



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de empresa de la creación de un gimnasio de alto rendimiento en
la Comunidad de Madrid



GYM FIVE
Health and Effort

Realizado por: **Verónica Girón Bezares**

Tutora: **M^a Amparo Baviera Puig**

16 de Febrero 2018

GYM FIVE S.L

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	12
1.1	Resumen.....	12
1.2	Objeto del TFG y asignaturas relacionadas	13
1.3	Objetivos.....	16
1.4	Estructura del TFG.....	17
2.	EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.....	21
2.1	Introducción	21
2.2	Definición del gimnasio de alto rendimiento.....	22
2.3	Evolución y situación del sector	23
2.4	Factores determinantes.....	32
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	36
3.1	Introducción.....	36
3.2	Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	36
3.3	Análisis del Microentorno (PORTER).....	48
3.4	Análisis de la competencia.....	52
3.5	Análisis DAFO	59
3.6	Análisis CAME.....	63
4.	ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS	68
4.1	Introducción.....	68
4.2	Localización del local	69
4.3	Distribución en planta	71
4.4	Planificación y programación de la producción.....	83
4.5	Gestión de calidad.....	87
4.6	Gestión medioambiental	88

GYM FIVE S.L

4.7	Etapas de planificación y procesos	89
5.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	97
5.1	Introducción	97
5.2	Misión, visión y valores de la empresa	97
5.3	Objetivos de la empresa	99
5.4	Denominación, régimen jurídico y objeto social de la empresa.	100
5.5	Capital social, participaciones y socios.....	101
5.6	Trámites a realizar: Agenda de constitución	102
5.7	Descripción de los puestos de trabajo	106
5.8	Política de contratación de la empresa.....	112
5.9	Organigrama.....	113
5.10	Política salarial de la empresa.....	113
6.	ANÁLISIS DE MARKETING	116
6.1	Introducción	116
6.2	Segmentación y público objetivo.....	117
6.3	Establecimiento de objetivos y posicionamiento	119
6.4	Marketing Mix	121
6.4.1	Marketing Mix : Producto/Servicio	122
6.4.2	Marketing Mix : Precio.....	129
6.4.3	Marketing Mix : Comunicación	130
6.4.4	Marketing Mix : Distribución	140
6.5	Servicio ampliado LOVELOCK.....	141
7.	PLAN FINANCIERO	146
7.1	Introducción	146
7.2	Plan de inversión.....	146
7.3	Plan de financiación.....	149
7.4	Previsión de ventas	151

GYM FIVE S.L

7.5	Previsión gastos.....	152
7.6	Balance de situación provisional.....	154
7.7	Cuenta de resultados provisional	157
7.8	Análisis del EOAF	158
7.9	Análisis de ratios.....	161
7.10	Recuperación de la inversión.....	167
8.	CONCLUSIONES	170
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	173
10.	ANEXOS.....	177
	Anexo I: Distribución de las áreas del gimnasio.....	177
	Anexo II: Máquinas de musculación.....	178
	Anexo III: Máquinas Cardiovasculares.....	181
	Anexo IV: Material Crossfit	182
	Anexo V: Normas Gimnasio	184
	Anexo VI: Horizonte Optimista y Pesimista.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignaturas relacionadas	14
Tabla 2: Basic Fit	53
Tabla 3: MYST.....	53
Tabla 4: Notoh.....	54
Tabla 5: Gymage Lounge Resort	55
Tabla 6: Crossfit Gran Vía	55
Tabla 7: Body Factory	56
Tabla 8: McFit	57
Tabla 9: Entrenadores personales	57
Tabla 10: Nutricionistas	58
Tabla 11: Fisioterapeutas.....	58
Tabla 12: Máquinas Musculación Gimnasio	77
Tabla 13: Máquinas Cardiovascular Gimnasio	77
Tabla 14: Material Crossfit.....	81
Tabla 15: Reparto porcentual de la participación económica de los socios.....	101
Tabla 16: Tabla salariales 2017	114
Tabla 17: Política de servicios básicos: Zona cardiovascular y fitness.....	126
Tabla 18: Política de servicio reales: Entrenador Personal	128
Tabla 19: Política de servicio Aumentados: Asesoría.....	128
Tabla 20: Determinación del precio (euros).....	130
Tabla 21: Plan de inversión	148
Tabla 22: Datos préstamo.....	150
Tabla 23: Datos de la operación	150
Tabla 24: Previsión Ventas Año 1	151
Tabla 25: Gastos fijos Mensuales.....	152
Tabla 26: Gastos Variables Mensuales	153
Tabla 27: Salario Mensual.....	153
Tabla 28: Balance de situación provisional.....	155
Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias provisional	157

GYM FIVE S.L

Tabla 30: Balance preparado para el EOAF	159
Tabla 31: Fondo de maniobra.....	159
Tabla 32: EOAF (Año 2018 - Año 2019)	160
Tabla 33: Fondo de maniobra (Año 2018 - Año 2019 - Año2020)	161
Tabla 34: Ratios de liquidez	162
Tabla 35: Ratios de endeudamiento	163
Tabla 36: Rentabilidad Económica	165
Tabla 37: Rentabilidad Financiera	166
Tabla 38: Valor Actual Neto	167
Tabla 39: Previsión de ventas Horizonte Optimista	187
Tabla 40: Balance de situación Horizonte Optimista	188
Tabla 41: Cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte Optimista.....	189
Tabla 42: Fondo de maniobra Horizonte Optimista	191
Tabla 43: Ratios de liquidez Horizonte Optimista	191
Tabla 44: Ratios de endeudamiento Horizonte Optimista.....	191
Tabla 45: Rentabilidad económica y financiera Horizonte Optimista	192
Tabla 46: Previsión de ventas Horizonte Pesimista	193
Tabla 47: Balance de situación Horizonte Pesimista	194
Tabla 48: Cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte Pesimista	195
Tabla 49: Fondo de maniobra Horizonte Pesimista	197
Tabla 50: Ratios de liquidez Horizonte Pesimista.....	197
Tabla 51: Ratios de endeudamiento Horizonte Pesimista	197
Tabla 52: Rentabilidad económica y financiera Horizonte Pesimista.....	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas vinculadas al deporte	24
Gráfico 2: Empresas vinculadas al deporte por actividad económica en el año 2015. ...	25
Gráfico 3: Evolución de la práctica deportiva semanal (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)	26
Gráfico 4: Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo).....	27
Gráfico 5: Personas que practican deporte semanalmente según las modalidades deportivas más frecuentes (%)	28
Gráfico 6: Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte (En millones de euros)	29
Gráfico 7: Personas que practican deporte semanalmente según comunidad autónoma (Indicadores anuales en porcentaje)	30
Gráfico 8: Personas que practicaron deporte en el último año según nivel de estudios (%)	31
Gráfico 9: Evolución Anual PIB España.....	39
Gráfico 10: Encuesta de población activa. Tasa de Paro (%).....	40
Gráfico 11: Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipo de bienes y servicios. 2014.....	40
Gráfico 12: Modelo de las cinco fuerzas	49
Gráfico 13: Análisis DAFO.....	63
Gráfico 14: Ciclo de vida sector Fitness	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Localización del local y sus competidores.....	70
Ilustración 2: Recepción.....	72
Ilustración 3: Zona de ocio y descanso	73
Ilustración 4: Despacho Fisioterapeuta/entrenador personal	74
Ilustración 5: Despacho Nutricionista	74
Ilustración 6: Vestuarios gimnasio	75
Ilustración 7: Zona de musculación	76
Ilustración 8: Zona cardiovascular	76
Ilustración 9: Sala de actividades colectivas	78
Ilustración 10: Sala de entrenamiento funcional/ Crossfit	80
Ilustración 11: Sala Spinning	82
Ilustración 12: Horario clases colectivas.....	86
Ilustración 13: Procesos Gimnasio GYM FIVE.....	89
Ilustración 14: Organigrama.....	113
Ilustración 15: Variables del Marketing Mix.....	122
Ilustración 16: Ciclo de vida de un sector	124
Ilustración 17: Logo de la empresa	131
Ilustración 18: Cronograma plan comunicacional	138
Ilustración 19: La flor de servicios de Christopher Lovelock.....	141

GYM FIVE S.L

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

Según estudios recientes, existe un aumento por la preocupación de la salud y el bienestar físico, no obstante, la práctica de deporte no se limita a un único ámbito sino que también queda patente su utilización en la gestión de emociones, principalmente aquellas relacionadas con el estrés y con el afrontamiento de dichas situaciones. Continuamente se pueden encontrar gimnasios o polideportivos abarrotados de público en los cuales resulta casi imposible que el cliente alcance los objetivos que se propone.

Por esta razón el trabajo final de grado que se presenta a continuación se enmarca dentro de la modalidad de plan de empresa. Esta idea de negocio consiste en la creación de un gimnasio de alto rendimiento en el deporte denominado "GYM FIVE. SL" con el objetivo de cubrir la necesidad cada vez más creciente del consumidor donde puedan cumplir sus metas, gracias a una mejor disposición de las herramientas y materiales.

El motivo de la creación de este gimnasio es que en España existe un gran número de personas que regularmente acuden a centros deportivos o gimnasios que lo que realmente buscan es dedicarse al deporte y que algunos centros no pueden ofrecer por falta de material y profesionalidad, por lo que este centro deportivo se centrará en aquellas personas que realmente quieren dedicarse al deporte y aquellas que les apasione y no como un centro de ocio donde establecer solo relaciones personales.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre de la empresa: GYM FIVE.

Código CNAE: 9312.- Actividades de los clubes deportivos

Dirección: Calle Abada nº 2

Provincia: Madrid.

GYM FIVE S.L

En el presente Plan de Empresa se empezará comentando brevemente las principales asignaturas utilizadas a lo largo de estos años para llevar a cabo dicho proyecto y los objetivos propuestos para nuestro centro deportivo.

A continuación comentaremos los antecedentes, es decir el sector al cual pertenece la empresa y su situación actual. Se continuara con un análisis estratégico donde se estudiará el macro y micro entorno a través de varias herramientas como el PESTEL y DAFO entre otras. Seguidamente se pasará a describir el Plan de Operaciones y procesos y su análisis de la organización y recursos humanos donde se resumirá los procesos a realizar y las personas que se necesitaran. Y por último se elaborará un Plan de Marketing y un análisis económico-financiero donde se presentará tres posibles escenarios.

1.2 Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

Mediante el estudio de las distintas áreas de la empresa se analizará, evaluará, interpretara y elaborará el proyecto de un nuevo Centro Deportivo Especializado con ubicación en la provincia de Madrid, con el que se pretende establecer la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo, así como recabar posibles propuestas para la optimización de los recursos disponibles en la empresa.

Las asignaturas cursadas a lo largo de estos años han influido a la hora de elaborar el presente TFG, a continuación en la tabla 1 se enumeraran las asignaturas que han sido más relevantes para su ejecución:

Tabla 1: Asignaturas relacionadas

1º Curso	2º Curso
Derecho de la empresa Introducción a las Finanzas Introducción a la Contabilidad	Derecho del Trabajo Economía Mundial y Española Contabilidad Financiera y de Sociedades Estrategia y Diseño de la Organización
3º Curso	4º Curso
Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría Investigación Comercial Dirección Comercial Gestión de Proyectos Análisis y Consolidación Contable Gestión Fiscal de la Empresa	Dirección de RRHH Marketing en Empresas y Servicios Profesionales Dirección Financiera

Fuente: Elaboración propia

Para poder cumplir con el objeto de este trabajo se va a pretender analizar las siguientes áreas:

- **Situación Actual del Sector:** En este apartado se describirá la coyuntura española referida al sector y su evolución.
- **Análisis estratégico:** en esta fase se deberá recopilar datos respecto a las necesidades que intentamos cubrir y los intereses de nuestros futuros clientes así como, evaluar a la competencia y saber cómo van a actuar para poder responder y buscar sus puntos débiles para poder suplirlos.

Para realizar dicho análisis se han tenido en cuenta las asignaturas de Investigación Comercial, Dirección Comercial, Dirección de Recursos

Humanos, Marketing en Empresas y Servicios Profesionales y Economía Mundial y Economía Española las cuales nos han permitido conocer el macroentorno y microentorno en donde la empresa se va a mover, para ello realizaremos un PEST, las 5 fuerzas de Porter y un DAFO.

- **Análisis de operaciones y Procesos:** En este apartado se determinará la localización más adecuada para el proyecto, así como la distribución de las instalaciones y equipos más cómoda y amplia para facilitar la realización de ejercicio. Se determinarán los horarios y actividades para administrar el tiempo eficazmente.

Para ello hemos utilizado las asignaturas de Investigación Comercial, Dirección Comercial y Gestión de proyectos.

- **Análisis de la Organización y Recursos Humanos:** En este apartado se establecerá el capital social con el que se iniciara la sociedad, el número de socios que tendrá, el capital social que aportara cada uno de ellos y los tramites juridicos-legales para constituir la sociedad. Además, en las empresas de servicios y, más concretamente, en las empresas de servicios profesionales, los recursos humanos que forman parte de ella son la clave para conseguir prestar un servicio de calidad.

Las principales asignaturas que nos han ayudado en su elaboración han sido: Derecho de la empresa, Dirección de Recursos Humanos las cuales han permitido decidir qué tipo de sociedad escoger, la elaboración de cada puesto de trabajo así como su responsabilidad y se definirá la política salarial más adecuada.

- **Análisis de Marketing:** En este epígrafe se describe el marketing orientado a empresas de servicios como es nuestro gimnasio. Se han tenido en cuenta asignaturas como: Dirección Comercial y Marketing en servicios profesionales.

- **Análisis económico-financiero:** Este apartado es significativo para evaluar la viabilidad de nuestro proyecto. Se analizarán las inversiones necesarias para su puesta en funcionamiento, instalaciones, equipos informáticos, mobiliario...

Posteriormente se realizará un análisis de las magnitudes económicas-financieras con el fin de determinar si este reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesaria para poder llevar a cabo el proyecto incluyendo tres posibles escenarios.

Por último se elaborará el plan de inversión, el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias provisionales, el EOAF y principales ratios de liquidez y endeudamiento.

Para ello, las asignaturas claves para realizarlo han sido: Introducción a la Contabilidad, Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoria Contable, Contabilidad Financiera y de Sociedades, Análisis y Consolidación Contable, y Gestión Fiscal de la Empresa, Dirección Financiera.

1.3 Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo final de grado tal y como se ha mencionado antes, es la realización de un plan de empresa con el fin de valorar la creación de un gimnasio de alto rendimiento ubicado en Madrid. Para saber si este negocio será viable o no se van a seguir una serie de objetivos:

- Analizar detalladamente el sector, donde se investigará el mercado de los gimnasios más específicos y centros deportivos más especializados que se ubican en la ciudad para así poder determinar y evaluar a los competidores más directos.
- Realización de un plan estratégico de la empresa con la intención de introducir a la empresa en el sector y ver qué puntos fuertes y débiles y oportunidades y amenazas le rodean.

- Concretar funcionamiento interno, identificaremos los servicios que se ofrecerán y los procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo dicha prestación del servicio.
- Establecer las estrategias de marketing a través de un plan de marketing.
- Elaboración de un análisis económico-financiero para evaluar la rentabilidad del negocio.

1.4 Estructura del TFG

El presente trabajo se presentará siguiendo unas normas básicas de estructuración. Constará, al menos, de los siguientes apartados:

- 1. Introducción.** Se expondrá un breve resumen del objeto a tratar en el trabajo, así como la identificación del proyecto (nombre de la empresa, código CNAE al cual pertenece sus actividades, dirección...). Además se detallarán y se explicarán de qué forma las asignaturas se han utilizado y el objetivo que se quiere conseguir para dicho trabajo.
- 2. Evolución y situación actual.** Se comenzará a definir que es un centro de alto rendimiento y cuáles son sus características más habituales para considerarlo como tal. Además se explicará cómo ha ido evolucionando la práctica deportiva a lo largo de los últimos años a nivel nacional hasta situarse a como se encuentra actualmente. Para ello nos haremos servir de diferentes variables que condicionan la práctica deportiva como son las empresas vinculadas a las actividades deportivas debidas al incremento de la necesidad de la demanda, la edad y el sexo de los individuos, el gasto en los hogares para la práctica deportiva pero sobre todo las modalidades deportivas en las que se centran para así poder deter-

minar cuál es el horizonte objetivo. Por último se hablará de factores determinantes que han sido claves para la evolución del sector.

- 3. Análisis estratégico.** Se realizará tanto un análisis del macroentorno (PESTEL) como del microentorno (PORTER) para determinar qué tipos y qué factores son los que podría afectar a la empresa. Además se realizará un análisis de la competencia para definir qué empresas serían nuestras competidoras para así comprender la ventaja competitiva que podemos ofrecer. Por último se realizará un análisis DAFO para concluir las características internas de la empresa así como su situación externa.
- 4. Análisis de operaciones y procesos.** En este apartado se pretende detallar el sistema operativo de la empresa. Para ello se determinará y justificará la localización y distribución del local además de exponer la planificación y programación del servicio. Además se manifestará la gestión de calidad y medioambiental que el gimnasio contempla. Por último se describirán las etapas del proceso de planificación.
- 5. Análisis de la organización y recursos humanos.** Se definirá la misión, la visión y los valores de la empresa así como los objetivos que pretende conseguir. Por otra parte se detallarán los procesos de creación de una empresa y cómo se va a constituir. Por último entrando en temas de recursos humanos se hará una breve descripción de los puestos de trabajo a cubrir, la política de contratación y salarial de la empresa y se expondrá un organigrama de ello.
- 6. Análisis del marketing.** En primer lugar se va a detallar el público objetivo al cual va destinado nuestro servicio, y el posicionamiento de la empresa. Además se realizará un plan de marketing explicando cada una de las cuatro variables del marketing mix.

7. Análisis económico-financiero. 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 realizará un plan de inversión y un plan de financiación donde incluya una previsión de ingresos y gastos además de realizar los análisis de ratios correspondientes y determinar posibles flujos de caja. De manera análoga se verá reflejado en los estados financieros obtenidos.

2. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

2. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

Lo que se pretende en este apartado es conocer el sector el cual se va a tratar, donde se procederá a estudiar las principales características así como las cifras más destacadas para conocer su evolución y en qué situación nos encontramos para poder realizar una posible previsión.

2.1 Introducción

El sector del fitness es un campo en un constante cambio, renovación y evolución. Atrás se quedaron aquellos gimnasios que contaban con instalaciones reducidas y una maquinaria poco sofisticada y funcional. (Serrano, 2015)

Al comienzo de siglo, los centros fitness han evolucionado hacia centros con una gran superficie así como maquinaria y tecnología. En la sociedad actual se podría decir que nos encontramos en la década del culto al cuerpo y no solo por la obsesión moderna a la estética por la perfección del cuerpo sino que también porque se ha revelado y demostrado que el ejercicio físico mejora la calidad de vida por ejemplo en la liberación de endorfinas las cuales contribuyen a un mejor estado de ánimo entre muchas otras ventajas. Si además de esto, le sumamos una alimentación saludable ya tienes la fórmula perfecta y es que gracias a ello la esperanza de vida cada vez es mayor. Este hecho ha propiciado una mayor cantidad de personas que buscan mejorar su calidad de vida a través del deporte y una alimentación sana.

Como consecuencia, esto ha contribuido al incremento de beneficios económicos en otros sectores, como el de la alimentación, la moda, la tecnología, relacionados con el estilo de vida saludable. Según datos del HRSA (Health Resources and Services Administration) España ha sido el país europeo que más creció en cuanto a número de usuarios de gimnasios en los últimos 4 años, situándose como el segundo país europeo en porcentaje de población que realiza deporte.

Por otra parte esta masificación de los centros no conlleva a una mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios ya que resulta fácil encontrar gimnasios con una afluencia excesiva lo que generalmente conlleva a una dificultad para desarrollar las actividades a causa de las limitaciones de las instalaciones. Por otra parte cabe destacar que estos centros son utilizados en numerosas ocasiones como zonas de socialización interfiriendo con el desempeño deportivo de aquellos que realmente buscan la actividad física como el principal objetivo.

