabilidad.

Para ser un poco más realistas a la hora de valorar la liquidez inmediata de la empresa se debe fijar, sobre todo, en el ratio de tesorería. Este ratio indica si se puede hacer frente al pasivo corriente con las partidas de bancos y caja, y las cuentas de clientes, ya que las cuentas de clientes, se pueden transformar relativamente rápido en efectivo negociándolas con los bancos.

En cambio el ratio de liquidez general también tenía en cuenta las existencias que no son fácilmente transformables en dinero si no se venden. El valor estándar establecido para este ratio es de 1. Como se observa en la Tabla 19, los ratios de tesorería presentan valores muy superiores al estándar establecido, lo que reitera una vez más la presencia de recursos ociosos.

A la hora de valorar el ratio de disponibilidad se tiene que tener en cuenta que tiene que representar un valor que por una parte no indique que no hay efectivo puro para pagos, y por otra parte que tampoco diga que hay demasiado dinero ocioso en las cuentas bancarias. En este caso, este ratio vuelve a presentar un valor muy elevado que sigue creciendo año tras año. Una vez más se comprueba que la empresa está perdiendo dinero por no invertir los recursos ociosos.

Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está más que garantizado.

Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa.

La fórmula empleada para calcular la rentabilidad económica se explica a continuación:

Ilustración 17: Fórmula Rentabilidad Económica

$$ROA = \frac{B\text{AII}}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

Fuente 50: Wikipedia 2015

Una vez hechos los cálculos a partir de la fórmula anterior, la rentabilidad económica de este gimnasio sería:

Tabla 20: Rentabilidad Económica

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de Ventas	0,19	0,4	0,55
Rotación del Activo	1,30	1,80	1,20
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,25	0,69	0,50

Fuente 51: Elaboración Propia

Como se puede observar la rentabilidad económica, aumenta del primer año al siguiente. Este aumento se debe a un aumento del BAI que es provocado por un incremento en las ventas. Pero, sin embargo la rentabilidad disminuye del año 2 a año 3, debido principalmente a un aumento considerable del activo. Como los cobros se realizan al contado y no se invierten los recursos ociosos la partida de efectivo aumenta haciendo incrementar el activo.

Esto también se puede comprobar con el ratio de rotación del activo que se incrementa del año 2 al año 3. En lo que respecta al margen de ventas, aumenta año tras año dado el incremento en el número de clientes del gimnasio.

Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Para llegar a tener una correcta rentabilidad

financiera se deben cumplir dos requisitos: que sea al menos positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas.

Para el análisis de la rentabilidad financiera se debe tener cuenta la rentabilidad económica, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal:

Ilustración 18: Fórmula de la Rentabilidad Financiera

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Fondos Propios}} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Margen
Rotación
Coef. De Endeudamiento

R.O.I.
Coef. Endeudamiento

Fuente 52: Imágenes Google 2015

Este valor cuanto mayor sea, mejor será la rentabilidad financiera, ya que cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por tanto, para determinar si el valor es apropiado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, se tratará de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 21: Rentabilidad Financiera

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de Ventas	0,19	0,40	0,55
Rotación del Activo	1,30	1,80	1,20
Rentabilidad Económica	0,25	0,69	0,50
Apalancamiento Financiero	3,70	1,66	1,45
Efecto Fiscal	0,70	0,70	0,70
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,65	0,88	0,56

Fuente 53: Elaboración Propia

Con respecto a la evolución de este ratio se puede observar como es similar a la sufrida por el rendimiento económico, lo cual es lógico si se tiene en cuenta que este factor es parte integrante de la descomposición de la rentabilidad Financiera. Este incremento viene influido, además, por una disminución del apalancamiento financiero y un efecto fiscal constante.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. En su estudio, se diferencia un primer término que relaciona la deuda y los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El producto de ambos términos proporciona el apalancamiento financiero que sufre la empresa. Su evolución decreciente es consecuencia de un incremento del activo menor al incremento del patrimonio neto (lo cual hace que el primer término se contraiga). Por otro lado, la variación del segundo término es creciente pero menos cuantiosa, debido a la disminución de los gastos financieros que debe soportar la empresa.

En definitiva, el beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que ofrecería en el mercado, tanto en renta fija como en renta variable, y por tanto resultará más ventajoso invertir en este negocio.

7.5 Recuperación de la inversión

Para realizar el análisis de la recuperación de la inversión, se recurre la VAN (Valor Actual Neto) y a la TIR (Tasa Interna de Retorno.). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente, donde I es la inversión, V_t es el flujo de caja del año n , k la tasa de interés con la que se está comparando y N el número de años de la inversión.

Ilustración 19: Fórmula Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Fuente 54: Wikipedia 2015

Parámetros de la inversión

- Desembolso: -92.537€
- Vida útil: 10 años
- Flujos de caja: suponen la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad.

Tabla 22: Valor Actual Neto gimnasio

	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de Caja	-92.537 €	51.625 €	290.930 €	376.440 €
VAN		-135.640 €	170.152€	243.679 €

Fuente 55: Elaboración Propia

Al obtener un VAN positivo a partir del segundo año, se confirma, una vez más, la rentabilidad de la inversión, por lo que se aconseja la puesta en marcha.

Otra forma de calcular la rentabilidad es la TIR, que supone el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si la TIR es alta, se considera que se está ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos. Sin embargo, si la TIR es baja, el proyecto no se considera rentable.

Tras proceder al cálculo de la TIR del presente proyecto, se ha obtenido un resultado de 30%, lo que pone de manifiesto que es rentable realizar la operación.



8. CONCLUSIONES

8. Conclusiones

Se pretende poner en marcha la construcción y puesta en marcha de un gimnasio en el municipio de Náquera, puesto que actualmente no dispone de ningún negocio similar y está rodeado de zonas verdes donde poder ofrecer también los servicios siendo esto una ventaja competitiva. Además el gimnasio más cercano se encuentra a 8 Km. en la población de Bétera.

Las actividades que se llevarán a cabo en el nuevo negocio irán dirigidas principalmente a la población, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre los 18 y 60 años, con un nivel económico medio y que se preocupan por su salud y su forma física.

Las actividades que se ofertan son: clases colectivas (AeroStep, AeroSalsa, AeroBox, Body Pump, Zumba, G.A.P., pilates, Mantenimiento y SpinBike), una sala de musculación y cardio y un tatami donde se impartirán las clases de Full Contact. Además los vestuarios dispondrán de sauna y varias máquinas vibradoras. Igualmente este gimnasio dispondrá de una zona de ocio donde poder tomar un refresco después del entrenamiento o ser un punto de encuentro de los clientes.

Cabe destacar que existe estacionalidad en el servicio ya que los clientes no suelen apuntarse a los gimnasios los meses de verano. Además el cliente suele comprar el servicio en el propio gimnasio pero se puede informar sobre éste a través de la página web, Facebook al igual que en los eventos que se organicen.

La competencia que se ha estudiado son varios gimnasios de otros pueblos como Bétera, La Eliana, Moncada y Godella, Se ha podido observar como las actividades que ofrecen son similares a las de este establecimiento y alguna no dispone disponen de página web con información completa de sus servicios y tarifas. Los tres gimnasios ofrecen descuentos para captar clientes, al igual que se pretende hacer. Por tanto existe una rivalidad de precios en este mercado.

A la hora de establecer el precio llevaremos a cabo una estrategia de liderazgo en costes, obteniendo un beneficio muy reducido o nulo durante los primeros años. Se

tendrá en cuenta el valor de los servicios en el mercado para ofrecer un precio igual o algo superior al de la competencia.

Con la construcción del gimnasio se crearán 10 puestos de trabajo. Se contratarán a 7 personas por tiempo indefinido y a 3 personas con un contrato de duración determinada.

En cuanto a la parte económica del gimnasio, se puede comprobar cómo por una parte requiere una gran inversión para ponerlo en marcha, así como el pago de muchos gastos importantes. El primer año se obtienen pérdidas, debido al importante gasto de personal, además del pago del alquiler del local y el leasing de la maquinaria. Además se ha tenido en cuenta que habrá meses que baje el número de clientes debido a las vacaciones de verano.

El proyecto se financiara principalmente con recursos propios, aunque será necesario para obtener liquidez, pedir un préstamo a 8 años.

Por lo que a priori, aunque pueda parecer poco rentable, será necesario obtener los máximos clientes posibles para obtener más beneficios, utilizando promociones y descuentos. Además en un futuro se podría estudiar la venta de productos especiales para culturismo y ropa y accesorios. Además de incluir nuevas actividades para atraer a otro tipo de clientes. Por ello se espera obtener beneficios a partir del segundo año, gracias al aumento de las ventas.

La forma jurídica elegida ha sido la de una sociedad de responsabilidad limitada, sobre todo por las principales ventajas que tiene, como el número de socios y la responsabilidad limitada al capital aportado. Además los socios tienen la posibilidad de trabajar y además participar en los beneficios que obtenga en un futuro la empresa.