2.2 Definición del gimnasio de alto rendimiento

Un gimnasio es un lugar que permite realizar deporte y ejercicio en un espacio cerrado. El deporte puede practicarse a partir de cualquier edad ya que ayuda a la motricidad y movilidad de toda la estructura del cuerpo. La palabra gimnasio deriva de la palabra griega “gym”, que significa desnudo. La palabra griega “gymnasium” significa “lugar donde ir desnudado”, se utilizaba en la Antigua Grecia para calificar el lugar donde los chicos jóvenes realizaban educación física sin ropa.

Según la ley 10/1990, 5 de octubre del Deporte, considera al deporte de alto nivel en España de interés y debido fundamentalmente a las siguientes causas:

1. Por estímulo que se le supone para el desarrollo del deporte base.
2. A la alta exigencia técnica y científica que requiere su preparación.
3. Por la función de representación en competiciones deportivas internacionales de carácter oficial.

La idea de un Gimnasio suele aparecer asociada a la mejora del estado físico y al deporte. En este caso el concepto de Gimnasio de Alto Rendimiento alude a optimizar el aprovechamiento de los recursos corporales y técnicos para

GYM FIVE S.L

desarrollar y fortalecer el desarrollo físico y muscular. Es importante tener en cuenta que el rendimiento deportivo está asociado a la exigencia de cada individuo. En este caso se considera una alta especialización deportiva en el momento en que exista una serie de distintas variables:

- Una alta implicación en la tarea.
- Motivación intrínseca en la misma.
- Planificación detallada tanto de las sesiones propias de entrenamiento como el resto de variables que pueden influir en esa actividad.(Alimentación, descanso, recuperación, etc.)

La práctica deportiva realizada en el centro puede ser tanto la actividad principal como un complemento de otro deporte que practique el cliente donde se buscará la mejora del rendimiento físico. Además no se tendrá en cuenta de si se trata de una finalidad competitiva o un objetivo personal del sujeto.

2.3 Evolución y situación del sector

En los últimos años se ha venido generalizando un incremento del interés de las personas por mantener una condición física acorde al modelo de belleza actual. Este hecho se hace cada vez más explícito y las personas buscan solucionarlo con la asistencia en los Centros de Actividad Física. (Franco, Ayala y Ayala, 2011) Por ello, cada vez más, los individuos acuden a los gimnasios para realizar cualquier actividad deportiva que les proporcione un mejor bienestar para su salud. En este apartado observaremos cuales son los perfiles sociológicos, y su evolución en los últimos años de los usuarios y usuarias habituales de gimnasios. Los datos que se van a mostrar son extraídos de la encuesta de “Hábitos Deportivos de los Españoles” realizada por la Subdirección General de Estudios y Estadística de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015) para los años comprendidos entre 2010 y 2015. La Encuesta es una investigación por muestreo dirigida a una muestra de 12 mil personas de 15 años en adelante residentes en España. Por otro lado también hemos recogido datos de La Encuesta de Presupuestos Familia-

GYM FIVE S.L

res, estadística perteneciente al Plan Estadístico Nacional elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

Se comenzará por observar y analizar el número de empresas relacionadas con el deporte y su actividad, el porcentaje total de usuarios/as que practican deporte las características demográficas fundamentales como el sexo y la edad y el gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte. Por último se expondrán las variables geográficas y los aspectos socioeconómicos como el nivel de estudios.

Contemplando los datos proporcionados por la encuesta de “Hábitos Deportivos de los Españoles” (Gráfico 1) se observa que el número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), operación estadística perteneciente al Plan Estadístico Nacional elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, cuya actividad económica principal es deportiva, ha ido aumentando hasta el punto de ascender 31.139 a principios del 2015. Los resultados confirman la tendencia creciente observada en los últimos años en la creación de nuevas empresas en el sector debido al aumento de la necesidad de realizar deporte.

Gráfico 1: Empresas vinculadas al deporte

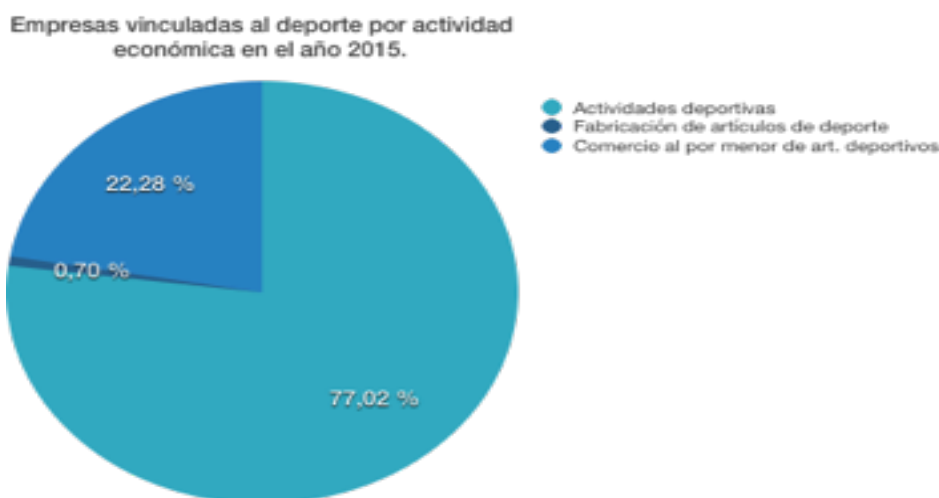


Fuente: Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

GYM FIVE S.L

Tal y como se observa en el Gráfico 2 la mayor parte de ellas, el 77,02%, se corresponden con actividades deportivas tales como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubs deportivos o de gimnasios. Un 0,7% se dedica principalmente a la fabricación de artículos de deporte. Las empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados suponen un 22,3%.

Gráfico 2: Empresas vinculadas al deporte por actividad económica en el año 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

Resulta importante destacar que desde la última encuesta realizada, con referencia a 2010, se observa un notable crecimiento en las tasas de práctica deportiva, más superior en las mujeres y en los más jóvenes. (Gráfico 3). Por sexo se observan asimismo notables diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres 59,8%, que en las mujeres, 47,5%. El comportamiento por sexo explica en gran medida esta favorable evolución, ya que atendiendo a las tasas de práctica se observa un incremento de 4,9 puntos porcentuales entre los hombres y un ascenso mucho mayor de 13,3 puntos porcentuales entre las mujeres aún así continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres. Sin embargo, la brecha de género disminuye de manera notable estimándose en 15 puntos porcentuales en 2010 hasta situarse en 8 puntos porcentuales en 2015.

Gráfico 3: Evolución de la práctica deportiva semanal (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

Atendiendo a la variable edad, los resultados obtenidos para 2015 (Gráfico 4) estiman que las mayores tasas de práctica deportiva en la población más joven analizada, de 15 a 19 años, un 87%, tasa que va descendiendo hasta situarse en el 10,9% entre aquellos de 75 años y más. 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.

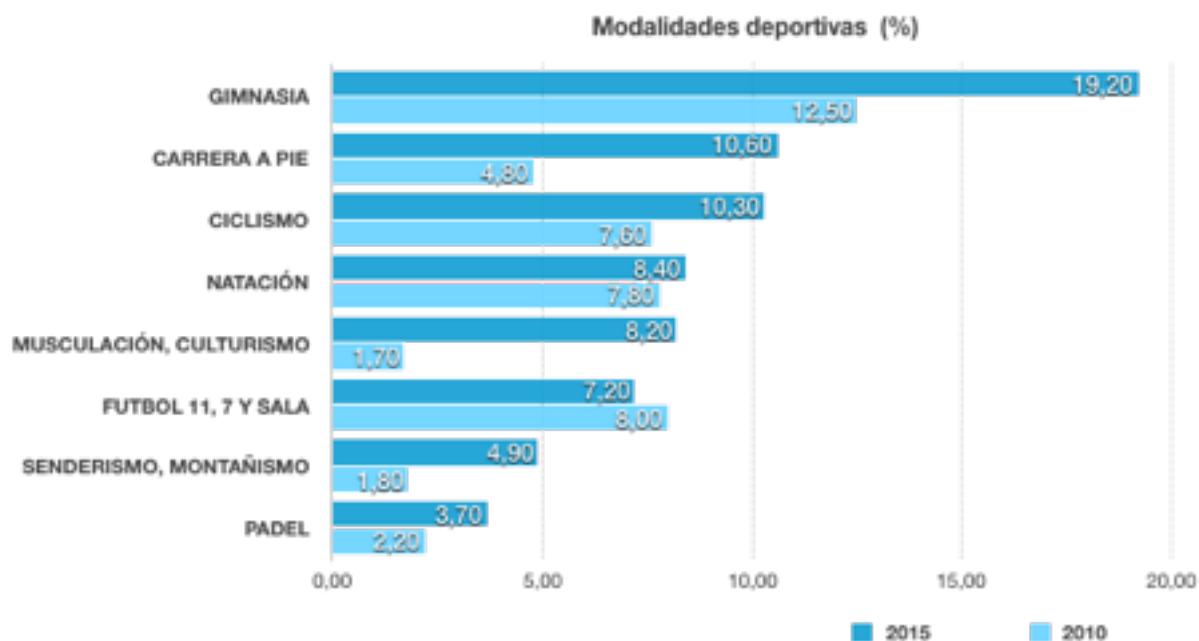
Gráfico 4: Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

Entre las modalidades deportivas (Gráfico 5) que más practican los usuarios/as en términos semanales destacan la gimnasia, 19,2%, la carrera a pie, 10,6%, ciclismo, 10,3%, natación, 8,4%, musculación y culturismo, 8,2% y fútbol 11, 7 o sala con 7,2%. En términos de musculación y culturismo se ha visto unos de los mayores incrementos porcentuales por lo que se ha visto como una variable decisoria en este plan de negocio ya que nuestra idea es un gimnasio especializado en musculación.

Gráfico 5: Personas que practican deporte semanalmente según las modalidades deportivas más frecuentes (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

La Encuesta de Presupuestos Familiares nos ha permitido estimar el gasto en determinados bienes vinculados al deporte que realizan anualmente los hogares españoles. Los resultados indican que en 2014 este gasto fue de 4.211,4 millones de euros, cifra que supone un descenso interanual del 7,9% y que representa el 0,9% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares tal y como se representa en el gráfico 6.

Gráfico 6: Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte (En millones de euros)



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

Así mismo cabe destacar que según Sánchez, Miranda y Guerra, (2008) en su estudio sobre suplementación alimentaria parte del gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte actualmente van destinados al consumo de sustancias para mejorar el rendimiento deportivo y la forma física.

Esta nueva visión se ha extendido a las personas que acuden de forma regular a gimnasios buscando entre otros, fines físicos o estéticos sin que en ningún caso se tengan en cuenta los posibles efectos perjudiciales que conlleva el uso de “suplementos dietéticos”, “ayudas ergogénicas nutricionales”, “suplementos deportivos” y “suplementos nutricionales terapéuticos”.

Según Burke et al. (2010) la comida y los suplementos adicionales para los deportistas deben proporcionar una adecuada herramienta que pueda cubrir un requerimiento nutritivo para optimizar el rendimiento de la competición o simplemente un entrenamiento diario. Por ejemplo las bebidas o barras deportivas contienen una cantidad adicional y cuantiosa para cubrir la carencia nutricional además de contener nutrientes u otros componentes que aumenten el rendimiento deportivo siempre que mantengan o restauren la salud y la función inmune del cuerpo humano.

GYM FIVE S.L

Por otro lado en cuanto a las Comunidades Autónomas, se observa que para el año 2015, los andaluces, madrileños, baleares y los navarros son los españoles que más acuden al gimnasio (Gráfico 7). Mientras que extremeños, vascos, gallegos son los que tienden a un menor porcentaje de usuarios. Nuestro gimnasio se ubicará en Madrid ya que se encuentra dentro de uno de los mayores porcentajes de usuarios que acuden a centros deportivos.

Gráfico 7: Personas que practican deporte semanalmente según comunidad autónoma (Indicadores anuales en porcentaje)

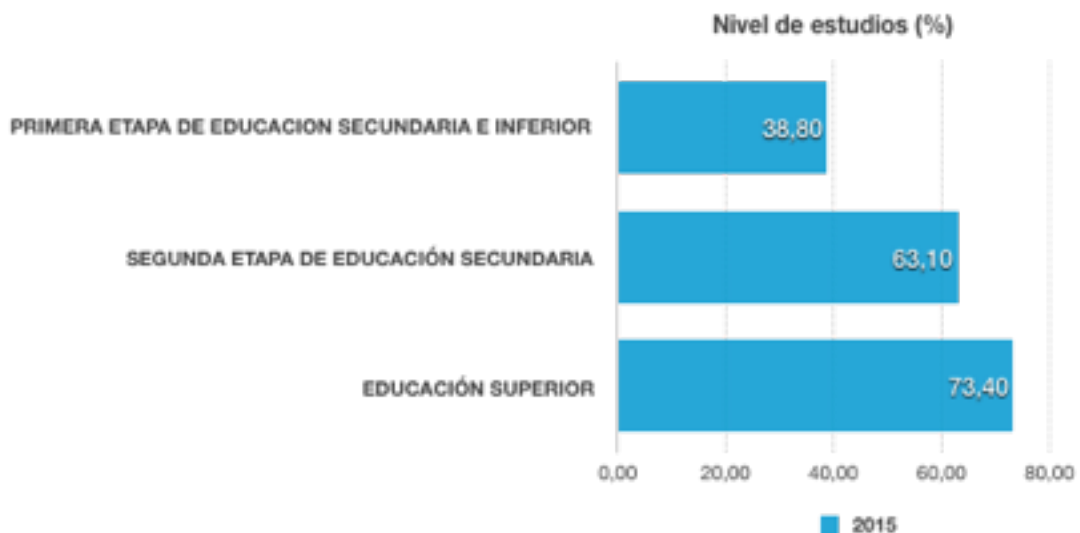


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2015

Si se analiza el nivel de estudios de los usuarios/as se observa que las mayores tasas se encuentran con educación superior 73,4% ya sea de Formación Profesional superior o de educación universitaria seguida de la segunda etapa, educación secundaria 63,1% tanto si se trata de estudios de orientación general o profesional (Gráfico 8). Los usuarios/as que se encuentran por entre la

primera etapa secundaria o inferior son los que representan las menores tasas de práctica deportiva.

Gráfico 8: Personas que practicaron deporte en el último año según nivel de estudios (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

A esto hay que añadirle que a partir del año 2009, aparecieron en el sector nuevos centros deportivos denominados gimnasios low-cost y que modifican la tendencia y evolución del sector donde además de ofrecer los servicios tradicionales incorporaron clases colectivas a un menor precio.

Sin embargo, desde el año 2013 ha irrumpido una nueva tendencia, retomando el modelo de entrenamiento físico previos al low-cost donde la cantidad de servicios ofrecidos ya no es lo importante, sino que prima la calidad de los servicios. (Serrano, 2015)

El propio mercado ha ido demandando de una forma más progresiva un servicio más personalizado y adaptado a su medida para satisfacer sus propias necesidades. Según gestores empresariales expertos manifiestan que en pocos años solo quedaran gimnasios Low-Cost y gimnasios de lujo o gama alta. Es por lo que dado al creciente interés por la salud la idea de abrir un centro de

alto rendimiento es una opción acertada siempre y cuando se esté al tanto de la evolución del sector.

Según un estudio en España del TGI (Target Group Index) Europa de 2002, existen más de 2.800.000 personas que asisten de forma regular a clubes deportivos de alto standing y gimnasios. Este número va aumentando desde que el fitness ha pasado de ser solo un ejercicio físico y a convertirse en un nuevo concepto de estilo de vida enlazándose con el bienestar, la salud y el culto al cuerpo.

Por lo demás el sector del fitness en los últimos años ha experimentado un golpe muy duro debido a la crisis económica y por consiguiente a la falta de financiación. Los gimnasios se han visto desafiados a la subida del IVA y el descenso del gasto personal o familiar. Aun así, los gimnasios y centros deportivos se han adaptado y han comenzado a mostrar signos de recuperación.

2.4 Factores determinantes

El negocio del fitness está viviendo una buena época que se ha convertido en una plaza codiciada para las empresas del sector. Aunque la recesión económica internacional haya generado una reducción de la renta familiar el nuevo estilo de vida del fitness se consolida gracias a las numerosas ventajas que aporta. Asimismo existen otros muchos factores que están haciendo que esta época sea peculiar. Los principales factores son:

- El exceso de oferta que existe actualmente en el mercado origina que los clientes tengan el poder de comparar entre diferentes centros antes de apuntarse. De hecho, según algunas encuestas que se han realizado en España, se observa que alrededor del 70% de los clientes compara entre diferentes centros deportivos antes de tomar la decisión de inscri-

birse. Si después de visitar 3 o 4 centros los clientes no han percibido grandes diferencias entre ellos, la decisión vendrá dada en función del precio y de la proximidad de ellos. En esta situación es conveniente que el gimnasio cuente con un modelo diferenciador que lo distingan del resto de gimnasios. En nuestro caso al tratarse de un gimnasio especializado los clientes que realmente quieran nuestro servicio no tendrán en cuenta de forma igual los demás centros, sin embargo tenemos que tenerlos como una posible competencia directa.

- Una correcta utilización de la tecnología es siempre importante para el cliente puesto que otorga protagonismo al usuario ya que siente que su centro está al avance de las tecnologías. Además para el gimnasio supone un ahorro de costes lo que es fundamental en una época en la que los márgenes se están reduciendo y donde está surgiendo el fenómeno Low-Cost. En España, la aparición del modelo Low-cost está aumentando su protagonismo debido a la actual recesión económica.
- En paralelo con el fenómeno de la globalización y la internacionalización, la concentración en grandes operadores se está haciendo viral. Las pequeñas cadenas de gimnasios y medianas se están viendo absorbidas. Esto origina que haya menos operadores, aunque estos sean más grandes y potentes. Esta situación ocasiona que la diferencia con los gimnasios independientes sea cada vez más mayor y que estos últimos tengan la obligación de buscar nuevas formas de conseguir también esas mismas ventajas competitivas.
- La optimización de costes suele ser la primera reacción razonada cuando el margen del beneficio comienza a decrecer. Esta optimización se fundamenta en la reducción de costes. Para ello se debe realizar un análisis previo para averiguar qué costes son innecesarios y se pueden

reducir o eliminar, lo que permitirá incrementar de nuevo la inversión en otras áreas que son cruciales para potenciar el beneficio. De manera antagónica se puede optimizar los ingresos donde muchos clubes o gimnasios ante esta situaciones bajan los precios para así aumentar la facturación por socios lo que logran subir la cuota media de clientes aumentando así sus ingresos.

- Una empresa de servicios depende principalmente de cómo su personal garantiza sus servicios a terceros por lo que la gestión de esta área es indispensable. En primer lugar, la habilidad de liderazgo del administrador y de todo su equipo directivo hace posible que todos se dirijan en la misma dirección y de la mejor forma adecuada. Otra característica que se está viendo en algunos destacados centros deportivos es que tienen un equipo directivo formado por varias personas pero siempre uno al mando otorgando así diferentes puntos de vista para poder concluir que acción es la mejor.
- En la situación que tenemos actualmente hay que probar cosas nuevas y sobretodo asumir riesgos, pero manteniéndose fiel al modelo de negocio que se ha creado por ello es bueno tener una mentalidad abierta e innovadora. De esta forma, los gimnasios podrán ofrecer un servicio cada vez más adecuado a las necesidades del lugar y de la población lo que finalmente se traduce en un incremento del número de usuarios.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Introducción

Al emprender cualquier proyecto es fundamental realizar un análisis estratégico para obtener un futuro éxito. De tal forma es conveniente realizar un análisis de factores tanto internos como externos para examinar cuales son más influyentes en nuestra estructura, funcionamiento y organización. Para ello realizaremos un análisis PEST que identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas que posteriormente nos ayudará para la realización de un análisis DAFO. Por último realizaremos las cinco fuerzas de Porter.