En cuanto a la valoración final del negocio cabe destacar algunos puntos. La valoración social del proyecto es positiva ya que al construir un gimnasio se va a ofertar puestos de trabajo y conseguir trabajo es una de las mayores preocupaciones actualmente. Además la población tiene ganas de cuidar su salud y su condición física y ven el gimnasio como una posibilidad de practicar deporte cerca de sus casas. Además como

se ha visto en el estudio del sector, los gimnasios están en auge porque el mundo del fitness está creciendo.

BIBLIOGRAFÍA

Albiol Montesinos, I., Camps Ruiz, L.M., López Gandía, J., Sala Franco, T. (2010)

Derecho del trabajo. Editorial Cegal.

Bueno Campos, E. (2007). Economía de la empresa: análisis de las decisiones

empresariales. Editorial Pirámide.

Fernández Blanco, Matilde (1992). Dirección financiera de la empresa. Editorial

Pirámide.

García García, F., Guijarro Martínez, F. (2007). Contabilidad de costes. Editorial

Universidad Politécnica de Valencia.

García Martínez, G., Gallego Sevilla, L.P., Polo Garrido, F., Seguí Mas, E., Silvestre

Esteve, E. (2008). El sector servicios: un análisis empresarial. Editorial Universidad

Politécnica de Valencia.

Lovelock, Chrisopher. (1997). Mercadotecnia de servicios. Editorial Prentice Hall

Hispanoamericana.

Miguel Fernández, E. (2005). Introducción a la gestión (Management). Editorial

Universidad Politécnica de Valencia.

Ribes, G., Herrero, A., Perello, R. (2011). Los recursos humanos en la empresa.

Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Riviera Vilas, L.M., Clemente Ricolfe, J.S. (2006). Poli-marketing: supuestos de

marketing para politécnicos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Estellés, S.(2014). Apuntes Marketing de las Empresas de Servicios. Valencia : s.n.

BIBLIOGRAFÍA WEB

Amoroso, Luis. 2013. Como Calcular la cuota del gimnasio. *Blog Expertos*. [En línea] Mercado Fitness, 9 de Agosto de 2013. [Citado el: 6 de Junio de 2015.]
<http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-calcular-la-cuota/>.

Andrade Calisto, Marta. 2014. Repositori UJI. [En línea] Noviembre de 2014. [Citado el: 20 de Junio de 2015.]
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/112161/TFM_2014_AndradeMA.pdf?sequence=1.

Andrade Calisto, Michelle Alejandra. 2014. Universidad Jaime I. *Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas*. [En línea] Noviembre de 2014. [Citado el: 30 de Abril de 2015.]
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/112161/TFM_2014_AndradeMA.pdf?sequence=1.

Cama, Diego. 2012. 5 Fuerzas de Porter. *Blog Diego Cama*. [En línea] 8 de Febrero de 2012. [Citado el: 2 de Mayo de 2015.]
<http://diegocama810.blogspot.com.es/2012/02/analisis-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>.

Centro Europeo de Empresas de Innovación de Galicia. Centro Deportivo. *BIC Galicia*. [En línea] [Citado el: 6 de Mayo de 2015.]
http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/ModelosPlandeNegocio/5CentroDeportivoDesenvolvimentoPersoal_cas.pdf.

Diéguez López, Santiago. 2013. Plan de Empresa. *Buleria Universidad de León*. [En línea] Junio de 2013. [Citado el: 5 de Junio de 2015.]
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2810/09806354M_GADE_julio13.pdf?sequence=1.

Diputación Granada. Plan de Negocio GIMNASIO - 300 Planes de Negocio. *Granada Empresas*. [En línea] [Citado el: 29 de Abril de 2015.]

Egea, María José. 2015. EL FITNESS: EVOLUCIÓN DEL SECTOR E INFLUENCIA EN OTROS MERCADOS. *Asociación Andaluza de Coolhunting*. [En línea] 26 de Febrero de 2015. [Citado el: 26 de Mayo de 2015.] <http://aacoolhunting.com/2015/02/26/el-fitness-evolucion-del-sector-e-influencia-en-otros-mercados/>.

Generalitat Valenciana. Banco de Datos Municipal. *Portal de Información ARGOS*. [En línea] [Citado el: 10 de Junio de 2015.]

http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=46178&aNIndicador=2&aVLengua=c.

Guillen, Maite. 2011. Ideas de Negocio: Cómo montar un Gimnasio. *Blog del Empleo - Infoempleo.com*. [En línea] 10 de Mayo de 2011. [Citado el: 25 de Mayo de 2015.] <http://blog.infoempleo.com/blog/2011/05/10/ideas-de-negocio-como-montar-un-gimnasio/>.

Life Fitness. Life Fitness. [En línea] [Citado el: 20 de Marzo de 2015.] <http://lifefitness-pro.es/zoom-mercado-fitness-espana-2014/>.

Marín, María Cecilia. 2014. Cómo fijar el valor de la cuota de nuestro gimnasio. *GoFit*. [En línea] 3 de Noviembre de 2014. [Citado el: 5 de Junio de 2015.] <http://gofitweb.com/blog/es/component/k2/como-fijar-el-valor-de-la-cuota-de-nuestro-gimnasio>.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2014. BOE. *Resolución de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios*. [En línea] 2 de Octubre de 2014. [Citado el: 3 de Junio de 2015.] http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9986.

Sala Zaragoza. Análisis del entorno. *Sala Zaragoza*. [En línea] [Citado el: 20 de Abril de 2015.] <http://salazaragoza.com/proyecto-deportivo/analisis-del-entorno/#>.

Santos, Marta. Plan de Negocio - Negocio con Músculo. *Aragón Emprendedor*. [En línea] [Citado el: 3 de Mayo de 2015.] http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/plan_de_negocio_gimnasio.pdf.

Viñaspre, Pablo. 2013. Estrategias de marketing para gimnasios. *Blog de Expertos*. [En línea] Mercado Fitness, 7 de Agosto de 2013. [Citado el: 6 de Junio de 2015.] <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/estrategias-de-marketing-que-funcionan/>.

Vuelta, David Agustín. UWORKFIT. *Entrenamiento UWORKFIT*. [En línea] [Citado el: 25 de Marzo de 2015.] <http://www.uworkfit.com/entrenamiento/los-espanoles-y-el-gimnasio-2/>.

ANEXOS

Anexo 1. Precios gimnasio CDM Moncada

BONOS Y TARIFAS



Tarifa Adulto	40,35 € matrícula / 40,35 € mes	- De Lunes a Viernes de 08:00 a 22:15 h - sábados de 08:00 a 14:00 h - domingos de 09:00 a 14:00 h
Tarifa Mañanas	25,30 € matrícula / 25,30 € mes	De lunes a Viernes de 08:00 a 13:25
Tarifa Joven	30,00 € matrícula / 30,00 € mes	- De Lunes a Viernes de 08:00 a 22:15 h - sábados de 08:00 a 14:00 h - domingos de 09:00 a 14:00 h
Tarifa 3ª edad / pensionista	21,35 € matrícula / 21,35 € mes	De lunes a viernes de 08:00 a 13:25
Tarifa Dicapacitados	21,35 € matrícula / 21,35 € mes	De lunes a viernes de 08:00 a 18:00
Tarifa Familiar (3 miembros min.) Padre, madre, hijos de 14 a 18 años	47,90 € matrícula / 65,30 € mes	- De Lunes a Viernes de 08:00 a 22:15 h - sábados de 08:00 a 14:00 h - domingos de 09:00 a 14:00 h

Agua.....

Baño Libre	3,50 €	
Baño Libre niño / 3ª edad	2,35 €	
Bono 10 baños	30,75 €	
Bono 10 baños. Niño / 3ª edad	21,50 €	
Matronatación	35,45 €	2 días / semana
Terapéutica	32 €	2 días / semana
Cursos 3ª edad / pensionistas	14,35 €	2 días / semana
Cursos adultos	30,20 €	2 días / semana
Cursos Escolar intensivo	30,25 €	2 días / semana
Cursos Escolar anual	63,30 €	1 días / semana
Cursos Preescolar intensivo	37,15 €	2 días / semana
Cursos Preescolar anual	76,00 €	1 días / semana

Seco.....

Entrada Libre gimnasio	3,50 €	
Entrada Puntual SPA	11,60 €	
Bono 10 Sesiones SPA	93,10 €	
Padel pista	8 / 10 €	Suplemento luz 3 € por hora