3.2 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El Macroentorno es un término en una empresa que se emplea para comprender todas las variables externas que afectan a la actividad empresarial. Existen muchas variables externas que pueden cruzarse en la estructura, el funcionamiento o organización de la empresa y en la cual la actividad de la empresa no puede influenciar en ellas.

Para analizar el Macroentorno utilizaremos la herramienta PEST que mide la influencia de factores externos que afectan a la empresa agrupando las influencias del entorno en cuatro grandes categorías: Políticos-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Se debe tener en cuenta que estos factores no son independientes entre sí, puesto que muchos están relacionados.

- **Factores políticos**

En las últimas décadas, el sector deportivo se ha caracterizado por un mayor intervencionismo de las instituciones gubernamentales lo cual ha dado lugar a nuevas creaciones privadas para la defensa de sus acciones en un ámbito político.

- **FNEID** es la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas. Esta federación está compuesta en España por un amplio colectivo de gimnasios, clubes deportivos privados, centros de servicios deportivos, etc. Su objetivo es representar y defender los intereses de las empresas asociadas frente a la Administración, impulsar la actividad físico-deportiva en todo el territorio español y fomentar la calidad de los servicios ofertados en el sector además de mejorar la formación del equipo personal.
- **FNEID junto con ESFOREM FORMACIÓN DE EMERGENCIAS SL/EAST** han firmado un nuevo acuerdo de colaboración para poder facilitar la instalación de Desfibriladores Externos Semiautomáticos (DESA) además de ofrecer información de Soporte Vital Básico para sus centros deportivos asociados que están a la vanguardia de los avances en la práctica deportiva.
- **Subvenciones del Fondo social Europeo (FSE)**, Fondo Social Europeo ayuda a las personas a crear sus propias empresas contribuyendo significativamente a la creación de empleo. El FSE ayuda a empresarios y autónomos apoyo para adquirir conocimientos jurídicos y financieros imprescindibles para la creación de un negocio. La Federación, como firmante del II Convenio Colectivo, ha recibido a través de la Fundación Tripartita más de 4.200.000€ en subvenciones del Fondo Social Europeo, que gestiona para llevar a cabo cursos de formación, que permitirán a sus beneficiarios obtener de manera totalmente gratuita nuevas cualificaciones profesionales o perfeccionar las ya existentes.

- **Mesa del Sector Deportivo (2014)** : Se trata de un proyecto con el fin de lograr una unidad en el sector deportivo cuyo objetivo es promocionar, defender los intereses del sector y reivindicar su importancia social para hacer frente a la Administración en cuestiones de relación con el sector. Este proyecto derivó de FNEID y cuenta con la colaboración de diversas entidades del sector deportivo además de programas España se Mueve y Madrid se mueve.

- **Libro Blanco sobre el Deporte (2008)**: Es la 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. 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**: 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 principales rectores básicos son:
 - Ahorro y utilización del agua de forma eficiente.
 - Minimizar el uso de energía, y fomentando las energías renovables.
 - Reducir los residuos y dar apoyo al reciclaje y reutilización.
 - Minimizar las afecciones en la Biodiversidad y restaurar las áreas afectadas.

- **Factores Económicos**

El marco económico de España junto con otros países de la Unión Europea vive afectado desde hace unos años por una crisis económica iniciada a finales del 2007. A día de hoy, esta crisis sigue afectando a diferentes sectores de nuestro país, sin embargo algunos expertos y el gráfico 9 que se muestra a continuación se ve claramente que hemos entrado en una fase de recuperación económica en relación al PIB de nuestro país.

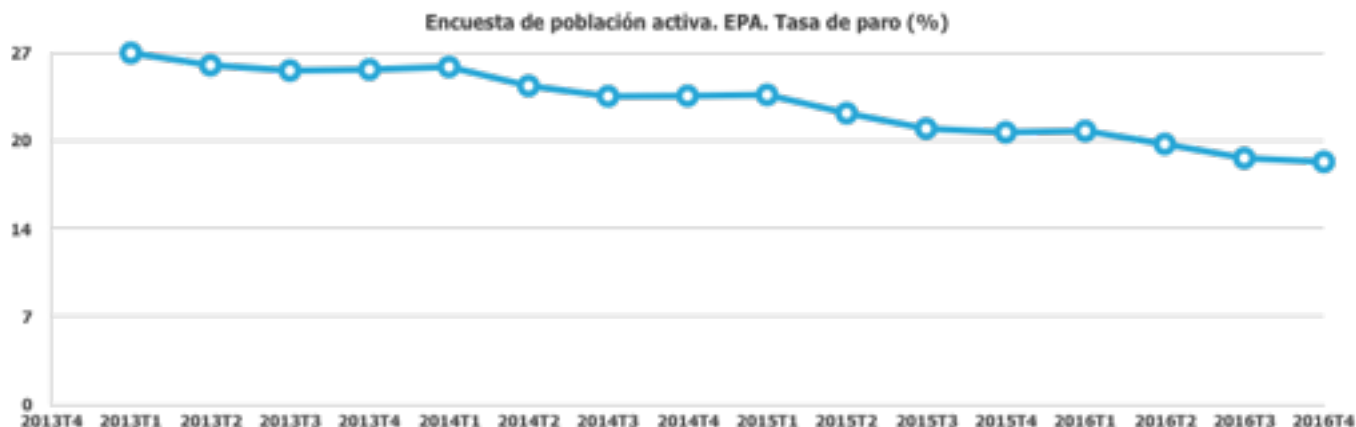
Gráfico 9: Evolución Anual PIB España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados del INE (Instituto Nacional de Estadística)

A pesar de que la crisis española haya superado su peor momento, el salario de los trabajadores presenta efectos de reducción y aumentos en la precariedad laboral además de elevadas tasas de desempleo que siguen persistiendo incluso después de que se hayan visto en descenso a lo largo de estos tres últimos años. (Gráfico 10) Esta acción provoca un incremento en nuestra demanda interna del consumo ya que gracias a una disminución en la tasa de paro que al final del trimestre de 2016 muestra un 18.63%, los consumidores poseen un mayor ahorro y por tanto pueden consumir más bienes o servicios.

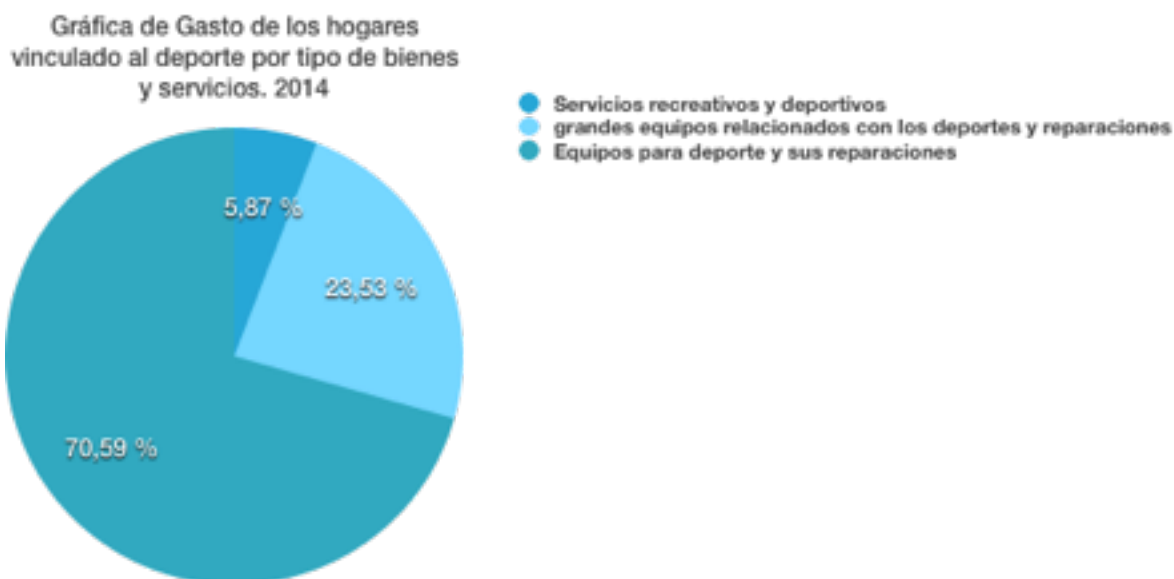
Gráfico 10: Encuesta de población activa. Tasa de Paro (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE 2016.

Según la encuesta de Presupuestos Familiares (INE, 2017), se estima que el gasto medio por persona en bienes y servicios vinculados al deporte en 2015 fue de 91,6 euros incrementándose un 1,9% respecto al año 2014. El componente más significativo del gasto vinculado al deporte corresponde a servicios recreativos y deportivos, un 74,9% tal y como se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 11: Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipo de bienes y servicios. 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de hábitos deportivos en España 2016

GYM FIVE S.L

Por otra parte, en cuanto al IVA aplicable a las actividades del sector deportivo en España es el tipo general del 21%, mientras que en el resto de los países europeos fluctúa entre el 15% hasta el 27% incluso llegando a estar exenta en algunos países nórdicos para fomentar la salud y el bienestar social. España sin embargo, adopta una actitud negativa al tratar como un bien o servicio de tipo general y no como reducido ya que se podría tratar perfectamente el deporte como un bien o servicio primario hacia nuestra persona.

A día de hoy la FNEID (Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas) está promoviendo acciones para reducir el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) al 10% o incluso a tipo cero.

- **Factores Legales**

Respecto al ámbito legal, se debe señalar cierta normativa de gran importancia en materia de deporte tanto a nivel nacional como en el marco internacional europeo.

- **Resolución de 10 de enero de 2014, del Consejo Superior de Deportes, por la que se clasifican las instalaciones deportivas y los programas deportivos para el desarrollo del deporte de alto nivel y de competición, a efectos de lo previsto en la Orden ECD/2681/2012, de 12 de diciembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones y ayudas por el Consejo Superior de Deportes.** Esta resolución pretende clasificar los centros deportivos en base a la calidad de sus instalaciones y servicios, teniendo en cuenta los programas deportivos que se desarrollan en ellos.
- **Ley Orgánica 3/2013, de 20 de junio, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva.** La presente ley tiene como objeto la prevención de la salud y la constante lucha contra el dopaje en el ámbito deportivo. En ella explica la obligación de los deportistas en competición de someterse a controles de dopaje además de las posibles sanciones.

- **LEY 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid.** La finalidad de la presente Ley es ordenar y regular los aspectos más esenciales del ejercicio de determinadas profesiones del deporte, reconocer cuales son éstas y determinar las titulaciones y cualificaciones necesarias para poder ejercer. Además la ley tiene por finalidad velar por el derecho de las personas que solicitan la prestación de los servicios deportivos aplicando conocimientos específicos y técnicas propias de las ciencias.
- **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.** El presente convenio regulariza los requisitos y condiciones de trabajo en todas las empresas que sostengan por objeto social o actividad económica la oferta y/o prestación de servicios relacionados con el ejercicio físico.
- **Resolución de 22 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acuerdo referente a las tablas salariales para 2017 del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza, gimnasios y similares.** Esta acta recoge los acuerdos referentes a las tablas salariales del convenio citado anteriormente para el 2017.

A efectos de licencias, para la apertura de un gimnasio se debe atender una serie de normas y premisas legales para desarrollar la actividad de manera adecuada. En la Comunidad de Madrid deberá tenerse en cuenta toda la normativa de aplicación en cuanto a establecimientos dedicados a la práctica del deporte y del ejercicio físico que tiene por finalidad la ordenación, promoción y coordinación de la actividad deportiva en Madrid conforme a la competencia exclusiva en la materia atribuida a la comunidad, lo que incluye el fomento, implantación y divulgación de la actividad deportiva a todos los niveles. Entre ellas se debe prestar especial atención a:

GYM FIVE S.L

- El Plan General de Ordenación Urbana de Madrid (PGOUM),
- La Ordenanza General de Protección del Medio Ambiente Urbano (OGPMAU),
- La Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica (OPCAT), y el Código Técnico de la Edificación, en especial a sus Documentos Básicos de:
 - Seguridad en caso de Incendio (CTE-DB-SI), y de
 - Seguridad de Utilización y Accesibilidad (CTE-DB-SUA).

También existe una ley estatal, la Ley Española del Deporte (**Ley 10/1990 del 15 de octubre, BOE 17 de octubre de 1990**) siendo su objetivo fundamental de la ley es regular el marco jurídico en el que debe desenvolverse la práctica del deporte en el ámbito nacional. También resulta de aplicación en el sector el RD 1251/1999 sobre Sociedades Anónimas Deportivas

- **Factores Socio-culturales**

En los últimos años la sociedad española presenta cada vez una población más preocupada por su bienestar físico y social datos que confirma el “Barómetro de Consumo” elaborado por la Fundación Eroski (2007) esto es debido a que la sociedad se encuentra en un constante cambio y cada vez más, estos cambios son a un ritmo más acelerado. Es indiscutible que la sociedad occidental y en particular España se haya visto inmersa en cambios que está afectando entre otras cosas a la salud y al bienestar personal.

La sociedad es consciente de la existencia cada vez mayor del problema del estrés que muestran muchas personas en su día a día. A continuación se mostrarán algunos datos de la magnitud del problema del estrés:

- Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) muestra que la salud mental en el trabajo se encuentra amenazada,

mencionando entre otros efectos fácilmente identificables, que los empleados sufren agotamiento, ansiedad, un bajo estado de ánimo y estrés; dichos factores pueden coadyuvar en descuidos y fallas en el trabajo. La verdad es que entre un 25-40% de la población tendrá un suceso de ansiedad a lo largo de su vida.

- El Estrés laboral es una de las enfermedades que causan más bajas laborales, según la IV Encuesta Nacional de condiciones de Trabajo elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2010 difundida por la Fundación Española del Corazón el estrés afecta a un 27,6% de las personas ocupadas. Además esta enfermedad provoca 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 del estrés 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.
- El profesor Juan José López-Ibor, catedrático y director del Instituto de Psiquiatría y Salud Mental del Hospital Clínico San Carlos, durante el II Simposio Internacional Experiencia y Evidencia en Psiquiatría sobre Trastornos de Ansiedad (2006) ha señalado que el estrés y la ansiedad vinculados al trabajo y a las relaciones familiares son, por su prevalencia actual, los que más preocupan a los expertos.

Los beneficios que el ejercicio aporta a la salud, al culto al cuerpo han favorecido la disminución de la ansiedad y el estrés en personas que realizan deporte. 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. Como consecuencia ha llevado a un importante

GYM FIVE S.L

crecimiento del número de gimnasios, instalaciones deportivas, centros especializados o de alto rendimiento e incluso un aumento en la fabricación de equipamiento deportivo.

Por último hay que destacar que la realización de practicar deporte tiene varios beneficios, destacando entre otros:

- Reducción del estrés y ansiedad
- Mejora nuestro estado físico disminuyendo posibles enfermedades.
- Incrementa nuestra concentración y autoconfianza
- Promueven relaciones interpersonales.

En el marco de la salud aunque no se trate de mera obligación se debe hacer 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:** cuya finalidad es sensibilizar a la población del problema que representa la obesidad para la salud y tratar de 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 la realización del deporte de manera regular.
- **España se Mueve:** iniciativa creada en 2014 por la salud cuyo objetivo es promover hábitos de vida más saludables en la sociedad española a través del fomento del deporte para mantener una vida activa desde la infancia.

- **Factores Tecnológicos**

Cada día que pasa la tecnología está más cerca de nuestras actividades diarias y el deporte es una entre ellas. Las nuevas tecnologías que se están aplicando en el ámbito deportivo están influyendo de forma muy decisiva en el desarrollo y crecimiento del sector.

Así pues, cada vez son más las aplicaciones y dispositivos que cuentan con las últimas actualizaciones tecnológicas para estar en forma y al servicio de nuestra salud. Con los actuales *smartphones*, *sport watch* o *pulseras deportivas* podemos encontrar muchas aplicaciones que nos ayudan a llevar un control de nuestra práctica deportiva así como para mejorarla. Las aplicaciones más utilizadas son: Runastic, Nike+Running, Michoach Adidas y Endomondo.

Por otra parte la tecnología es utilizada para la creación del diseño y fabricación de todas las máquinas de ejercicios cardiovasculares, material deportivo, aparatos de musculación e incluso la vestimenta. Por ejemplo, existen máquinas de cinta de correr en forma curvada lo que ayuda a realizar trabajos intermitentes y de alta intensidad debido a que el atleta se acostumbra a una superficie que muchas veces no coincide con la de lugares abiertos.

Pero estos avances no solo son incorporados en el ámbito del entrenamiento diario sino que también en el ámbito de la alta competición o en el médico pudiendo permitir calcular parámetros fisiológicos, bioquímicos, biomecánicas, etc, que posteriormente podrán ser utilizados para una mayor personalización de las rutinas y para mejorar el rendimiento y la seguridad del entrenamiento. Gracias a las innovaciones médicas que están al orden del día en el mundo del deporte es la crioterapia. Esta técnica es utilizada por los atletas de alto rendimiento como por ejemplo Cristiano Ronaldo o Rafa Nadal, en la que se someten pequeñas exposiciones de unos pocos minutos a temperaturas bajo cero. Gracias a este tipo de innovación tecnológica se pueden reducir las inflamaciones después de las competencias o entrenamientos y acelera el metabolismo durante un par de horas.

GYM FIVE S.L

A pesar de todo aquello, la tecnología evoluciona rápidamente, por lo que se debe estar muy atento para evitar así una posible obsolescencia en la maquinaria. Algunos lugares donde se pueden ver este tipo de innovaciones son en las ferias como:

- FBO Colonia: Feria internacional de Fitness, wellness y health, Alemania
- Arnold Classic Europe, Barcelona
- Feria GYM Factor del Fitness e Instalaciones Deportivas Madrid 2017
- FITNESS, el Salón Monográfico de la Industria del Gimnasio (Madrid)

Por otro lado una importante diferenciación a la que recurren los gimnasios y centros deportivos especializados reside en el software que emplea la empresa. De este modo, existen tanto programas informáticos que controlan los programas de entrenamiento de los usuarios como módulos de servicios. Este último es un tipo de software de gestión que permite realizar trámites y gestiones de forma on-line en la propia página web de la empresa. A su vez, los clientes pueden comprobar la disponibilidad de las actividades, actualizar datos, gestionar reservas, planificar su día e incluso pagar las cuotas.

Conjuntamente cuando los clientes quieren acceder a las instalaciones, estos pueden utilizar tarjetas de acceso, pulseras y huella dactilar entre otros. De tal forma, que cuando un cliente quiere acceder al gimnasio, usará un sistema tecnológico en el que el software analizará si ese socio está dentro de las bases del gimnasio y por tanto podrá acceder a las instalaciones deportivas abriendo las barreras de acceso o de lo contrario se mantengan cerradas.

3.3 Análisis del Microentorno (PORTER)

El Microentorno de una empresa es el término al que se refieren los factores más próximos a la relación entre la empresa y el mercado. Como pasa en cualquier negocio, tu empresa pertenece a un sector en el cual existen también otros que ofrecen el mismo servicio, es por ello que el modelo “Las cinco fuerzas de Porter ” es un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un industria o sector y poder así desarrollar una estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (1979). Este análisis enseña que una empresa está rodeado por cinco factores que son fundamentales y que hay que aprender a controlarlos bien para poder sobrevivir en el mercado y para tomar buenas decisiones de tal forma que lleven al éxito. De tal manera que aquellas industrias o sectores que tengan las cinco fuerzas muy intensas no será atractivo competir entre ellas debido a que existirá demasiada competencia y presión para obtener beneficios.