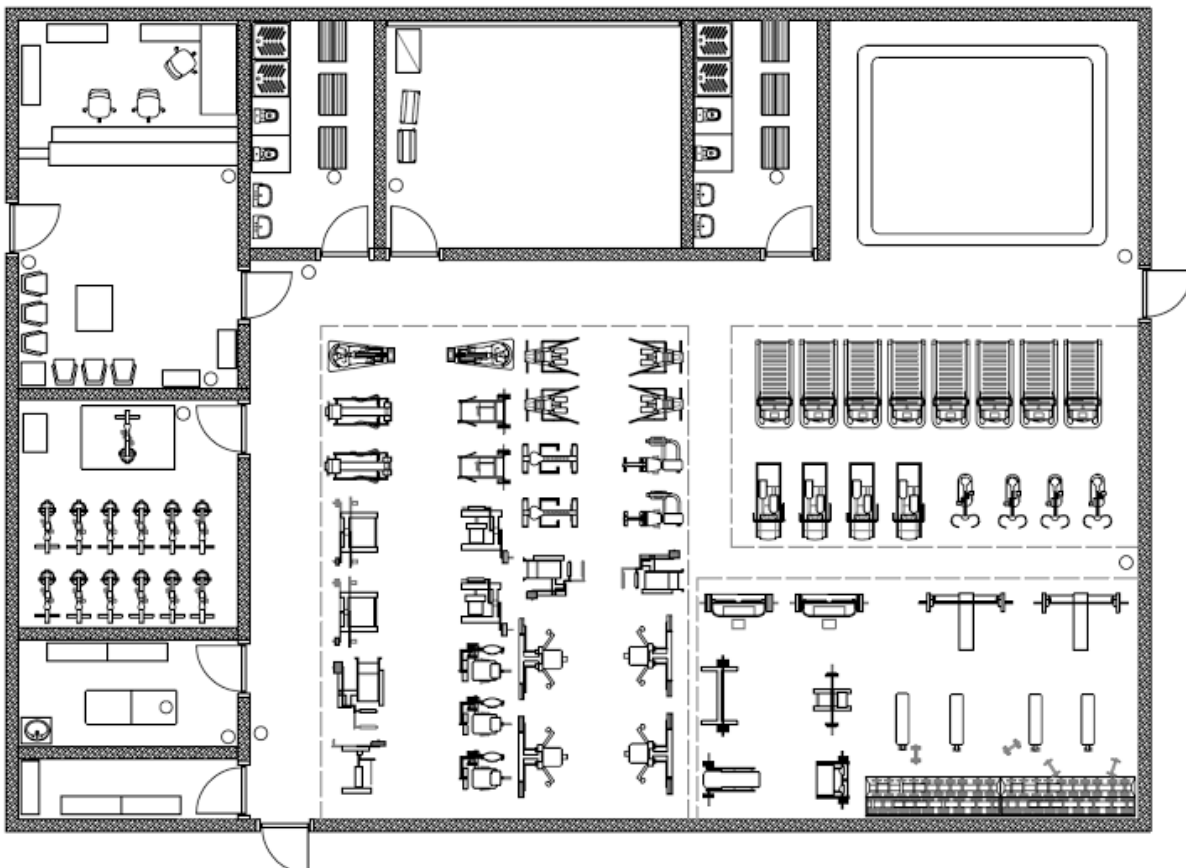
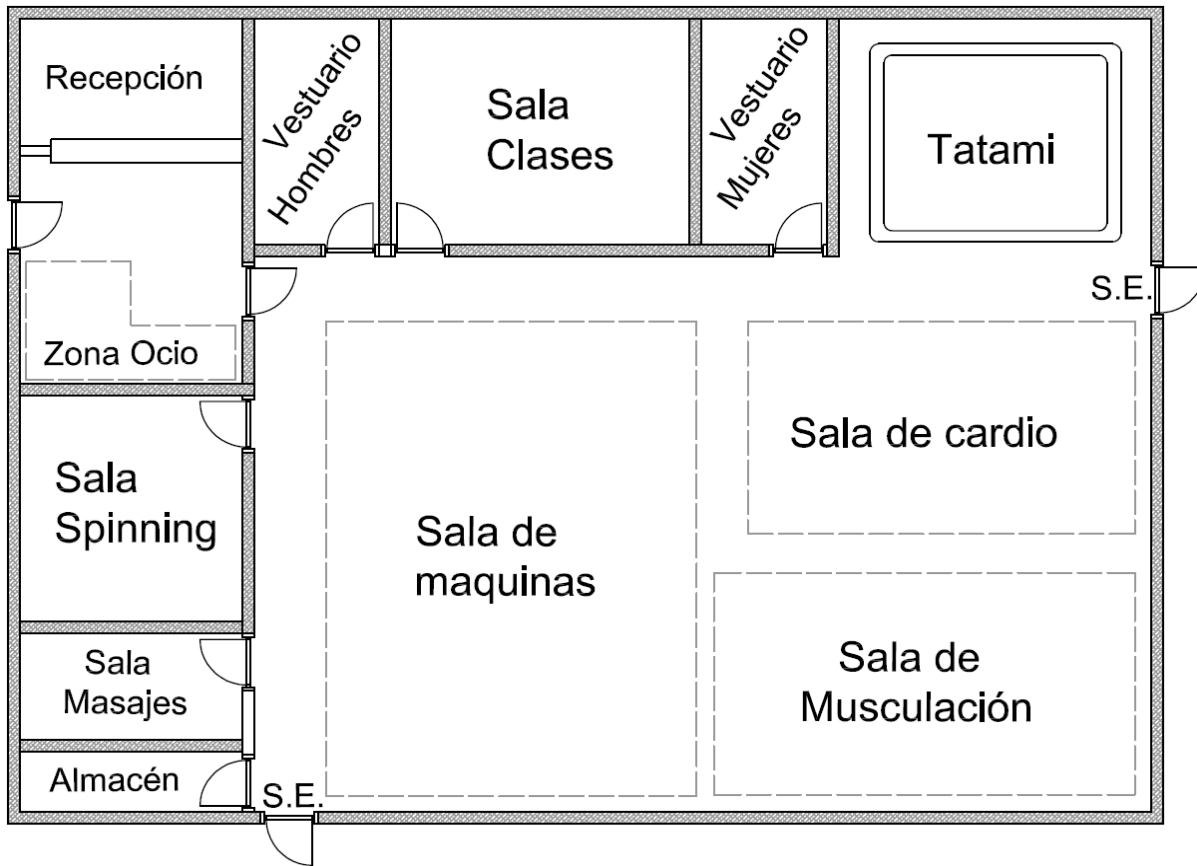
Padel cursos.....