Las cinco fuerzas de Porter son las que operan en el entorno más próximo a la organización y afecta a las capacidades de esta para satisfacer a sus clientes. Estas cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector son:

- La amenaza de posibles nuevos competidores
- La amenaza de productos sustitutivos
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores

A continuación (Gráfico 12) analizaremos cada una de las cinco fuerzas en el sector de nuestro negocio.

Gráfico 12: Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (2013)

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada son las circunstancias que ocurren en un ambiente donde existen muchos competidor y que afectan a la empresa en la tomar la decisión de si pueden entrar o no a ese mercado. Dependiendo del tipo de barreras puede hacer fácil o difícil la entrada de una empresa a su sector.

El sector de los centros deportivos de alto rendimiento presentan bajas barreras de entrada ya que no existen grandes barreras legales que puedan dificultar el acceso a este mercado por lo que los competidores pueden acceder fácilmente, además el acceso a los canales de distribución son de libre acceso. Sin embargo existe un gran inconveniente de entrada, la necesidad de un gran capital. Para poder abrir este tipo de establecimiento la inversión inicial necesaria es muy elevada y sobretodo en Madrid donde la adquisición de un local es mayor que en otros lugares. Además se debe añadir que el coste de las materiales y equipamientos para esta actividad suponen un mayor importe que en otros centros deportivos ya que estos necesitan un material más específico y con mayor calidad.

Por otro lado la obtención de financiación para un proyecto de estas dimensiones es bastante dificultosa, es por ello que la solución reside en que debemos

GYM FIVE S.L

alquilar al principio de nuestra actividad un inmueble e invertir el dinero restante en otros aspectos más importantes. (Reforma del local, adecuación, maquinaria y equipamiento....)

Nuestro objetivo será proporcionar un servicio que otorgue un valor percibido mayor que el resto de nuestros competidores ofreciendo un servicio de calidad, actualización de nuestros métodos y equipamientos además de una gran variedad de actividades y siempre centrándonos en la necesidad que el cliente quiere para así poder conseguir una importante diferenciación con el resto de nuestros competidores.

PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Este punto es uno de los más importantes, puesto que una de las tareas más complicadas es modificar los hábitos generales de los clientes, además los clientes son fundamentales para la supervivencia del negocio por lo que debe existir un equilibrio en el poder de negociación de los clientes. En el sector de los centros deportivos de alto rendimiento, el poder de negociación es bajo debido a la poca existencia de productos sustitutivos, ya que actualmente en Madrid no existen muchos más centros abiertos con las mismas características que nuestro negocio.

Por lo que por esta parte no pueden existir compradores concentrados que afecten a la fijación del precio. Sin embargo existen diferentes estrategias que pueden suponer un valor para el cliente a la hora de tomar la decisión de cambio de un centro a otro. En este caso se podría utilizar que el cliente pagase una matrícula al ingresar al centro para así evitar que el cliente no estuviese dispuesto a pagar otra matrícula de nuevo en otro centro. También se puede ofrecer reducciones en la cuota mensual a través de inscripciones de cuotas trimestrales, semestrales o anuales de tal forma que la aparición de una nueva empresa, el cliente estaría ligado con nuestra empresa durante un periodo de tiempo.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

El principal problema de los centros deportivos es que existe una gran variedad de productos por lo que pueden sustituirse entre ellos. Cualquier modo de hacer deporte tanto en construcciones descubiertas o cubiertas, en un entorno público o privado o incluso usuarios que dispongan en su propia casa de maquinaria supondría un posible producto sustitutivo además de los que puedan venir de cualquier competidor.

Por otra parte, la necesidad debido a la actual crisis puede llegar a ser también una amenaza. Es habitual encontrar clientes que realmente quieren profundizar más en el deporte y que no pueden afrontar los gastos mensuales que eso conlleva y tengan que conformarse con un centro deportivo estandarizado.

En estos tipos de centros deportivos al no existir una gran variedad de ellos se puede concluir que la amenaza de productos sustitutivos no es demasiado grande ni preocupante, si bien, deberemos prestar especial atención aquellos clientes que realmente son oportunos para su fidelización además de poder facilitar el pago a través de fraccionamientos mensuales o incluso ofertas especiales para aquellos que se encuentren en situación de desempleo para poder atraer a un público mayor que realmente quiera dedicarse a ello.

PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores son aquellos que abastecen a la organización todo lo que se necesita para proporcionar el servicio. En nuestro caso los proveedores serían aquellos que suministran todo el material y equipamientos como máquinas, mancuernas, bicis... además de aquellos que suministran el agua embotellada y posibles complementos alimenticios. En el caso de GYM FIVE S.L el poder de los proveedores no nada alto ya que existe bastante rivalidad entre ellos debido a una desmesurado surtido de productos en el mercado. Por ello el proveedor deberá de negociar los precios con los clientes que compran una gran cantidad de material ofreciendo así precios más económicos.

RIVALIDAD Y COMPETENCIA EN EL MERCADO

Los rivales competitivos son aquellas empresas que proporcionan servicios semejantes enfocados a unos clientes parecidos. Cuanto más superior es la rivalidad competitiva, peor es para las empresas que se encuentran en el sector.

Aunque nuestro sector no se trate de un sector nuevo, es cierto que no existen demasiados centros deportivos de alto rendimiento en comparación con centros estandarizados que actualmente se encuentran en abundancia, ya que nuestro negocio va dirigido a un público más especializado en el deporte y nuestro servicio tiene un alto grado de diferenciación. Aún así debemos prestar atención a aquellos gimnasios que sean realmente grandes y que ofrezcan un servicio de alta calidad.

3.4 Análisis de la competencia

En el siguiente apartado se estudiará los posibles competidores potenciales. En la ciudad de Madrid existen un gran número de deportistas de élite, quienes son nuestro mayor público objetivo, estos ya tienen un centro deportivo especializado en su correspondiente área para entrenar. Sin embargo los deportistas de élite necesitan también una preparación física agregada que los propios centros especializados en un deporte a veces no pueden y esto incurre en que los deportistas deben de entrenar en un gimnasio estándar y contratar a un entrenador personal para poder realmente centrarse en su necesidad.


Por lo que bajo nuestro punto de vista, nuestros competidores serán aquellos gimnasios que ofrecen una alta calidad en el servicio y los centros especializados en deportes. A continuación se mostrarán una serie de tablas, especificando la información obtenida de los diferentes tipos de gimnasios que son una competencia directa hacia nuestro centro de alto rendimiento.

Tabla 2: Basic Fit

	
SERVICIO OFRECIDO	Zona de cardio Zona de fuerza y musculación Clases colectivas:(Pilates, Zumba, Body Pump , Body Combat.) Entrenamiento Funcional
SERVICIO ADICIONAL	Clases virtuales Presencia de entrenadores APP Movil Basic -Fit KikStart Basic-Fit
PRECIO MENSUAL	Matrícula 19.99€ Clases en grupo 5.99€/extra Cuota desde 19.99€ KikStart : 14.99€
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos
OBSERVACIONES	Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 400 metros desde parada metro Gran Vía Horario: Lunes a viernes 08:00-22:30 h. Sábados, domingos y festivos de 09:00-16:00h.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por BASIC-FIT

Tabla 3: MYST

	
SERVICIO OFRECIDO	GBIKE GBOX ZENMYST Clases colectivas : Pilates, Spinning, Zumba, Yoga)
SERVICIO ADICIONAL	Entrenador Personal GAP Fisioterapia
PRECIO MENSUAL	Matrícula 19.90€ Cuota 49.90€ Fisioterapia: 50€/sesión
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas con una alta implicación en el deporte

	
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 700 metros desde parada metro Gran Vía</p> <p>Horario: Lunes a viernes 07:30-21:30 h. Sábados, domingos y festivos de 10:30-13:30h.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por MYST

Tabla 4: Notoh

	
SERVICIO OFRECIDO	<p>Zona de musculación Boxeo Y Muy Thay Clases colectivas : (Pilates, Spinning, Zumba, Yoga) Entrenamiento Funcional y en SuspensiÓN Power Dumbbell y Stechin</p>
SERVICIO ADICIONAL	<p>Entrenador personal GAP Fisioterapeuta y osteopatía a domicilio</p>
PRECIO MENSUAL	<p>Cuota : 49.90€ Fisioterapia y osteopatía: 50€/sesión Matrícula : 19.90€</p>
PÚBLICO OBJETIVO	<p>Mayoritariamente personas con una alta implicación en el deporte</p>
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 450 metros desde parada metro Gran Vía</p> <p>Horario: Lunes a viernes 07:30-21:30 h.</p>


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Noto


Tabla 5: Gymage Lounge Resort

GYMAGE LOUNGE RESORT	
SERVICIO OFRECIDO	Cardio Training Fitball Clases colectivas: (Pilates, Body Combat, bodyPump, Zumba, Yoga) Step Enlode Cross-Run Ciclo indoor Balance Boxeo deportivo
SERVICIO ADICIONAL	Entrenador personal Terraza cocktail-Bar Restaurante Teatro GYMAGE Dinner Masajistas Rayos Uva Estética Nutricionista Fisioterapia Peluquería Depilación Láser Herbolario
PRECIO MENSUAL	Cuota : 49.90€ Fisioterapia y Nutricionista : 50€/sesión Matrícula : 19.90€ Masajista :40€/sesión
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre 16-60 años con un nivel adquisitivo medio-alto
OBSERVACIONES	Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 350 metros desde parada metro Gran Vía Horario: Lunes a viernes 07:30-21:30 h. Sábados, domingos y festivos de 10:30-13:30

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Gymage

Tabla 6: Crossfit Gran Vía

	
SERVICIO OFRECIDO	Disciplinas de Crossfit (Metcon, Crossfit , Endurande , strenght, conditioning)
SERVICIO ADICIONAL	Fisioterapia Nutricionista Herbolario Presencia de entrenadores
PRECIO MENSUAL	2 Días/Semana 64€ 3 Días Semana 74€ Ilimitado 119€
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas con una alta implicación en el deporte

	
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 450 metros desde parada metro Gran Vía</p> <p style="text-align: center;">Horario: Lunes a viernes 07:30-21:30 h.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Crossfit Gran Vía

Tabla 7: Body Factory

	
SERVICIO OFRECIDO	<p>Clases colectivas : (Body Pump, FitBall, Body Balance, Ciclo Indoor, Yoga Pilates Fitness, Zumba) Zona de cardio Zona de peso libre</p>
SERVICIO ADICIONAL	<p>Defensa personal GAP</p>
PRECIO MENSUAL	<p>Cuota 29.90€ Matrícula 29.90€</p>
PÚBLICO OBJETIVO	<p>Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.</p>
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 250 metros desde parada metro Gran Vía</p> <p style="text-align: center;">Horario: Lunes a viernes 07:30-23:00 h. Sábado : 10:30-14:30h y 17:30-21:30h. Domingos y festivos : 10:30-14:30h</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Body Factory

Tabla 8: McFit

	
SERVICIO OFRECIDO	Clases colectivas : (Body Pump, Yoga Pilates Fitness, Zumba) Zona de cardio Zona de fuerza y musculación
SERVICIO ADICIONAL	Box-Workout Presencia de entrenadores Módulo concebido para mujeres
PRECIO MENSUAL	Cuota 29.90€ Matrícula 19.90€
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.
OBSERVACIONES	Dispone de página web donde contiene toda la información Distancia: 600 metros desde parada metro Gran Vía Horario: 9:00-24:00h abierto 365 días al año

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por McFit

Sin embargo, como el centro deportivo GYM FIVE se trata de un centro de alto rendimiento en lo que prima la calidad de nuestros profesionales y el individualismo de cada uno de ellos a través de nuestros trabajadores, es necesario también evaluar a los diferentes tipos de profesionales a modo privado.

Tabla 9: Entrenadores personales

ENTRENADORES PERSONALES		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
ENTRENADOR ELITE TRAINERS TEAM	Entrenamiento: 4 Sesiones 80€ 8 Sesiones 176€ 12 Sesiones 228€	1 Plan de entrenamiento complementario/mes 1 Valoración corporal/ mes
NETRNEADORES PERFORMA	Entrenador personal desde 45€/Sesión	Reconocimiento médico periódico de aptitud deportiva con médico deportivo y dieta con médico endocrino incluido

ENTRENADORES PERSONALES		
ALBERTO DIAZ GALLEGO	Sesión Semanal 1 hora 40€/Sesión	
FITTRAIN	Entrenamiento: 40€/Sesión 10 Sesiones 300€ 12 Sesiones 360€	Bono de 12 sesiones incluye una sesión con fisioterapeuta, Control de peso.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Nutricionistas

NUTRICIONISTAS		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
CARLA SANCHEZ ZURDO	Sesión individual : 50€ Bono 5 sesiones: 200€ Bono 10 sesiones : 380€ Bono 20 sesiones : 600€	Tabla de entrenamientos: 100€/mes
DR. JORGE HERRARES AGÜERA	Sesión individual 45€	
Nutricionista MEDICADIET	Sesión individual 35€	
NATURHOUSE	Sesión individual 34€	
GER,AOME DE CAPUCCINI	Sesión individual desde 55€	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Fisioterapeutas

FISIOTERAPUETAS		
NOMBRE	PRECIO	OTRA INFORMACIÓN
Centro de Fisioterapia VIVAX	Sesión individual : 50€	
Centro de tratamiento terapéutico ADELANTE	Sesión individual 45€	Reconocimiento médico periódico de aptitud deportiva, con médico deportivo
Fisioterapia VICETTO	Sesión individual 55€	

FISIOTERAPIETAS		
GOYA Fisioterapia	Primera sesión 40€ Sesión individual 45€ Bono 5 sesiones 200€ Bono 10 sesiones 370€	Sesiones de 55 minutos

Fuente: Elaboración propia

3.5 Análisis DAFO

Para concluir con este apartado, se va a proceder a realizar un análisis DAFO que nos dará un diagnóstico sobre el estado de nuestro negocio tanto a nivel interno como externo para así reflejar los puntos fuertes y débiles que tiene el gimnasio y las oportunidades y amenazas que le pueden llegar a afectar por factores del exterior.

➤ **DEBILIDADES:**

- **Empresa de nueva creación con poca experiencia en el sector.** Se trata de un negocio que apenas se ha desarrollado por lo que se vería como un servicio con poca experiencia.
- **Inversión inicial elevada.** Para poder llevar a cabo la actividad necesitamos acondicionar el local, dotar de maquinaria, equipamientos, mobiliario, etc. Para ello se necesita realizar una importante inversión aunque el local de primera sea alquilado, por lo que se requerirá de financiación externa.
- **El cliente desconfía de una nueva marca desconocida.** Al tratarse de un gimnasio especializado en musculación la percepción de los precios será alto en comparación con la actual tendencia de los gimnasios que persiguen el low-cost.
- **Dificultad de encontrar financiación externa.** Al tratarse de una gran inversión de capital, resulta más complicado obtener una financiación

externa para llevar a cabo dicho proyecto. Además hay que sumarle que actualmente estamos atravesando una crisis que hace a las entidades bancarias más reacias a prestar dinero.

- **Poca capacidad para hacer acciones de Marketing.** Al tratarse de un sector que se encuentra muy atomizado y, de momento, todavía cuenta con muy pocos operadores potentes dentro del país, las empresas que dirigen los clubes o gimnasios tienen muy poca capacidad para hacer frente a campañas de marketing que obtengan un gran impacto.
- **No dispone de parking.**

➤ **OPORTUNIDADES**

- **La demanda de los gimnasios cada vez es mayor.** Tal y como se ha mencionado anteriormente debido al cambio social, la población en su mayoría joven tiene un creciente interés al culto al cuerpo lo que indica que la demanda seguirá creciendo
- **Socialmente atractivo y mayor vínculo con la salud:** Practicar deporte y cuidarse se ha convertido en un estilo de vida.
- **Las nuevas tecnologías:** La tecnología está evolucionando de forma exponencial y está cambiando la manera en la que los individuos se relacionan con el mundo. La tecnología nos permite administrar todo tipo de elemento o incluso conseguir cualquier tipo de información de un producto o servicio desde cualquier punto del mundo.
- **Ofrecer servicios a terceros:** Los servicios pueden ser ofrecidos a terceros a través de acuerdos con asociaciones, fundaciones o cualquier colectivo específico.

- **Inexistencia de empresas en este ámbito.** Al tratarse de un centro especializado, no existen gimnasios que sólo abarque este tipo de actividad por lo que es un nicho de mercado en los cuales no se han introducido.

➤ **FORTALEZAS**

- **Atención individual de cada persona y programa personalizado.** El servicio ofrecido es de manera individual y constante realizando un programa personalizado adecuado para cada cliente.
- **Amplia experiencia de los monitores en la práctica de las actividades. (Personal cualificado).** El personal contratado estará totalmente bien cualificado y con experiencia respecto a las tareas que desarrollará.
- **Múltiple variedad de actividades.** El centro deportivo ofrecerá diversas variedades de actividades para los clientes manteniéndose siempre fiel a su objetivo de alto rendimiento.
- **Buena ubicación del local comercial. Accesibilidad.** El local estará situado de manera céntrica para poder abarcar al mayor número de personas así como ofrecer una mayor accesibilidad de los transportes públicos para que los clientes puedan llegar sin dificultad.
- **Deporte específico.** En este centro se prepara de forma específica el estado físico de un individuo para algunos tipos de deporte tratando de forma especializada el deporte de cada uno de ellos.
- **Amplio horario.** El horario de apertura del gimnasio será amplio para que todos los clientes puedan acudir sin ningún problema.
- **Servicio de fisioterapia, entrenador personal, rehabilitación y nutricionista.** Se prestarán servicios adicionales o complementarios de per-

sonal altamente cualificado en la rama de fisioterapia, rehabilitación y nutricionista además de entrenadores personales.

- **Ambiente familiar.** Al 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.

➤ **AMENAZAS**

- **Alta especialización en equipos.** Al tratarse de un servicio en la práctica de deporte tan específico y especializado deberemos tener en cuenta siempre que debemos ofreciendo un servicio adecuado y de calidad. Para ello se utilizan herramientas y máquinas más especializadas que en otros centros por lo que estas resultan más caras.
- **Situación de crisis.** La coyuntura española no se encuentra en una muy buena posición y mucha gente se ve obligada a reducir este tipo de gasto en su vida cotidiana. Además tenemos que tener en cuenta que una recuperación económica siempre es lenta.
- **Incremento en la práctica deportiva al aire libre.** Hay muchos deportistas que se sienten más cómodos haciendo deporte en la naturaleza.
- **Los polideportivos tienen cada vez más fuerza.** Los centros polideportivos cada vez tienen más demanda debido a su alta diversidad en la realización de deportes.
- **No esfuerzo en los clientes.** Muchos usuarios sienten que no avanzan con el deporte porque esperan conseguir resultados de manera muy rápido sin apenas un esfuerzo. El procedimiento para conseguir resultados es lento y perseverante en esfuerzo.

GYM FIVE S.L

Una vez detallado cada uno de los factores que se han analizado, a continuación en el gráfico 13 y a modo resumen se puede ver como quedaría el análisis DAFO de la empresa GYM FIVE. SL.

Gráfico 13: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis CAME

El análisis CAME sirve de herramienta para definir el plan estratégico de la empresa como complemento al análisis DAFO. En ella se debe identificar los factores que puedes corregir, afrontar, mantener y explotar para hacer que tu negocio se dirija en la mejor dirección. El análisis CAME tiene como objetivo, ayudar a determinar las estrategias del negocio de una forma clara, y lo hace tomando de referencia los diferentes aspectos detallados en el DAFO.

❖ **CORREGIR LAS DEBILIDADES**

- Al tratarse de una empresa desconocida debida a que es de nueva creación, la empresa deberá realizar una buena campaña de marketing para captar la atención de los clientes y, una vez que lo haya hecho, realizar acciones de fidelización de la misma. Además gracias a ello, la confianza de los clientes se verá aumentada gracias a la credibilidad que se propone en las acciones realizadas.
- Dificultad de financiación. Al tratarse de una empresa de nueva creación, las fuentes de financiación iniciales son escasas y difícil de encontrar además supone una dificultad de tesorería en los primeros meses e incluso años de actividad. Para corregirlo se tendrá en cuenta diversas fuentes de financiación y elegir aquella que se adecue mejor a los intereses de la empresa.
- La desconfianza por parte de los clientes a priori será alta al tratarse de una empresa nueva con servicios distintos a los que se conocen. Por ello se deberá ofrecer un buen servicio a cada uno de los clientes para ofrecer mayor credibilidad y confianza para otros clientes potenciales.

❖ **AFRONTAR LAS AMENAZAS**

- Coyuntura económica. La crisis económica que sucede en la actualidad ha provocado que el gasto familiar haya disminuido en los últimos años. Por ello, la empresa ha decidido establecer una política de precios adecuados para poder abarcar a una mayor cantidad de clientes que puedan permitírselo.
- La alta especialización de los equipos necesarios para afrontar dicha actividad es algo costosa, por lo que la empresa comparará los diversos materiales y herramientas requeridos para obtener así una minimización en los costes.

GYM FIVE S.L

- El incremento de la práctica deportiva al aire libre se ha visto aumentado debido de forma conjunta la situación de crisis y materiales y herramientas que algunos ayuntamientos ha puesto a disposición en zonas libres de ocio. Para afrontar dicha amenaza, la empresa establecerá buenas condiciones para mejorar el establecimiento donde se ofrezcan los servicios además de poder ofrecer actividades que solamente se pueda acudir al gimnasio para poder realizarse.
- El público objetivo de este centro de rendimiento son clientes que tienen una alta implicación en el deporte o deportistas de élite. Para ello el centro que se asemeja más a sus necesidades se podría decir que son los polideportivos por lo que muchos de nuestros potenciales clientes se encuentran allí. Para captar a estos posibles clientes se realizará acciones en el ámbito del marketing para captar su atención y que sepan que se encuentra un centro deportivo más especializado para sus propias necesidades.

❖ MANTENER LAS FORTALEZAS

- La mayor parte del equipo posee una amplia experiencia en el sector de los gimnasios por lo que se podrá ofrecer un mejor trato con la clientela. Cuando se contrate a nuevos/as trabajadores/as para el centro, la experiencia y la formación será un factor fundamental para realizar una buena selección y contratación. El centro deportivo ofrece un servicio completo y de calidad resolviendo posibles dudas que puedan tener los usuarios/as en todo momento.
- Desde la empresa se ve esencial mantener un trato personalizado e individualizado para cada uno de los clientes para mantener así la confianza en ellos mismos. Para ello se busca adaptarse a las características y objetivos de cada uno de ellos.
- El centro ofrece una amplia variedad de servicios que van desde actividades dirigidas en diversas especialidades, servicios adicio-

nales como es el fisioterapeuta y nutricionista hasta la venta de suplementos deportivos.

- La buena ubicación céntrica del centro hace que la mayor parte de los clientes puedan acceder de forma sencilla al establecimiento gracias a la disposición del transporte público.
- Gracias a la alta especialización en las actividades realizadas en el centro deportivo se podrán ofrecer a terceros que se encuentren en situación de alta implicación en el deporte.

❖ EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

- Debido al interés por la apariencia física y al culto del cuerpo hace que el público objetivo de este tipo de centros se haya visto ampliado y diversificado.
- La imagen y la salud son factores cada vez más valorados por el mercado. La preocupación por la apariencia física y el bienestar personal tiene una mayor importancia en la sociedad, lo que significa una clara oportunidad para atraer clientela.
- Las nuevas tecnologías que aparecen en el mercado hacen que en la práctica deportiva se obtengan de forma mejor y fácil los objetivos gracias a nuevos materiales, herramientas y suplementos adicionales.
- Al tratarse de un centro deportivo especializado en el alto rendimiento, existen pocas empresas en este ámbito lo que proporciona una baja competitividad por parte de otras empresas. Por lo que se deberá de explotar la oportunidad en la que se encuentra el centro realizando medidas de marketing.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Introducción

En este apartado se pretende definir y explicar el sistema operativo de todos los aspectos técnicos de la prestación de los servicios del gimnasio GYM FIVE. La razón principal del análisis de los procesos es diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución. Como bien sabemos, las operaciones y procesos son un conjunto de actividades y tareas que conjuntamente otorgan valor al cliente y donde involucran recursos tanto materiales como inmateriales para llevar a cabo el servicio.

Desde su concepción, las empresas buscan un aumento de la productividad junto con un aumento de la eficacia y eficiencia. La mejora continua de procesos es la fuente principal de estos incrementos lo que se convierte primordialmente en analizarlos críticamente.

Por ello en este apartado se pretende analizarlos detalladamente para orientarlos de la mejor manera posible a nuestros clientes y a los objetivos de la empresa. Comenzaremos con una breve descripción de la localización del local justificando la zona elegida y las características más relevantes además de los aspectos positivos. Otro elemento a analizar será la distribución en planta, donde se mostrará cómo se organizan los distintos servicios del negocio para así aprovechar al máximo todo el espacio del establecimiento y conseguir una mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores y clientes. Por último se identificarán y gestionan las operaciones y procesos que se deben desarrollar en el gimnasio.

4.2 Localización del local

A diferencia de las empresas fabriles, donde el tiempo de entrega de los productos, canales de distribución y el nivel de servicio a consumidores influyen en la decisión de la localización, el factor crítico de las empresas de servicios es la proximidad a los mercados para determinar la capacidad de atraer a clientes. La localización del local es uno de los aspectos que más influye en el éxito del negocio. Para ello es necesario ubicarlo en una zona donde exista una importante afluencia de público.

GYM FIVE S.L como empresa gestora de servicios deportivos de alto rendimiento va situarse en el centro de Madrid. Aunque es una zona con un coste elevado, en la actualidad se decidió que fuese en este barrio puesto que después de realizar un estudio de mercado y ver los aspectos que influyen, se observó que en esta zona no existía un gimnasio similar con características al nuestro, además de estar muy concurrida de personas y que se dispone de una gran movilidad gracias al fácil acceso del transporte público.

A continuación en la ilustración 1 se puede observar donde se ha localizado el local y cual es la competencia más similar y directa al negocio. Concretamente, el gimnasio se ubicará en la calle Abada nº 2, una zona ubicada en el centro de Gran Vía siendo esta una de las avenidas más transitadas además de contar con numerosos negocios entre ellos hoteles y establecimientos textiles y supermercados.

Ilustración 1: Localización del local y sus competidores



Fuente: Imagen Google Maps

El local donde GYM FIVE S.L quiere ubicar su centro deportivo es un espacio de 382 m2 aproximadamente cuyo precio de alquiler es de 3.500€/mensual. Este local es ideal para la ubicación del centro debido a la amplitud que tiene ya que la idea principal del gimnasio es un centro de alto rendimiento que albergue una capacidad máxima de 50-60 personas en el momento, es por ello que la distribución del local facilita como organizar los espacios deportivos así como zonas de vestuarios, recepción y oficinas de forma que quede bien organizado. Además el local ya se encuentra semi-acondicionado ya que cuenta con instalación de agua, luz , gas y teléfono.

4.3 Distribución en planta

El desarrollo de la planificación de la distribución en planta es el proceso de determinación de la mejor disposición física de los factores disponibles de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos marcados de la forma más adecuada y eficiencia posible.

El gimnasio GYM FIVE S.L se ubicará en la planta baja de un edificio de reciente construcción, como he dicho anteriormente cuenta con una capacidad máxima de 382 m² que habrá que distribuir de la mejor forma posible para conseguir maximizar el espacio disponible.

Los servicios ofertados por la empresa están orientados al desarrollo personal, la salud entendida de forma integral (cuerpo y mente), el cuidado personal y la búsqueda de bienestar para ello se ofertarán las siguientes actividades

Las áreas del gimnasio se repartirán de la siguiente forma que se puede ver en el *Anexo 1*

A continuación se detallaran cada una de las zonas de actuación de las áreas totales de la distribución del gimnasio.

- **Recepción**

La recepción será el primer lugar donde los clientes puedan acceder al entrar en las instalaciones. Se tratará de un mostrador bien equipado donde se encontrara una persona encargada de dar la bienvenida, facilitar la información necesaria al cliente(horarios, precios, clases colectivas) y a ser posible acompañarlos durante la visita al centro para así aclarar todas las dudas acerca del funcionamiento del gimnasio. Además una vez inscrito el cliente la labor de la recepción será controlar el acceso, la afluencia de gente y asegurarse que los clientes llevan sus cuotas al día. En la ilustración 2 se puede ver un claro ejemplo de la recepción.

Ilustración 2: Recepción



Fuente: Moma Mobiliari i Disseny (2017)

- **Zona de ocio y descanso**

Esta zona se encontrará junto a la recepción, los clientes dispondrán de un espacio donde poder comprar bebidas y productos nutricionales para antes o después de sus entrenamientos. Además los clientes podrán esperar a sus compañeros o a las citas del fisioterapeuta o nutricionista en cómodos sofás donde dispondrán de revistas deportivas entre otras tal y como se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3: Zona de ocio y descanso



Fuente: Grupo Coliseo (2017)

- **Despacho para fisioterapeuta, entrenador personal y nutricionista**

Los despachos serán asignados para las sesiones de fisioterapia y nutrición además con las del entrenador personal si así se requiriesen. En la ilustración 4 y 5 se puede ver que el cliente podrá tratar problemas físicos que se haya ocasionado para su posterior recuperación o aliviar dolores causados por problemas crónicos entre otros. De la misma forma el entrenador realizará rutinas y hará el acompañamiento en cada sesión de entrenamiento. Además para optimizar el espacio, el entrenador personal y el fisioterapeuta compartirán el mismo lugar de acuerdo a que el fisioterapeuta no vendrá todos los días Por otra parte la nutricionista confeccionará dietas y realizará el seguimiento de los objetivos que se hayan marcado los clientes.

Ilustración 4: Despacho Fisioterapeuta/entrenador personal



Fuente: Habitissimo (2017)

Ilustración 5: Despacho Nutricionista



Fuente: Habitissimo (2017)

- **Vestuarios, baños y duchas (masculino y femenino)**

Cada uno de los vestuarios tendrá que estar abastecido con 6 duchas individuales , 3 WC y 4 pilas además de tener bancos para sentarse y taquillas para dejar las pertenencias. Además dispondrá de una zona de minusválidos que asegura, en todo momento la accesibilidad a todo cliente y aire acondicionado en todo el recinto como se muestra en la ilustración 6.

Ilustración 6: Vestuarios gimnasio



Fuente: Bodytone (2017)

- **Sala Musculación y cardiovascular**

La característica principal en la que se centra el gimnasio es la zona de musculación y cardiovascular debido a que es la más utilizada por los clientes. Este espacio estará dotado en su gran medida por maquinaria para el entrenamiento de fuerza y de musculación por lo que queda su uso casi excluido para cualquier otra actividad. Esta área será la que tenga una mayor extensión en el gimnasio.

Tal y como se observa en la ilustración 7, la sala dispondrá de varios profesionales que se encargará de controlar el correcto funcionamiento de la sala, de las máquinas y principalmente a ayudar a los clientes a conseguir los objetivos establecidos por ellos y a que ninguna persona pueda lesionarse por un uso indebido de las máquinas. Además dispondrá de extractor de aire y ventilación.

Ilustración 7: Zona de musculación



Fuente: Alday Aquacenter (2017)

En otra ala del gimnasio se ubicaran las máquinas cardiovasculares organizadas en fila, en función del tipo de máquina como se puede ver en la ilustración 8.

Ilustración 8: Zona cardiovascular



Fuente: Alday Aquacenter (2017)

En las siguientes tablas 12 y 13 se mostrará el inventario necesario de las máquinas de tipo musculares y cardiovasculares y para una mejor visualización se mostrará en el Anexo 2 y 3 el tipo de máquinas que son.

Tabla 12: Máquinas Musculación Gimnasio

MÁQUINAS MUSCULACIÓN	
Biceps	Triceps Sentado
Tríceps Horizontal	Dorsales
Drosales convergente	Remo sentado
Press Hombro	Dominada y fondo de asistencia
Elevación lateral	Polea Alta
Contractor pectoral	Press Vertical de pecho
Deltoides posterior	Remo polea Baja
Abdominales sentado	Pull Over
Lumbares	Twister
Glúteos	Abductores y aductores
Multicadera	Extensión de Cuadriceps
Femoral Tumbado	Gemelos sentado
Prensa de pierna	Mancuernas
Bancos	Barras/Pesas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por PRECOR Fitness Made Personal

Tabla 13: Máquinas Cardiovascular Gimnasio

MÁQUINAS CARDIOVASCULARES	
Cintas de correr	Bicicleta estática
Stepper	Elíptica

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por PRECOR Fitness Made Personal.

- **Sala de actividades dirigidas**

Uno de los espacios del gimnasio irá destinado a clases colectivas donde se impartirán clases grupales junto con un monitor. El suelo del aula será de parqué, con una tarima para el monitor y espejos a los lados es importante que los espejos estén de cara a ellos también, para que se vean y para que el monitor los pueda ver si se pone de espaldas. Además la sala contará con sistema de ventilación, extractor de aire y aire acondicionado. Al fondo del aula estará el material necesario para la realización de las clases: steps y sus bases, colchonetas, barras con el cierre y discos para las barras y balones, gomas elásticas, pesas rusas, esterillas...

Ilustración 9: Sala de actividades colectivas



Fuente: Físic Sport Club (2017)

Dentro de las clases colectivas se encontrará:

- **Body combat:** es un programa de entrenamiento cardiovascular inspirado en las artes marciales. Coreografiado en base a una buena música, con sus excelentes instructores, los participantes realizan golpes, puñetazos, patadas y katas. Los beneficios que proporciona dicha actividad son múltiples como una mejora a nivel de resistencia cardiovascular, fortalecer los músculos, una mejor coordinación y flexibilidad además de un entrenamiento quemagrasas.

GYM FIVE S.L

- **GAP:** es una modalidad de mantenimiento que consiste en el entrenamiento y tonificación de glúteos, abdomen y piernas. Este tipo de entrenamiento combate contra la acumulación de grasas en algunas partes del cuerpo. El GAP sirve para fortalecer y tonificar esas tres partes del cuerpo, muy sufridas por la vida sedentaria.

- **Body Power:** El Body Power es un nuevo formato de entrenamiento indicado para todo el público, debido a que cada uno puede esforzarse a su propio nivel. Consiste en trasladar los ejercicios que se realizan habitualmente en la sala de musculación a una clase con música y accesorios, que lo hacen mucho más divertido y completo. La base está en los diferentes elementos que se usan para ejecutar los movimientos con distintas cargas, sin perder el ritmo en cuanto a intensidad y series.

- **Step Fitness:** Se trata de una actividad coreografiada. Consiste en subir y bajar de un escalón (step) al ritmo de la música. Está considerado como trabajo cardiovascular para trabajar los movimientos de piernas y quemar calorías. Esta modalidad radica en una base aeróbica lo que es perfecto para aumentar la capacidad de absorción del oxígeno y el mejoramiento del rendimiento cardiovascular, además de aumentar la fuerza y la flexibilidad del cuerpo. A través del step ejercitas todo el cuerpo contribuyendo a mejorar tu resistencia y coordinación.

- **Sala de entrenamiento funcional/ Sala de Crossfit**

El entrenamiento funcional o funcional training se califica por ejercitar movimientos y no músculos, en otras palabras, se integra de realizar ejercicios que comprometen a diferentes grupos o cadenas de músculos y por tanto no solo ejercita un músculo aislado. El entrenamiento funcional recoge la diversidad de ejercicios para mejorar la fuerza y el acondicionamiento total de aquellos que lo utilizan. Para un entrenamiento funcional se emplean materiales clásicos para sus ejercicios o materiales más innovadores como bandas elásticas, estructuras, fitball, balones medicinales, un bosu, entre otros.

GYM FIVE S.L

Por otra parte una de las modalidades del entrenamiento funcional es el crossfit. El crossfit se define como un sistema de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento basado en ejercicios funcionales constantemente variados ejecutados a una alta intensidad. Al tratarse de un programa diseñado puede adaptarse de forma fácil, independientemente de su sexo, edad, capacidad o experiencia previa a cada individuo, lo que llega a convertirlo en un sistema perfecto para cualquier persona con motivación.

Ilustración 10: Sala de entrenamiento funcional/ Crossfit



Fuente: Crossfit Grau (2017)

Para este tipo de entrenamiento se va a necesitar un material más específico, por ello se va a contar con diferentes tipos tal y como se muestra en la tabla y para una mejor visualización *ver el Anexo 4*.

Tabla 14: Material Crossfit

MATERIAL CROSSFIT	
Barra Root 220 cm	Disco Bumper 5 Kg
Barra Promax 20 kg	Disco Bumper 10 Kg
Wall Ball	Disco Bumper 15 Kg
Slam Ball	Disco Bumper 20 Kg
Trineo de arrastre	Disco Bumper 25Kg
Ketbells	Rack Bumper
Mancuernas hexagonales	Barra de dominadas
Cuerda de entrenamiento	Rack de barras horizontal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por PRECOR Fitness Made Personal.

- **Sala de spinning**

La sala de spinning estará asignada únicamente a las clases de spin bike. En principio contaremos con 10 bicicletas para las clases. Se trata de una actividad cardiovascular que se ejecuta al ritmo de la música acompañado por las instrucciones del monitor. La sala estará envuelta de cristales para así dar una mayor amplitud y para que los clientes puedan verlo desde fuera. La sala dispondrá de un sistema de regulación de luz para poder dotarla de varios ambientes través de la intensidad y color de luz. Además la sala dispondrá de 15 bicicletas, una de ellas irá destinada al monitor la cual se situará al frente para una mayor visibilidad.

La sala tiene extractor de aire y ventilación como se puede ver en la siguiente ilustración 11.

Ilustración 11: Sala Spinning



Fuente: Imágenes Google 2017

El spin-Bike es una actividad aeróbica de alta intensidad desarrollada encima de una bicicleta fija en la que se debe de pedalear a un ritmo cambiante de la música la cual ayudada a la motivación del cliente para así trabajar y mejorar la resistencia, la velocidad y la fuerza.

Además con esta actividad se trabaja el sistema cardiovascular y tono muscular que ayuda a reducir el estrés, aumentar la capacidad pulmonar, deja los glúteos más firmes, tonifica los bíceps, los tríceps los abdominales y sobre todo las piernas.

Las clases suele durar entre 45-60 minutos incluyendo el tiempo de preparación y el posterior para descender las pulsaciones a unos parámetros comunes.

- **Despacho Administrativo**

Una de las partes del local irá destinado a un despacho de ámbito administrativo, donde el gerente del gimnasio realizará sus actividades profesionales. Almacén

- **Almacén**

Este depósito servirá para guardar todo el material y productos de limpieza además de tener repuestos de maquinaria para posibles reparaciones.

4.4 Planificación y programación de la producción

El centro deportivo GYM FIVE presenta un horario de apertura y cierre de Lunes de 08:00 horas a 22:00 y sábados de 09:00 horas a 19:00 de forma continuada, es decir sin cerrar en mediodía.

Se deberá prever que en la sala de musculación y cardiovascular se encuentre siempre presente al menos un entrenador personal con los clientes. Hay que tener en cuenta que un centro deportivo posee unas horas de mayor afluencia de usuarios que generalmente suele ser de 11:30h a 13:30h de la mañana y de 18:00h a 20:30h de la tarde, sabiendo esto, es importante disponer de 1 persona que se encargue únicamente de las tareas de limpieza durante estas horas, para mantener la higiene del centro.