1 día / semana	37 €
2 días / semana	69,95 €
Bonos Trimestrales	

Servicios Terapéuticos.....

Fisioterapia	20€ sesión para los socios. 25€ sesión para los no socios.
--------------	---

Anexo 2. Planos gimnasio



Anexo 3. Máquinas Musculación

Tren superior



PRESS
VERTICAL



PRESS
HOMBROS



PRESS VERTICAL
CONVERGENTE



CONTRACTOR



PRESS HOMBROS
CONVERGENTE



BICEPS



TRICEPS SENTADO



REMO SENTADO



REMO
POLEA BAJA



DOMINADA Y
FONDO CON
ASISTENCIA



PULLOVER



POLEA ALTA



DORSALES



TRICEPS
HORIZONTAL



DELTOIDES
POSTERIOR

Zona Media



ABDOMINAL
SENTADO



ABDOMINAL TOTAL



TWISTER



LUMBARES

Tren Inferior



EXTENSION
CUADRICEPS



FEMORAL
TUMBADO



FEMORAL
SENTADO



PRENSA DE PIERNAS
HORIZONTAL



GEMELOS



ADUCTORES



MULTICADERA



GLUTEOS

Anexo 4. Máquinas cardiovasculares y Peso Libre

Máquinas Cardiovasculares



BICICLETAS
ESTATICAS



CINTAS DE
CORRER



REMO



ELIPTICAS

Peso Libre



BANCOS



SOPORTES



BARRAS, PESAS,
MANCUERNAS

Anexo 5. Material para clases colectivas



Anexo 6. Ficha cliente

Ficha de cliente

Contador de códigos Auxiliares Utilidades Salir

Datos generales	Actividades	Recibos	Clas/Reservas	Bonos	Tienda	
Código cliente	000000003	NIF	432567Y	Fecha de alta	19/08/2012	
Nombre y Apellidos	MARCOS FRUTIO HOMOLO					
Domicilio	AVDA MADRID 57					
Código Postal + Ciudad	ARANJUEZ	Provincia				
Teléfono	91222222	Móvil	77777777			
Email	marcos@lecri-soft.com		Fax			
Fecha Nacimiento	09/09/1987	Sexo	Profesión	EPR EMPRESARIO O AUTONOM		
Pagador el mismo cliente						
DOMICILIACIÓN PAGOS						
Pagador	000000003	MARCOS FRUTIO HOMOLO	NIF	432567Y		
Lugar de Pago	BBV	BANCO BILBAO VIZCAYA	Forma pago			
Código Entidad	1111	Sucursal	2222	DC	33 Cuenta	4444444444
Código IBAN de CCC	IBAN		ES7111112222334444444444		BIC	BBVAESMMXXX
Fecha firma mandato domiciliación			05/11/2014	Emitir doc domic.SEPA		
Día emisión recibo	5	Periodic. pagos	Recibo Auto	Cuenta contable		
Rticia Publicidad	PR2012	CAMPAÑA PRENSA EN EL PAI	Grupo/Colect.	GRUPD GENERAL		
Reg. 3 de 7						
Observaciones						

FICHA MAESTRA DE CLIENTE

ACTIVO

Socio Club Deportivo
 Cliente activo

Anexo 7. Cuestionario

Rellena el cuestionario de aptitudes físicas

La actividad física y la alimentación nos ayudan a mantenernos en forma y prevenir todo tipo de enfermedades y lesiones, también ayudan a mantenernos en el peso adecuado y sentimos estéticamente satisfechos, y por último, nos hace mantener un buen estado de autoestima personal y equilibrio con nuestro entorno.