A continuación se detalla el número de personal necesario y su relación de horas a realizar:

- Sala musculación y cardiovascular. Se contratará dos entrenadores personales con una jornada de 40 horas semanales cada uno, rotando turnos de mañana y tarde cada semana. Cada uno de los entrenadores deberá estar 7 horas diarias en el gimnasio de lunes a viernes a excepción del sábado que será 5 horas. El primer entrenador empezará su jornada laboral de lunes a viernes a las 8:00 horas y la terminará a

GYM FIVE S.L

las 16:00 horas, mientras que el otro entrenador empezará a las 14:00 horas y terminará a las 21:00 horas. En cambio, el sábado un entrenador vendrá de 9:00 a 14:00 y el otro de 14:00 a 19:00. Ambos tendrán un periodo de descanso de lunes a viernes de 1 hora.

- Para las actividades dirigidas se contratará cuatro monitores de sala con una jornada de 40 horas semanales, rotando turnos de mañana y tarde cada semana. Contaremos con cuatro monitores de sala durante 7 horas diarias de lunes a viernes a excepción del sábado que serán 5 horas. De lunes a viernes, dos de los monitores empezarán a las 8:00 y acabarán a las 16:00 horas, mientras que los otros dos monitores estarán de 14:00 a 22:00 horas. El sábado, dos de los monitores vendrán de 9:00 a 14:00 horas y los otros dos los remplazarán de 14:00 a 19:00 horas. Las horas que no haya actividad dirigida en sala estarán de apoyo en la sala fitness. Los cuatro monitores tendrán una hora de descanso de lunes a viernes.
- Sala de spinning. Al tratarse de un horario establecido, los trabajadores contratados como monitores de sala realizarán las clases de spinning a la hora establecida,
- Sala de Crossfit/entrenamiento funcional. De igual forma, al tratarse de un horario establecido, los trabajadores contratados como monitores de sala realizarán los entrenamientos de Crossfit. Además podrá contar con la ayuda del entrenador personal si así lo requiriesen.
- Limpieza del centro y mantenimiento: Se contará con la subcontratación de una empresa externa que se dedique a la limpieza y mantenimiento de instalaciones que trabajen bajo 8 horas diarias a turno partido. (4 horas por la mañana y 4 horas por la tarde). La limpieza del centro será de 11:00 horas a 16:00 horas y de 18:00 a 22:00 de lunes a viernes y el sábado 15:00 a 19:00 horas. El mantenimiento del gimnasio será atendido cuando se requiera llamando a la empresa externa Grupo el Rayo limpiezas la cual será la contratada.

GYM FIVE S.L

- La recepción: Debido a que el gimnasio está abierto durante 14 horas, se contratará a dos personas que realizarán 40 horas semanales cada una de lunes a sábado. La primera persona entrará a las 8:00 horas y saldrá a las 16:00 horas mientras que la otra persona entrará a las 14:00 horas y saldrá a las 22:00 horas, a excepción del sábado que una recepcionista entrará a las 9:00 y saldrá 14:00 horas y la otra recepcionista la reemplazará hasta las 19:00 horas. Ambas recepcionistas tendrán una hora de descanso de lunes a viernes.
- La gestión y dirección del centro: uno de los socios emprendedores será el que se encargue del área de recursos humanos y dirección de operaciones además de otras directrices que considere oportunas en el ámbito administrativo. Estará contratado a jornada completa, y su horario será de Lunes a Viernes de 9:00 a 17:00 horas.
- Fisioterapeuta: En principio se contará con la presencia de un fisioterapeuta que vendrá una vez a la semana , los miércoles, durante ocho horas (cuatro horas por la mañana y cuatro horas por la tarde de 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 21:00). Al tratarse de una subcontratación y a medida que los clientes pidan más sesiones se incrementarán las horas semanales del fisioterapeuta. Para ellos estableceremos horarios adecuados tanto para el cliente como para el profesional para intentar cuadrar todas las sesiones máximas en un mismo día. Cada sesión será de 40 horas aproximadamente.
- Nutricionista: Se contará con la presencia de un nutricionista que vendrá una vez a la semana , los martes, durante ocho horas a la semana (cuatro horas por la mañana y cuatro horas al día de 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 21:00). Al tratarse de una subcontratación externa y a medida que los clientes lo requieran se incrementarán las horas del servicio de nutrición a la semana. ara ellos estableceremos horarios adecuados tanto para el cliente como para el profesional para intentar cuadrar todas las sesiones máximas en un mismo día. Cada sesión será de 40 horas aproximadamente.

GYM FIVE S.L

Por otro lado tal y como se ha mencionado antes el GYM FIVE ofrecerá una serie de actividades colectivas que irán establecidas en un horario semanal (Ilustración 12) para que los clientes puedan saber y poder participar en ellas.

El sábado será el único día que no se impartirán clases colectivas.

Se debe de tener en cuenta que en cada una de las clases siempre deberá de haber siempre disponible un monitor que las imparta.

Ilustración 12: Horario clases colectivas

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
8:00 - 9:00				STEP FITNESS		
9:00 - 10:00						GAP
10:00 - 11:00	BODY POWER		BODY COMBAT		BODY POWER	
11:00 - 12:00		STEP FITNESS			GAP	
12:00 - 13:00	CROSSFIT		GAP	SPIN BIKE		STEP FITNESS
13:00 - 14:00		SPIN BIKE	CORSSFIT		BODY COMBAT	
17:00 - 18:00	GAP					
18:00 - 19:00	SPIN BIKE	CROSSFIT	SPIN BIKE		STEP FITNESS	BODY COMBAT
19:00 - 20:00	BODY COMBAT			GAP		
20:00 - 21:00			BODY POWER		CROSSFIT	
21:00-22:00	STEP FITNESS					

Fuente: Elaboración propia

4.5 Gestión de calidad

El GYM FIVE se diferencia de sus competidores más cercanos por ofrecer la mayor calidad posible en todos sus aspectos como empresa de prestación de servicios deportivos, incorporando así el propio servicio, material e instalación. Cualquier plan de calidad de una empresa se tiene que basar en tres aspectos claves:

- La gestión por procesos, de tal forma que se identifiquen los procesos clave y de ayuda.
- Indicadores de gestión, hay que utilizarlos para tomar decisiones que mejoren la calidad del servicio que ofrecemos.
- Compromiso con la calidad, se han de comunicar los resultados dentro de la empresa y proponer continuamente nuevos proyectos para mejorarla.

A continuación se enumeran algunos aspectos en los que nos centraremos para que la calidad del servicio ofrecido sea visible y pueda ser medido para poder mejorar con el transcurso del tiempo.

- Personal preparado y cualificado en disciplina deportiva con titulaciones en Ciencias de la actividad física y el deporte o equivalentes
- Buzón de sugerencias.
- Hoja de reclamaciones.
- Protocolo establecido para tratar a todos los clientes de forma cordial.
- Encuestas de satisfacción del usuario al finalizar los programas de entrenamiento personal.
- Control de acceso personalizado con código o tarjeta.
- Hilo musical en sala y vestuarios.
- Taquillas y duchas individuales

- Personal especializado en limpieza de instalaciones deportivas que garantice la higiene y la buena imagen de la instalación.

4.6 Gestión medioambiental

Una gran mayoría de empresas reconocen que se sienten preocupadas por el medio ambiente. Es por ello que estas empresas toman medidas de acción para preservar el entorno lo que hace influir de una manera muy positiva en la decisión del cliente. A veces se trata de una convicción propia y otras por las posibles presiones que vienen de la opinión pública donde se ven obligadas a integrar en su organización nuevas formas de tecnologías más sostenibles para evitar el cambio climático.

Invertir en gestión medioambiental, además de preservar el medio ambiente nos aporta una reducción de costes a medio o largo plazo, es por eso que el GYM FIVE S.L se compromete en su plan de negocio con las siguientes medidas de ahorro:

- Se utilizarán bombillas Led en toda la instalación, ya que su consumo es un 75% menor a las lámparas tradicionales.
- Se aprovechará la máxima luz solar con cristalerías a la hora de distribuir los espacios y la reforma en la instalación.
- Instalación de grifos de pulsador de retorno que ofrecen un caudal de agua limitado en tiempo y que se paran solos en caso de que algún usuario se lo dejase abierto.
- Los elementos constructivos y de insonorización del recinto poseerán aislamiento necesario para evitar la transmisión al exterior o al interior de otros recintos o locales .

4.7 Etapas de planificación y procesos

En este apartado se va desarrollar una descripción más detallada de los diferentes procesos que se van a llevar a cabo en el gimnasio GYM FIVE S.L. 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 GYM FIVE



Fuente: Elaboración propia basado en Business Solutions Synapsys

Procesos de Planificación:

Los procesos de planificación son aquellos procesos que confeccionan y evaluar los objetivos de todos los detalles de una organización. Estos procesos engloban todas las acciones en cualquier aspecto de una empresa para así adaptarse a las necesidades que en éstas puedan presentarse con el objetivo de cumplir su razón de ser. La planificación fomenta a una mejor coordinación

entre las diferentes etapas y los miembros de la organización, permitiendo así una mejora de la visión interna pudiendo adaptarse rápidamente al entorno cambiante. El proceso de planificación se compone de una serie de etapas que se deben cubrir durante la elaboración de los planes. Las siguientes etapas son:

- 1. Análisis del proyecto:** En esta fase se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno realizando así un posible diagnóstico de la relación entre el proyecto y el medio al que se dirige. Es recomendable realizar una división de los factores en áreas de tipo económicas, sociales, políticas, tecnológicas, geográficas, entre otras. Además se deberá estudiar las necesidades del mercado donde se actúa o la situación de los recursos disponibles.
- 2. Definición de objetivos:** Los objetivos deben ser específicos, medibles y planteados tanto a corto plazo como a largo plazo para poder alcanzar las metas de la organización.
- 3. Identificación de recursos:** En esta fase se establecen las herramientas, instrumentos y medios con los que cuenta la organización para ejecutar el proyecto. Estos recursos pueden ser de varios tipos: humanos, económicos, físicos, tecnológico, e incluso virtuales (páginas webs, apps, blogs...)
- 4. Plan de trabajo:** Hecha todas las anteriores valoraciones, el proyecto entra en fase decisiva: determinar las fechas, las labores que se llevarán a cabo, los plazos de ejecución y las estrategias que se llevarán a cabo. Además se deberá llevar un control del plan de trabajo para así poder evaluar los resultados.
- 5. Valoración de los resultados:** Se trata de la última etapa del proceso de planificación por lo que en esta última fase se deberán valorar los resultados obtenidos con los resultados esperados obteniendo así sus desviaciones y sus causas.

GYM FIVE S.L

Tal y como se observa en la ilustración 13 los procesos de planificación se dividen en compras, recursos humanos y control.

- Compras: Se debe considerar la planificación de todas las compras necesarias que incurran en el adecuado funcionamiento del centro. Dentro de estas compras se deben considerar los recursos alimenticios y de bebida (productos de máquinas expendedoras, suplementos alimenticios, bebidas energéticas...) , de material y equipamiento para la realización de la práctica deportiva, productos de limpieza, entre otros.
- Recursos humanos: Del mismo modo que es necesario planificar las compras lo es la planificación de los recursos humanos para el buen funcionamiento del centro. Es muy importante planificar los recursos humanos debido que al tratarse de una empresa de servicios el capital humano es imprescindible para que se entregue un servicio de calidad.
- Control: Se deberá de llevar un control para poder verificar los resultados de la planificación realizada. La realización del control no solo se ejecutará a nivel directivo, sino que también se ajustará a todos los niveles y miembros del gimnasio.

El responsable de dicha planificación será el director/Administrador del centro deportivo.

Procesos de mejora

Los procesos de mejora pretenden mejorar la calidad de los productos, servicios y procesos. Dichos procesos son necesarios para aumentar la calidad y reducir los costes para optimizar el valor de la empresa. Se trata de una actitud general que debe ser la principal base para afirmar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando existe crecimiento y desarrollo en una organización, es necesario identificar todos los procesos y el análisis medible de cada uno de los pasos que se han llevado a cabo. Existen diferentes herramientas que incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los clientes. Estas herramientas tratan de la forma más efectiva

la mejora de la calidad y la eficiencia de las organizaciones. Los enfoques que siguen las empresas actualmente por mejorar la calidad son:

1. La mejora continua: es un proceso para resolver problemas que radica del análisis actual del proyecto para así poder identificar y eliminar los motivos de dichos problemas.
2. La reingeniería de procesos: se trata del rediseño radical del proceso para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

Continuando con la ilustración 13 los procesos de mejora se pueden dividir en:

- **No conformidades:** Es un documento que representa el control interno y externo de la calidad del centro y el servicio ofrecido. Se tratará de un incumplimiento de los requisitos establecidos.
- **Formación:** Se realizará formación dirigida a los trabajadores con la finalidad de mejorar su capacidad profesional. Es un proceso que ayuda al trabajador a ir mejorando y actualizando las capacidades, actitudes, aptitudes, cualidades y habilidades idóneas para su desempeño.
- **Acción correctiva:** Se trata de una acción para eliminar o evitar que una no conformidad detectada vuelva a repetirse. Por ejemplo, se ha detectado un corte general en el aparato eléctrico de la zona debido que habido un fallo de la compañía suministradora. La acción correctiva para que esta intentar evitar que esto no vuelva a suceder y por tanto otra nueva no conformidad sería instalar un nuevo suministro donde su alimentación no sea interrumpida.
- **Acción preventiva:** Se trata de una acción para eliminar la causa de una no conformidad antes de que pueda llegar a ocasionarse. Es decir la acción preventiva va asignada a eludir que se pueda producir una no conformidad. Un ejemplo de acción preventiva sería revisar todos los equipos que tienen que cumplir una serie de requisitos o pautas en el funcionamiento para eliminar posibles problemas.

Procesos de realización o Clave

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o que inciden directamente en su propia satisfacción, es decir gestionan las actividades conducentes para la entrega del servicio. Se tratan de procesos que justifican la existencia del servicio ya que están directamente relacionados a los servicios que prestan orientados a las necesidades y requisitos del cliente.

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 relaciones con los clientes.

De tal forma, todo proceso identificado como proceso clave, debería colaborar a crear una ventaja competitiva la cual podría estar enfocada en:

- Liderazgo en coste.
- Diferenciación.
- Especialización

Siguiendo con la Ilustración 13, los Procesos Clave que se reconocen en del Gym Five son:

- **Recepción del cliente.** Es la primera etapa de cara al cliente y probablemente sea la más importante ya que se deberá explicar al cliente el funcionamiento del centro, especificando los servicios que se ofrecen y realizando un breve recorrido del centro para situarlo donde se encuentran las instalaciones. Además se le deberá explicar las normas a cumplir por el centro.

GYM FIVE S.L

- Apertura ficha. Cada cliente contará con una ficha exclusiva donde está explicado los datos del usuario así como toda la información relevante que se necesite.
- Cuestionario. Se realizará un pequeño cuestionario para saber cuales son sus objetivos.
- Prestación de los servicios. Una vez que el usuario se encuentre registrado, se le asignará un entrenador personal siempre y cuando el cliente esté de acuerdo y se propondrá a la prestación del servicio.
- Control. Se evaluará una serie de controles mensualmente para comprobar la satisfacción del cliente a través de herramientas como encuestas de calificaciones.

Procesos de gestión

Los procesos de gestión es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades que se prestan en la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia empresa. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Los Procesos de Gestión del centro deportivo se desglosan en:

- Gestión de servicios. Se alude a la planificación de las tareas a realizar, en este caso aparecen los servicios propios y extras como fisioterapia, nutrición, etc. La planificación consiste en asignar a cada labor un horario y una persona para establecer así en todo momento qué responsabilidad tiene.
- Gestión documental. Se trata de que documentación va a utilizar el gimnasio. Para ello se han establecido dos documentos para el control interno y externo. El documento interno será necesario para llevar un control de las labores desempeñadas por los trabajadores en los que debe-

GYM FIVE S.L

rán de dejar constancia de ello, mientras que el documento externo será para llevar un control de posibles inspecciones. Para los documentos internos la idea es llevar una hoja de actividades diarias donde se hará constancia de que clases ha realizado al igual de que clientes ha entrenado así como cualquier incidencia que haya podido ocurrir.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Introducción

El plan de Organización y de Recursos humanos tiene como finalidad analizar, evaluar y llevar un control de los recursos humanos de la empresa. Para ello deberemos determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: fijar las funciones, tareas, responsabilidades y el perfil de cada puesto de trabajo así como la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación necesaria del personal.

Para ello empezaremos fijando la Misión, Visión, Valores y los objetivos del gimnasio GYM FIVE. A continuación se tratará la denominación legal de la empresa. La decisión del tipo de sociedad es de suma importancia dada las consecuencias jurídicas que eso derivará. De tal forma la decisión que tomamos encajaría mejor o peor con el proyecto que queremos materializar en un futuro.

Además se expondrá la organización funcional de la empresa con el objetivo de organizar más adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de optimizar las estrategias y los medios para conseguir los objetivos establecidos.

Por último, se establecerán los salarios para cada categoría profesional, y se definirá el plan de contratación.

5.2 Misión, visión y valores de la empresa

1. Misión

La misión de este gimnasio es lograr ser un centro deportivo de alto rendimiento que ayude a las personas con una alta implicación en el deporte a optimizar y maximizar su rendimiento deportivo y personal así como proveer el interés por el deporte para contribuir a mejorar la salud y el bienestar de las personas .

2. Visión

La visión principal de esta empresa es llegar a convertirse inicialmente como un referente en el ámbito deportivo. Queremos que el centro de alto rendimiento pertenezca a la élite mundial y que sea reconocido por la calidad de sus prácticas y de sus profesionales. Los clientes deberán sentirse cómodos, cuidados y viendo que sus objetivos se cumplen contando con un equipo profesional altamente cualificado

3. Valores

Los valores son principios éticos sobre los que se establece la cultura de nuestra empresa, y que nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Para nuestra empresa, los principales valores son:

- ❖ Compromiso y orientación al Cliente: El cliente siempre deberá ser el primero, los esfuerzos los dedicaremos a conocer y a satisfacer sus necesidades, proporcionando una alta calidad en el servicio para que cumpla sus expectativas
- ❖ Compromiso con la salud: Se considerará al cliente como un paciente para que tenga una mejor calidad de vida.
- ❖ Innovación: Se innova en las prácticas para actualizarse día a día a través de la modernización constante de los medios y de la formación continua del personal ofreciendo así un valor añadido a nuestro servicio.
- ❖ Excelencia y compromiso en los resultados. Nos comprometeremos en todas las áreas de nuestras actividades y relaciones a ofrecer el mejor servicio.
- ❖ Profesionalidad: Se poseerán profesionales cualificados que desarrollarán su trabajo con eficiencia y eficacia gracias al esfuerzo y al trabajo en equipo.

5.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos generales del gimnasio GYM FIVE S.L son:

- Lograr que el centro sea visto como referente en salud, deporte y bienestar a nivel mundial, enalteciendo no solo a los deportistas de élite sino también a deportistas con una alta implicación en el deporte.
- Satisfacer las necesidades del cliente con valor agregado en calidad y garantía de los servicios de acondicionamiento físico.
- Establecer una filosofía y objetivos de trabajo positivos de la empresa y transmitirla a los empleados y clientes
- Ofrecer una oferta adecuada al target del centro.
- Mantener una cuota de clientes que genere beneficios y aumentarla cuanto sea posible.

Si pensamos en las personas que realizarán actividades en el centro, tenemos en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Promover un entrenamiento físico riguroso y personalizado que le permita al deportista potenciar sus logros, basado en la disciplina.
- Elaborar programas para la recuperación psicológica de los deportistas sometidos a largas temporadas de entrenamiento y competición, así como aquellos aquejados de lesiones o en fase recuperación de las mismas.
- Identificar los factores motivacionales de cada deportista así como 6 también las dificultades que se les presentan en la actividad para poder superarlas de forma tal que se logre la práctica deportiva exitosa.
- Perfeccionar técnicamente a cada deportista para poder potenciar sus habilidades naturales.

5.4 Denominación, régimen jurídico y objeto social de la empresa.

Toda empresa al iniciar su actividad debe optar por una de las formas jurídicas legalmente otorgadas. Para el desarrollo de la actividad, la forma jurídica por la que se ha optado es una Sociedad Limitada ya que se ajusta más a nuestras necesidades. Se han tenido en cuenta los siguientes factores a la hora de tomar la decisión:

- Es una forma jurídica ideal para sociedades inicialmente pequeñas con pocos socios.
- Existe un libro-registro de socios, por lo que hay un control y un conocimiento de las personas que poseen las participaciones sociales. La responsabilidad de los socios en las deudas de la sociedad está limitada al capital aportado a la sociedad.
- Se exige menos rigor formal en su organización (es decir, para convocar juntas, en las inscripciones, registros etc. no hay tantos requisitos de forma).
- Los órganos de gobierno de una S.L funcionan democráticamente.
- Los socios pueden actuar tanto como capitalistas como trabajadores con una retribución por su actividad dentro la sociedad.

El objeto social de la sociedad es ofrecer un servicio de Centro de Alto Rendimiento para la mejora de la actividad física y deportiva, así como de la salud y calidad de vida, en todos los clientes y deportistas que lo soliciten.

5.5 Capital social, participaciones y socios

El capital social de la sociedad se constituirá inicialmente con 15.000 euros íntegramente suscrito y desembolsado dividido en 15.000 participaciones con un valor nominal de 1 euro la participación. La aportación se realizará en efectivo. Todas las participaciones concederán los mismos derechos que estarán representados por títulos nominativos.

El equipo fundador estará compuesto por 5 socios que a su vez serán trabajadores en la empresa. Para llevar a cabo este proyecto cada uno de los socios aportará 8.750,00 €, salvo uno de ellos que aportará 15.000,00 euros que serán repartidos en el capital social de la empresa de forma equitativa. En cuanto a la formación todos están altamente cualificados para el desempeño de sus funciones en cada área. El reparto porcentual de la participación económica de los socios queda en la siguiente tabla 15.

Tabla 15: Reparto porcentual de la participación económica de los socios.

SOCIOS	% de participación en resultados	Aportación	Número de participaciones
Socio 1	30 %	15.000,00 €	4.500
Socio 2	17,5 %	8.750,00 €	2.625
Socio 3	17,5 %	8.750,00 €	2.625
Socio 4	17,5 %	8.750,00 €	2.625
Socio 5	17,5 %	8.750,00 €	2.625

Fuente: Elaboración propia

5.6 Trámites a realizar: Agenda de constitución

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

- Certificado negativo del nombre/obtención del nombre.

El certificado o documento sirve para acreditar y demostrar que no existe otra empresa con la misma denominación social que se ha elegido para este negocio. Para solicitar el nombre de la organización se tendrá que desplazar hasta el Registro Mercantil Central donde se deberá cumplimentar un formulario.

- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad.

Una vez obtenido el certificado del nombre de la empresa, nos tendremos que presentar en cualquier entidad bancaria a abrir una cuenta a nombre de la sociedad para así ingresar el capital mínimo. Al tratarse de una sociedad limitada necesitaremos depositar 3.001,01€. Seguidamente el banco entregará el banco entregará un certificado que habrá que presentar ante el notario.

- Elaboración de los estatutos y escritura de constitución

Los estatutos son el conjunto de normas por las que se va a regir la sociedad así como los derechos y las obligaciones de los socios. Una vez establecidos, se deberá acudir al notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad para poder inscribirse en el Registro Mercantil. Se debe presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- El certificado bancario.
- Los Estatutos Sociales
- D.N.I de los dos socios que formaremos el negocio
- El capital social.

GYM FIVE S.L

- Solicitud del CIF provisional

El CIF es el Código de Identificación Social y sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales. El CIF tiene una validez de 6 meses hasta que se obtiene la tarjeta de identificación fiscal definitiva.

- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados

Este impuesto gravará la constitución de la sociedad a pagar el 1% del capital social reflejado en los estatutos. Para ello se tendrá que presentar el impreso modelo 600 primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional

- Inscripción en el registro mercantil

La inscripción se deberá realizar en la provincia donde se va a ejercer la actividad en un plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario.

- Alta en el impuesto de Actividades económicas (IAE)

Se tendrá que rellenar y entregar en la administración tributaria el modelo 036 para comunicar así las obligaciones contraídas con Hacienda.

Siguiendo con el listado de trámite, para la puesta en marcha del proyecto será imprescindible la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- Licencia municipal de apertura:

Es una licencia necesaria para abrir por primera vez el local donde se desarrollará la actividad empresarial. La persona física o jurídica es el responsable de solicitarla a la regidora de urbanismo del ayuntamiento municipal en el que se encuentre su domicilio fiscal.

GYM FIVE S.L

- Licencia de obras

Esta licencia es necesaria para realizar cualquier tipo de obras de acondicionamiento en un local, nave, o establecimiento. En nuestro caso como debemos acondicionar el local se necesitará esta licencia.

- Licencia de rotulación

Necesaria para rotular tu establecimiento exteriormente y anunciarse al público objetivo. Ha de cumplir unos requisitos de idioma y estética.

En cuanto a las obligaciones laborales que se deberá realizar y cumplir la sociedad para llevar a cabo su actividad económica son:

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social:

Se solicitará la inscripción en el Sistema de Seguridad Social como empresa previamente al inicio de la actividad, en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de Lleida. Con la inscripción se asignará un número que define el Código de cuenta de cotización.

- Afiliación y número de la Seguridad Social:

La Tesorería General de la Seguridad Social nos asignará a cada ciudadano uno para ser identificado. La solicitud del número se tramita antes que empiece la prestación de servicios por parte del trabajador, a través del modelo TA 1.

- Alta en el Régimen General de la Seguridad Social:

El empresario deberá dar de alta en dicho régimen a todos los trabajadores que presten sus servicios a la empresa.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo:

El representante legal de la sociedad deberá comunicar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la apertura del centro de trabajo.

GYM FIVE S.L

- Libro de visitas:

Será de obligatorio cumplimiento a todas las empresas donde se anotan las diligencias que los inspectores de trabajo practican en las distintas inspecciones a la sociedad.

Otro aspecto a tener en cuenta de suma importancia son:

- La prevención de riesgos laborales

Trámite necesario para cualquier sociedad que quiera realizar una contratación laboral. Las instalaciones, materiales, equipamientos y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene establecidas en el proyecto, principalmente serán referidas en:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a gas
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación del edificio (salidas de emergencias)
- Calefacción y aire acondicionado
- Equipos mecánicos

La normativa general a aplicar en esta serie de pautas son:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.

- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla. - Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.

GYM FIVE S.L

- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. - Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.

- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad. - Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:

- Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrónico de baja tensión.

- Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación “NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios”.

- Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

- Inscripción de ficheros con datos personales

La empresa debe realizar el trámite donde los ficheros se legalizan en la agencia española de protección de datos.

5.7 Descripción de los puestos de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es un proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables (Fernández, 1995).

Puesto que nos encontramos ante una empresa de reducida dimensión y además los mismos socios serán los mismos empleados, la estructura organizativa y por consiguiente la asignación de tareas y responsabilidades será muy sencilla. Para asegurar el éxito del negocio se deberá detallar el perfil de cada pue-

GYM FIVE S.L

to de trabajo así como las tareas y responsabilidades de las cuales se encargará cada trabajador.

Inicialmente contaremos con nueve empleados internos y tres subcontrataciones que se encargaran de todo el trabajo, sin descartar en un futuro contratar a más personal. Por otra parte el servicio de limpieza del gimnasio y del mantenimiento se subcontrata a una empresa externa que proporcionará a una persona cualificada tres horas diarias para el aseo y mantenimiento de las instalación.

A continuación se describirán los puestos de trabajo y las personas/socias que desempeñarán dichas funciones.

➤ Administrador/ Gerente

Dado que se trata de una empresa pequeña que acaba de iniciar la actividad , el administrador/ gerente será la socia que tiene mayor número de participaciones y por consecuencia ocupará el nivel jerárquico de la alta dirección. Dentro de las funciones y obligaciones se encuentran:

- Supervisión de los procesos de servicio. Supervisará que todos los servicios se cumplan de manera adecuada con lo establecido.
- Gestión de cobros y pagos. Se responsabilizará de la compra de nuevos inmovilizados (maquinaria, equipamiento, nuevas instalaciones...) de la gestión financiera (bancos y otras fuentes de financiación), conseguir una eficiente gestión de la tesorería y del control de costes y los pagos relacionados con los trabajadores.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa.
- Gestión de los Recursos Humanos. Se encargará de la contratación de nuevos empleados así como la ayuda de establecer los horarios de trabajo.
- Define la estrategia empresarial. Se encargará de definir la estrategia a seguir por la compañía, así como de controlar la consecución de los objetivos establecidos.

GYM FIVE S.L

- Política legal. Deberá garantizar que la empresa se encuentra en todo momento dentro del marco legal vigente.
- Define la política de marketing. Realizará actividades de marketing para el cuidado de la imagen de la marca, acudirá a aquellos eventos que estén relacionados con el sector del desarrollo personal y gimnasios.

La gestión de la contabilidad y demás trámites burocráticos, impuestos se llevará a cabo con una gestoría externa.

Los requisitos del puesto de trabajo son:

- Formación: Graduado en ADE o Economía
- Idiomas: Español, Inglés y Francés
- Habilidades personales: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Capacidad analítica, Autoconfianza, Liderazgo, Visión de Negocio, Habilidades Sociales.

➤ Recepcionista

Es la encargada de forma directa de recibir a los clientes a la llegada a la recepción del gimnasio. Sus principales funciones son:

- Atender/Informar a los usuarios. Atenderá a los clientes a la llegada al gimnasio, responderá a consultas proporcionando información tanto cara a cara, como por teléfono o correo electrónico.
- Tramitar todos los aspectos administrativos. Controlará que todos los socios que acuden al gimnasio tengan su cuota al día, llevar la base de datos de los clientes actualizadas, tareas básicas de cobros y pagos
- Enseñar el centro a los nuevos usuarios. Dirigirán a los visitantes en su primera visita al gimnasio.

GYM FIVE S.L

Los requisitos para el puesto de trabajo son:

- Formación: FP en administración
- Idiomas: Español e Inglés
- Habilidades personales: Buena comunicación, presencia y don de gentes, conocimientos básicos de teclado de TIC.

La labor del recepcionista es muy importante, puesto que es la primera imagen que los clientes se llevan nada más entrar y por tanto el recepcionista debe reflejar los valores del gimnasio.

➤ Monitores de actividades colectivas

Los monitores serán los encargados de impartir las clases dirigidas para la cual haya sido contratado en función de su formación. Dado que dos de los socios tienen los conocimientos y la experiencia necesaria serán dos de los cuatro monitores que trabajarán en el gimnasio. Las funciones principales son:

- Atender a los clientes. Tendrán la obligación de atender al cliente antes del comienzo de la clase, explicando la actividad que se va a realizar así como cualquier duda relacionado con ello.
- Planificar los materiales necesarios. Será el encargado de la planificación de los materiales necesarios para cada clase, de tal forma que si es necesario alguna cosa que no esté disponible en el gimnasio y que se necesite lo haga saber a la alta dirección para estudiar su adquisición.
- Planificar y Dirigir clases. Organizará las clases así como su realización , mantendrá la sala ordenada.

Los requisitos para el puesto de trabajo son:

- Formación: Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o Ciclo superior de técnico en actividades físicas y animación deportiva (TA-FAD).

GYM FIVE S.L

- Experiencia mínima de 3 años en el sector.
- Habilidades personales: Tienen que ser personas abiertas y alegres, tener una actitud positiva y buena presencia.

➤ Instructor/Entrenador de sala de musculación y cardiovascular

Los entrenadores personales serán los encargados de la sala de musculación y cardiovascular y por supuesto de los clientes asociados a él en ese momento. De igual forma que los monitores, dos de los socios serán los encargados de llevar a cabo esta actividad. Tendrán la obligación de atender a todos los socios que vayan a entrenar al gimnasio y que no estén realizando una clase colectiva o de spinning explicando uno a uno los ejercicios a los clientes para que hagan una correcta ejecución y así poder evitar lesiones indeseadas. Además se encargará de elaborar los diferentes tipos de ejercicios para cada cliente que así lo desee y su revisión periódica. Por último deberá permanecer en continuo contacto con los que están entrenando para cualquier duda que pueda surgir.

Los requisitos para el puesto de trabajo son:

- Formación: Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
- Experiencia mínima de 3 años en el sector
- Habilidades personales :Personas a las que les fascine la actividad física y la salud y tener una buena presencia.

➤ Fisioterapeuta

Este profesional se encargará de las funciones básicas de un titulado en fisioterapia, es decir aplicará tratamientos mediante medios físicos como: eléctricos, térmicos, mecánicos, hídricos, manuales y ejercicios terapéuticos con técnicas especiales. El Fisioterapeuta en el Deporte centrará sus objetivos en el cliente para prevenir cualquier tipo de lesión, así como la recuperación de posibles dolores y lesiones y su readaptación tras la fase de recuperación a personas con

GYM FIVE S.L

disfunciones del aparato locomotor, producidas por la práctica del deporte o ejercicio físico en sus diferentes niveles.

Los requisitos para el puesto de trabajo son:

- Formación: Grado en Fisioterapia
- Experiencia mínima 1 año en el ámbito deportivo
- Habilidades personales:

➤ Nutricionista

La nutricionista será la encargada de orientar y educar sobre la alimentación de los deportistas que así lo deseen teniendo en cuenta las necesidades fisiológicas o patológicas, preferencias personales, socioeconómicas, religiosas y culturales. Además aportará pautas para el horario de las ingestas de comidas según las actividades diarias elaborando regímenes alimentarios para ayudar a equilibrar la alimentación de los clientes Por último aportará información para la ayuda ergogénica para aquellos deportistas que necesiten suplementos para la mejora del rendimiento (Vitaminas,Minerales, etc.)

Los requisitos del puesto de trabajo son:

- Formación: Grado en nutrición humana y dietética, y esté especializado en nutrición deportiva
- Experiencia mínima 1 año en el ámbito deportivo
- Habilidades personales: Capacidades de coaching nutricional, capacidad comercial, buenas habilidades sociales y capacidad para establecer y desarrollar relaciones, planificación y organización, autonomía y proactividad y orientación al cliente.

➤ **Equipo de mantenimiento y limpieza**

El personal de limpieza y mantenimiento será subcontratado a una empresa externa. Las funciones de este puesto se centrarán en la limpieza diaria y programada del gimnasio además del mantenimiento que el gimnasio requiera.

5.8 Política de contratación de la empresa

Una vez detalladas las características de los perfiles de los trabajadores se definirá el procedimiento de contratación. Para la búsqueda de personal en primer lugar se contactará entre los conocidos de las promotoras y monitores de centros privados y asociaciones con buena reputación en el sector. En caso de no localizar al personal que estamos buscando se publicarán ofertas mediante páginas web como www.infojobs.net. Se trata de una página web que posibilita la selección del personal necesario a través de currículum que colocan las personas en la red.

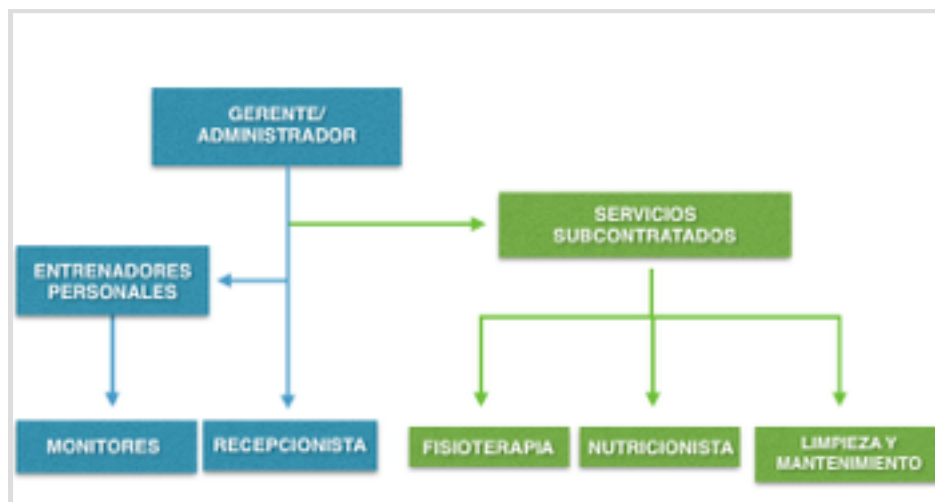
Para el proceso de selección a aquellos candidatos que han sido aptos se realizarán entrevistas personales donde se comprobarán las aptitudes de los candidatos. Esta función será realizada por el gerente.

Por último se seleccionará de forma definitiva de la persona a ocupar el puesto y se procederá a informar el funcionamiento del centro y la elaboración del tipo de contrato según la categoría profesional y la legislación laboral vigente en ese momento.

5.9 Organigrama

Toda empresa debe seguir una jerarquía para ver que responsabilidades tiene cada uno. Por eso en el gimnasio del Gym Five nos encontramos ante este organigrama.

Ilustración 14: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.10 Política salarial de la empresa

La política salarial se fijará en principio observando la legislación vigente en cada momento. Los trabajadores serán contratados de forma indefinida y si fuera necesario contratar a más personal con motivo de vacaciones o bajas se hará de forma eventual. Para establecer los salarios para cada puesto de trabajo, primero se recurre a la Resolución de 22 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acuerdo referente a las tablas salariales para 2017 del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza, gimnasios y similares. Según el convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (Tabla 16) podemos clasificar a los empleados en 4 grupos profesionales diferentes:

GYM FIVE S.L

- Grupo profesional 0: Personal directivo.
- Grupo profesional 1: Recepcionista
- Grupo profesional 2: monitores de actividades colectivas.
- Grupo profesional 3: Monitor de musculación/Entrenador personal
- Grupo profesional 4. Gerente

Tabla 16: Tabla salariales 2017

Año 2017 (Importe en euros)				
Grupo	Salario/día	Paga junio	Paga diciembre	Cotización seguridad social a cargo de la empresa mensual
0	Según contrato			
I	25,40 €	762,00 €	762,00 €	393,83 €
II	27,98 €	839,40 €	839,40 €	433,83 €
III	28,50 €	855,00 €	855,00 €	441,90 €
IV	29,02 €	870,60 €	870,60 €	449,96 €

Fuente: Boletín oficial del Estado

La jornada laboral será de 1.800 horas anuales como máximo y se deberá respetar el descanso mínimo semanal que será de un día y medio consecutivo. Los trabajadores con jornada partida deben contar con un periodo de descanso para comer de al menos una hora entre las 13:00 y las 18:00. El periodo de vacaciones serán retribuidas, no sustituible por compensación económica.

6. ANÁLISIS DE MARKETING

6. ANÁLISIS DE MARKETING

6.1 Introducción

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA 2008), se entiende por Marketing a la actividad o conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general”

Todas las empresas, independiente de su tamaño o sector en el que se encuentra debe precisar un Plan de Marketing. El plan de Marketing es un documento escrito donde se detallan todas las acciones específicas para alcanzar los objetivos de la empresa. Se trata de una herramienta de gestión vital y necesaria para toda empresa que quiere llegar a ser competitiva y rentable.

Kotler y Armstrong (2015) encontraron que las compañías más exitosas de la actualidad tienen una cosa en común y es que están fuertemente enfocadas en el cliente y fuertemente comprometidas con el marketing. El marketing es administrar relaciones con clientes mediante entrega satisfacción.

En este apartado se detallarán las acciones que se van a tomar para las variables del marketing. En primer lugar se hablará de la segmentación y del público objetivo. La segmentación de mercado es el proceso, de dividir o segmentar un mercado en grupos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Además se describirán los distintos grupos de clientes a los que va enfocado nuestros servicios.

A continuación se describe la estrategia del marketing mix donde se desarrollará los servicios ofertados por la empresa, a qué precio, así como su distribución y su comunicación.