Antes de empezar, lea el siguiente cuestionario y conteste de manera honesta y sincera:

- 1.- ¿EL MÉDICO LE HA PROHIBIDO LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTIVA, DEBIDO A ALGÚN FACTOR DE RIESGO QUE PUEDA SUPONER UN PELIGRO PARA SU SALUD?
 No Sí
- 2.- ¿PADECE USTED DOLOR EN EL PECHO ESTANDO EN REPOSO O CUANDO PRACTICA ACTIVIDAD FÍSICA?
 No Sí
- 3.- ¿PIERDE EL EQUILIBRIO DEBIDO A MAREOS O SE HA DESMAYADO ÚLTIMAMENTE SIN SABER LA CAUSA?
 No Sí
- 4.- ¿TOMA ALGUNA MEDICACIÓN QUE SEA INCOMPATIBLE CON LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTIVA?
 No Sí
- 5.- ¿CONOCE ALGÚN OTRO MOTIVO POR EL QUE NO DEBERÍA REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTE?
 No Sí
- 6.- ¿TIENE MENOS DE 16 AÑOS?
 No Sí

Anexo 8. Certificación de que la denominación social no figura inscrita en el RMC



PRÍNCIPE DE VERGARA, 94
TELÉF. 902 88 44 22
28006 MADRID

CERTIFICACIÓN Nº 00000

DON José Luis Benavides del Rey, Registrador Mercantil Central, en base a lo interesado por:

D. Clara M^a Villanueva Roca, en solicitud presentada al Diario con fecha 00/00/2015, asiento 0000000,

CERTIFICO: Que **NO FIGURA** registrada la denominación

FITNESS NÁQUERA, SOCIEDAD LIMITADA

En consecuencia, **QUEDA RESERVADA DICHA DENOMINACIÓN** a favor del citado interesado, por el plazo de **SEIS MESES** desde la fecha que continuación se indica, conforme a lo establecido en el artículo 412.1 del reglamento del Registro Mercantil.

Madrid, a de de 2015

EL REGISTRADOR.

NOTA. – Esta certificación tendrá una vigencia a efectos de otorgamiento de escritura, de TRES MESES contados desde la fecha de expedición, de conformidad a lo establecido en el art. 414.1 del Reglamento del Registro Mercantil.

Anexo 9. Normas Gimnasio

NORMAS CLIENTES

1. Para **la inscripción** como socio, se deberá **presentar** la siguiente documentación:
 - **DNI**
 - **1 fotografía tamaño carne.**
2. Las **cuotas mensuales**, se harán efectivas **el primer día hábil de cada mes**, para el correcto funcionamiento del gimnasio, **si no se hubiera hecho efectivo el pago de la mensualidad, se procederá al cobro de la misma con un 3% de recargo**. Una vez cursado recibo, no se admitirá ninguna reclamación. La dirección del gimnasio se reserva el derecho de modificar o cambiar esta tarifa sin previo aviso.

Existen unas normas generales del gimnasio a disposición del socio de obligado conocimiento y cumplimiento.
3. Por una mayor higiene y limpieza, será obligatorio:
 - **La utilización de ropa deportiva y toalla en bancos y aparatos de la sala de musculación y en las colchonetas.**
 - **Dejar las barras, mancuernas y discos en su sitio** para mantener un cierto orden en bien de todos.
 - El uso **de zapatillas de baño en los vestuarios**, así como secarse antes de salir de las duchas para evitar posibles charcos.
 - **No echar agua en la sauna** para evitar dañar la parte eléctrica.
 - Entrar en la **sala de artes marciales con los pies debidamente limpios.**
 - **No se permiten acciones como afeitarse, depilarse, teñirse, cortarse las uñas u otras acciones** de higiene personal dentro del recinto de los vestuarios.
4. Por motivos de seguridad e higiene.
 - Este **Prohibido Entrar con ropa dentro de la sauna.**

- **Vestirse dentro de la sauna.**
 - **Dejar o abandonar ropa, toallas y cualquier cosa que no sea de la sauna.**
 - **Solo se permitirá la entrada con toalla, bañador y chanclas.**
5. **Se prohíbe el acceso a la sala de clases colectivas con calzado de uso diario y que no sea deportivo.**
 6. Sera **obligatorio huellar antes de entrar y llevar siempre la tarjeta de identificación del gimnasio**, para conseguir un mayor control y evitar el paso de gente ajena a las instalaciones.
 7. Los socios tienen a su **disposición un servicio de taquillas gratuitas** , mientras permanezcan dentro de las instalaciones, **siendo obligatorio su desalojo al termino de la estancia**, dejándola a disposición del resto de socios, no haciéndose responsable la empresa de las pertenencias olvidadas en su interior.
 8. **No nos hacemos responsables del dinero, joyas, ropa y demás pertenencias olvidadas, perdidas o sustraídas en las instalaciones.**
 9. **La dirección del gimnasio, se reserva el derecho admisión a cualquier persona si por actitud poco adecuada o moralidad desdiga las normas de convivencia debidas.**
 10. Queda terminantemente **prohibido fumar** en toda la instalación.
 11. **La dirección declina toda responsabilidad sobre los accidentes que se produzcan en el interior del gimnasio que no sean producidos por defecto de sus instalaciones.**
 12. **La dirección se reserva el derecho de ofrecer promociones especiales para la captación de nuevos socios que no tendrán efecto retroactivo ni acumulativo y a las que solo podrán acogerse quienes se inscriban por primera vez.**
 13. **Edad mínima para estar en sala 16 años y mínima para hacer Spinning 18 años.**

EL CUMPLIMIENTO DE ESTAS NORMAS FACILITARA UN CLIMA DE COMPAÑERISMO Y DEPORTIVIDAD. SI USTUD SIGUE ESTAS NORMAS, SERA EL PRIMER BENEFICIADO.

Anexo 10. Cálculo del préstamo en La Caixa para los 2 primeros años

DATOS DEL PRÉSTAMO

Capital	50.000,00
Fecha Solicitud	27-04-2015
Duración	96 Meses
Cuota	Constante
Periodicidad	Mensual
Interés (%)	5,112%

DATOS DE LA OPERACIÓN

Primera cuota	27-02-2015
Importe cuota	633,00

Nº	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente de Vto.
1	633	424,67	208,33	49.575,33
2	633	426,44	206,56	49.148,89
3	633	428,21	204,79	48.720,68
4	633	430	203	48.290,68
5	633	431,79	201,21	47.858,89
6	633	433,59	199,41	47.425,30
7	633	435,39	197,61	46.989,91
8	633	437,21	195,79	46.552,70
9	633	439,03	193,97	46.113,67
10	633	440,86	192,14	45.672,81
11	633	442,7	190,3	45.230,11
12	633	444,54	188,46	44.785,57
13	633	446,39	186,61	44.339,18
14	633	448,25	184,75	43.890,93
15	633	450,12	182,88	43.440,81
16	633	452	181	42.988,81
17	633	453,88	179,12	42.534,93
18	633	455,77	177,23	42.079,16
19	633	457,67	175,33	41.621,49
20	633	459,58	173,42	41.161,91
21	633	461,49	171,51	40.700,42
22	633	463,41	169,59	40.237,01
23	633	465,35	167,65	39.771,66

Anexo 11. Tablas con el cálculo de los salarios desglosado

Personal	SyS Br. Mes	Reten. mes	Reten. anual	CSS mes	CSS Anual	SyS. N Mes	SyS N. Anual	SyS Br Anual
1 Gerente	1.200,00	108,00	1.296,00	339,60	4.754,40	752,40	10.533,60	16.584,00
2 Recepcionistas	2.400,00	216,00	2.592,00	679,20	9.508,80	1.504,80	21.067,20	33.168,00
2 Monitor Musculación	2.300,00	207,00	2.484,00	650,90	9.112,60	1.442,10	20.189,40	31.786,00
3 Monitores actividades	2.196,00	197,64	2.371,68	621,47	8.700,55	1.376,89	19.276,49	30.348,72
1 Nutricionista	176,00	15,84	190,08	49,81	697,31	110,35	1.544,93	2.432,32
1 Fisioterapeuta	176,00	15,84	190,08	49,81	697,31	110,35	1.544,93	2.432,32
TOTALES	8.448,00	760,32	9.123,84	2.390,78	33.470,98	5.296,90	74.156,54	116.751,36

2 pagas extra diferencia mes con parte de paga css de las 2 pagas diferencia CSS mes con parte paga

1504,80	125,40	877,80	679,20	56,60	396,20
3009,60	250,80	1.755,60	1358,40	113,20	792,40
2884,20	240,35	1.682,45	1301,80	108,48	759,38
2753,78	229,48	1.606,37	1242,93	103,58	725,05
220,70	18,39	128,74	99,62	8,30	58,11
220,70	18,39	128,74	99,62	8,30	58,11
10593,79	882,82	6.179,71	4781,57	398,464	2.789,25