Para finalizar se hablará del producto o servicio ampliado de Christopher Lovelock conocido como el modelo de Flor del Servicio de Lovelock. Según este concepto, funciones como Marketing, Operaciones y Recursos Humanos deben integrarse y colaborar juntas para crear sinergias entre la satisfacción del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados. Lovelock po-

siciona la actividad principal que desarrolla en el centro y alrededor sitúa una serie de servicios complementarios agrupándolos en ocho categorías: información, consulta, toma de pedido, cortesía, atención, excepciones, facturación y pago. El objetivo es “centrar las acciones necesarias para asegurar que las estrategias se efectivice y que las acciones reflejan lo definido en los planes”.

6.2 Segmentación y público objetivo

A la hora de lanzar un producto o servicio al mercado en nuestro caso un servicio, deben definirse con claridad a quiénes van dirigidos, ya que deberán de ponerse en funcionamiento mecanismos adecuados para atraer a este segmento.

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que tengan características y necesidades similares para crear servicios o combinaciones de marketing diferentes. Con la segmentación del mercado se pretende organizar el mercado en grupos homogéneos para incrementar la satisfacción final de los consumidores de los servicios ofertados.

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 GYM FIVE? se deben de seguir tres fases fundamentales:

1. Segmentar el mercado en conjuntos de consumidores con características lo más similares 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.

GYM FIVE S.L

A continuación se tendrán en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. Entre ellos figuran los criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos, etc.

Criterio Geográfico

El gimnasio GYM FIVE situado en la provincia de Madrid, concretamente en la calle Abada 2, dadas las características de la zona y del establecimiento, la finalidad es dar un servicio próximo a todos e instalarse en una de las zonas de ocio de la ciudad por excelencia. Según el Portal web del ayuntamiento de Madrid a 01 de Enero de 2017 la población de Madrid nos indica que la ciudad de Madrid tiene 3.182.175 habitantes. Para ser un poco más específicos se va a coger la población que se encuentra alrededor del centro donde se quiere localizar el gimnasio, por lo que los distritos escogidos con el centro con una población de 131.928, el retiro con 118.516 , Salamanca con 143.800 , el barrio de la latina con 233.808 y chambera con 137.401 lo que hace un total de 765.453 habitantes de los cuales hemos calculado que entre un 5%-8% estarán dentro de nuestro público objetivo. Por lo que el gimnasio optaría a un total de 38.273-61.237 como clientes potenciales.

Criterio Demográfico

Destacar que nuestro servicio va orientado a personas principalmente con una alta implicación en el deporte sin importar la edad.

En cuanto al sexo no se va diferenciar, ya que como se ha podido ver en la evolución de la práctica deportiva, la mujer en el mundo del deporte se está haciendo día a día más viral.

Criterios Socio-Económicos

El servicio irá enfocado a personas con un nivel adquisitivo medio-alto. Pretendiendo ofrecer la mayor calidad en los servicios y para que pueda estar al alcance de quienes realmente lo quieran.

El nivel educativo no será algo determinante para realizar el servicio.

Criterios de personalidad

El estilo de vida serán personas que se dediquen de manera profesional al deporte además de personas que disfruten de su vida social. La frecuencia de asistencia será de 4-5 veces a la semana.

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.
- Culturistas. Son los que van más frecuentemente al gimnasio. Es un grupo en claro crecimiento.
- Personas que se encuentren en tratamientos de rehabilitación. Personas que en sus terapias se aprecien determinados tipos de ejercicios físicos para recuperar posibles pérdidas de movilidad y fuerza. Una vez que acaben el tratamiento pueden volver a seguir utilizando el gimnasio.

6.3 Establecimiento de objetivos y posicionamiento

Los objetivos de un plan de negocio deben ser coherentes e interrelacionados entre sí, y nunca contradictorios. Centrándonos en los objetivos cualitativos del gimnasio GYM FIVE S.L lo que se persigue es:

- Lograr que el centro sea visto como referente en salud, deporte y bienestar a nivel mundial, enaltecendo no solo a los deportistas de élite sino también a deportistas con una alta implicación en el deporte.
- Satisfacer las necesidades del cliente con valor agregado en calidad y garantía de los servicios de acondicionamiento físico.
- Establecer una filosofía y objetivos de trabajo positivos de la empresa y transmitirla a los empleados y clientes

GYM FIVE S.L

- Crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener prestigio dentro del sector asociando nuestro negocio a calidad, exclusividad y bien servicio.

En cuanto a los objetivos en términos cuantitativos que pretende alcanzar el gimnasio son:

- Crear una cartera de 150 socios en el 1º año e ir incrementando su número en un 10%-15% hasta conseguir 400 socios en el 5º año.
- Rentabilidad: Aumentar en un 15% la rentabilidad sobre el capital empleado para los próximos 5 años.
- Efectividad: Incrementar la satisfacción de nuestros clientes a través de nuestro servicio en un 50% en un periodo de 4 años. Para ello se realizarán encuestas de satisfacción de forma aleatoria para medir el grado de calidad del servicio.
- Mantener los costes atribuidos de forma semejante a lo establecido y que no lleguen a crecer más del 8%.
- Aumentar las ventas atribuibles a las cuotas de los clientes y los servicios externos (fisioterapia y nutrición) al menos un 15% en los dos próximos años.

El negocio se encuentra en una fase de introducción del servicio, puesto que es un tipo de centro que no es muy conocido por los consumidores. Aquí nuestro principal objetivo es situarnos en el mercado. La idea no es nueva en el mercado pero si es de reciente introducción y por ello necesitaremos ubicar el negocio en el mercado. Dado esto deberemos invertir en publicidad y promoción.

Posicionamiento del servicio

El posicionamiento principal del servicio que queremos conseguir en nuestro público objetivo es el ofrecer un servicio de alta calidad que se justificará con una prima en el precio.

Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca, será muy importante que nuestro público objetivo identifique el servicio ofrecido como un servicio profesional y exclusivo.

Posicionamiento de la empresa.

Deberemos cuidar nuestra imagen corporativa del gimnasio, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares que se asienta nuestro negocio, como puede ser resaltar que se usan materiales y equipamientos actualizados en todo momento, personal cualificado con una alta profesionalidad y motivación y que nuestro servicio se asocie al cumplimiento de los objetivos de los clientes.

6.4 Marketing Mix

El marketing MIX es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las cuatro P del marketing): producto/servicio, precio, distribución y comunicación tal como se ve en la siguiente ilustración 15.

Ilustración 15: Variables del Marketing Mix



Fuente: Kotler (2015)

Con la estrategia de marketing MIX pretendemos:

- Convencer al cliente que entre en nuestro gimnasio
- Ofrecer al cliente nuestro servicio
- Fidelizar, que vuelvan al gimnasio.

6.4.1 Marketing Mix : Producto/Servicio

El producto/servicio es la variable por excelencia del Marketing Mix ya que comprende de igual forma a los bienes y servicios que ofrece una empresa. A través del producto/servicio se satisfacen las necesidades de los consumidores por lo que el producto/servicio se debe centrar en resolver dichas necesidades y no en sus características.

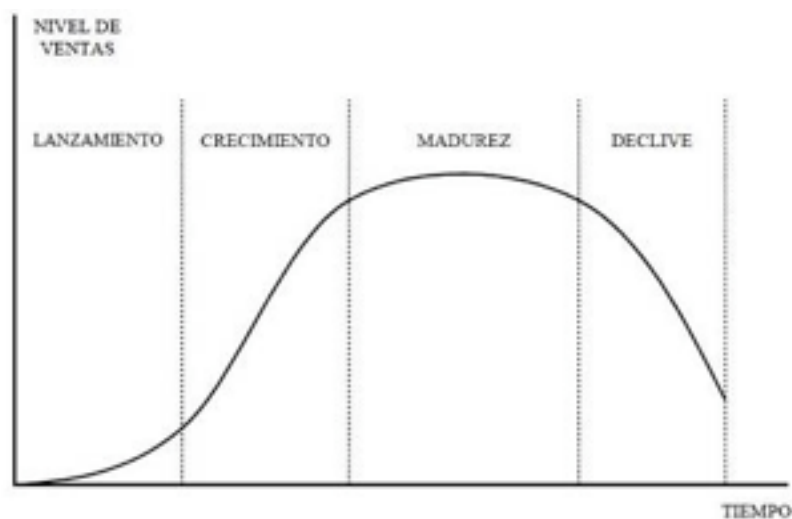
GYM FIVE S.L

Según Kotler y Keller (2015) la calidad del producto y servicio, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la compañía está íntimamente conectada. A mayores niveles de calidad mayores son los resultados de la satisfacción de los clientes. Sin embargo esto puede comprometer a precios más altos. Muchos estudios han demostrado una alta correlación entre la calidad relativa del producto o servicio y la rentabilidad de la empresa. Por esta razón el gimnasio GYM FIVE se compromete a ofrecer una excelente calidad del servicio para que así los clientes estén satisfechos y la rentabilidad de la empresa sea beneficiosa.

Por ello que en este apartado se deben tomar decisiones acerca de la cartera de los servicios ofrecidos, la estrategia de diferenciación, el ciclo de vida o incluso el lanzamiento de nuevos servicios.

Al igual que cualquier producto o servicio, el sector del fitness tiene una fase de introducción, una de crecimiento, una de madurez y una de declive como se puede ver a continuación en el gráfico 14.

Gráfico 14: Ciclo de vida sector Fitness



Fuente: Blog Estrategia magazine

Todo producto o servicio evoluciona de abajo hacia arriba en cuatro fases, por lo que en cada uno de esos instantes, los clientes van a exigir y valorar una serie de atributos del producto o servicio. Estas son las 4 fases del ciclo de vida de un producto o servicio:

Ilustración 16: Ciclo de vida de un sector

CICLO DE VIDA DE UN SECTOR



Fuente: Asociación Andaluza de Coolhunting

★ Fase 1. Características del producto/servicio

En mercados que se encuentran en un sector no maduro y que no han conseguido la confianza suficiente del consumidor, la decisión que motiva la compra de un determinado producto o servicio son las características y funcionalidad del mismo. El consumidor compara productos y servicios y elige aquel que cree que tiene una mayor funcionalidad y calidad. En el caso del gimnasio Gym Five, el servicio que se ofrece es altamente cualificado tanto en términos de personal como en materiales y equipamientos.

GYM FIVE S.L

★ Fase 2. Fiabilidad

La siguiente fase viene dada cuando un producto o servicio está funcionando correctamente. Es por ello que el cliente espera que siempre funcione bien sin dar ningún fallo, es decir que sea fiable. Las grandes empresas en esta fase ofrecen un valor añadido al producto o servicio para el cliente añadiendo así una mayor confianza.

★ Fase 3. Personalización y comodidad

Cuando se logra que el producto o servicio tenga una calidad aceptable y fiable lo que se desea es que sea fácil de usar o manejar además de que esté adaptado a nuestras decisiones específicas. En el gimnasio Gym Five se va a personalizar cada tipo de servicio que se ofrezca a cada uno de los clientes, es decir con la ayuda de todo el equipo pero sobretodo a través del entrenador personal se va a realizar un servicio individualizado para que los clientes puedan sentirse únicos y que puedan conseguir las metas propuestas.

★ Fase 4. Precio

Nos encontramos en la última fase de evolución de un sector donde el cliente quiere todo lo dicho anteriormente al mejor precio posible. En esta fase se debe ajustar demasiado los costes de la empresa y optimizar todo el funcionamiento de la empresa ya que los márgenes de beneficio empiezan a reducirse.

El servicio que ofrece el Gimnasio GYM FIVE es poner a disposición de los clientes los espacios, el equipo, el material y el personal cualificado necesario para la realización de las actividades físicas demandadas por el cliente. Es por ello que tiene como objetivo un desarrollo integral de todas las cualidades físicas del sujeto: entrenamiento cardiovascular para desarrollar el sistema cardiorespiratorio, entrenamiento con cargas y de flexibilidad y elasticidad para potenciar el sistema neuromuscular, todo ello acompañado de una alimentación correcta y equilibrada y, en caso necesario, de la suplementación apropiada para cada caso en particular.

GYM FIVE S.L

Al desarrollar productos o servicios, los mercadólogos explican que primero se debe identificar las principales necesidades de los consumidores que el producto va a satisfacer. Luego deben diseñar el producto real, y encontrar formas para aumentarlo y crear el conjunto de beneficios que ofrezca la experiencia más satisfactoria al cliente.

Servicios básicos

Los servicios básicos están incluidos en el precio de la tarifa normal. Incluye acceso a cualquiera de las zonas colectivas así como entrenar en la zona de musculación dentro del horario de apertura: de 9:00 horas de la mañana a 21:00 horas de la noche. En la siguiente tabla se pueden observar las actividades que oferta el centro.

Tabla 17: Política de servicios básicos: Zona cardiovascular y fitness.

ZONA CARDIOVASCULAR Y FITNESS

Zona de máquinas:

Variedad de maquinaria de musculación que permite al usuario trabajar cualquier parte del cuerpo y ajustar la resistencia a su necesidad minimizando el riesgo de lesionarse al ejecutar el movimiento.



Zona de peso libre:

Esta zona se encuentra dentro de la zona de máquinas donde se encontraran materiales como mancuernas, barras, pelotas medicinales y bancos varios para la ejecución de cualquier ejercicio y también variedad de pesos de 1 a 50 kilogramos para la correcta ejecución e intensidad que el usuario desee aplicar.



Zona cardiovascular:

Diferentes tipos de máquinas como cintas de correr, bicicletas estáticas, elípticas o remos para poder trabajar tanto la condición física como la tonificación del cuerpo



Fuente: Elaboración propia

Servicios Reales

El servicio real incluiría además de los servicios básicos, la posibilidad de contratar horas extras un entrenador personal. El cliente dispondrá de dos horas al mes con su entrenador para revisar su procedimiento así como solucionar posibles dudas o problemas. Normalmente los clientes tienen suficiente con que el entrenador personal le revise la tabla de ejercicios dos veces al mes pero por si fuese necesario, los clientes podrán solicitar sesiones extras con ellos.

Tabla 18: Política de servicio reales: Entrenador Personal

ENTRENADOR PERSONAL

Servicio de asesoramiento técnico deportivo orientado al aprendizaje y a la consecución de objetivos personales.



Fuente: Elaboración propia

Servicios Aumentados

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.

Tabla 19: Política de servicio Aumentados: Asesoría.

ASESORÍA

Nutricionista

Servicio de asesoramiento en nutrición deportiva y saludable.



Fisioterapeuta

Servicio de asesoramiento y tratamientos mediante medios físicos: eléctricos, térmicos, mecánicos, hídricos, manuales y ejercicios terapéuticos con técnicas especiales.



Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Marketing Mix : Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Establecer correctamente la estrategia del precio no es una tarea fácil pues se refiere al valor que el usuario o cliente está dispuesto a pagar por la prestación del servicio recibido. Es indiscutible que si un mismo producto o servicio se ofrece más barato, se vende más. Pero siempre se debe tener en cuenta factores como la competencia, la demanda y la oferta del consumidor, el mercado así como los costes internos. En este gimnasio el fijar el precio de los servicios es un aspecto muy importante ya que conducirá al posible éxito de la empresa.

La variable del precio es un factor que nos va a ayudar a posicionar nuestro servicio y es por ello que al tratarse de un gimnasio especializado que cuenta con personal altamente cualificado y que nos orientamos al objetivo del cliente de manera individualizado es conveniente centrar la estrategia de precios en la diferenciación y calidad del servicio.

Si el cliente se fijará simplemente en el precio del servicio, este no valoraría el servicio ofrecido en comparación con el de la competencia que se encuentra actual en el mercado. Por tanto se debería de obtener una ventaja que diese valor a lo que se oferta y de esta forma que los clientes pudiesen apreciar. En este gimnasio la ventaja competitiva es la calidad del servicio ofertado, contamos con personal altamente cualificado, máquinas de entrenamiento y equipamiento con la última actualización en el mercado y sobretodo una atención individualizada hacia nuestros clientes.

En lo que respecta a los costes y teniendo en cuenta el tipo de negocio que es y que se podrá examinar más preciso en la parte financiera, el gimnasio incurre en una gran cantidad de gastos como personal y mantenimiento. Además se debe tener en cuenta que nuestros costes serán más altos que a los de la competencia debido a que ellos seguramente ya han amortizado parte de su inversión.

GYM FIVE S.L

A partir de estas premisas y viendo que nuestro gimnasio no tiene una capacidad operacional tan elevada como otros gimnasios debido a que nuestro target son clientes con una alta implicación en el deporte, los precios serán algo superiores a los de la competencia.

En la siguiente tabla 20 se mostrarán las tarifas por las que hemos optado:

Tabla 20: Determinación del precio (euros)

TARIFAS	
MATRÍCULA	20,00 €
CUOTAS	Mensual : 65,00€
	Trimestral: 185,00€
	Semestral : 340,00€
	Anual : 650,00€
ENTRENADOR PERSONAL	20,00€ Sesión extra
FISIOTERAPIA	40,00 € Visita
NUTRICIONISTA	40,00€ Visita

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Marketing Mix : Comunicación

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos o servicios pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Con la comunicación o promoción se busca informar y dar a conocer a los clientes los productos o servicios que se prestan y beneficios que se ofrecen. Para ello se intenta situarse en la mente del consumidor de la mejor forma alternativa en que se adapten a sus necesidades motivando así su consumo. Podemos encontrar diferentes herramientas que se constituyen como el conjunto de acciones que se utilizan para hacer llegar el mensaje a un cliente potencial.

Para promocionar la apertura del centro deportivo GYM FIVE en el centro de Madrid y que todos los usuarios nos puedan conocer y que sientan curiosidad

GYM FIVE S.L

para probar nuestros servicios se va a confeccionar un plan de comunicación donde se intentará transmitir una imagen de salud, bienestar y buen ambiente de entrenamiento en todas las acciones publicitarias que se ejecuten.

Para ello hemos diseñado un logo (Ilustración 17) que representa la imagen del centro y que nos acompañará tanto durante la campaña de comunicación como posteriormente en todos los productos de merchandising (pegatinas, camisetas, bolígrafos). La intención es que los consumidores al ver esta imagen rápidamente la relacionen con el centro y sobretodo con los conceptos deporte, salud y bienestar.

Ilustración 17: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Decidir qué se quiere conseguir y cuáles son los objetivos concretos.

Este gimnasio busca captar a deportistas profesionales o usuarios que tengan una alta implicación en el deporte. Además se deseará que el gimnasio logre posicionarse como una empresa donde cada cliente de forma completa e individualizada adapte las necesidades exigidas. La apertura del gimnasio se prevé hacer a principios de año aprovechando así los nuevos propósitos que las personas suelen hacer a principio de año a través de los descuentos de lanzamiento y además aprovechar la llamada "operación bikini" que se sitúa entre los dos o tres meses antes del inicio del verano.

GYM FIVE S.L

Paso 2. Decidir a quién va dirigida la comunicación.

Este gimnasio está orientado para hombres y mujeres sin importar edad, con un nivel económico medio-alto que tengan las siguientes necesidades:

- Perder peso/Adelgazar.
- Ganar forma física.
- Conseguir una figura más tonificada.
- Aumentar o recuperar masa muscular.

Paso 3. Pensar en la "idea" que se quiere transmitir.

El núcleo de la idea debe ir enfocado al cliente potencial informándole no solo lo bonito que es el nuevo producto o servicio sino también informarle de las utilidades y beneficios que obtendrá al adquirirlo creando así una necesidad o deseo hacia el servicio potenciando así una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Paso 4. Elaborar el presupuesto.

Este punto es primordial para el desarrollo del plan de medios, para analizar errores, tomar medidas correctoras y averiguar el retorno económico de la puesta en funcionamiento de este nuevo servicio. Nuestro principal presupuesto es de 90.000 euros teniendo en cuenta que las máquinas utilizadas van a ser alquiladas, nuestro coste inicial es muy inferior al que si se comprasen las máquinas en un principio.

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

Por mucho que el servicio sea innovador, si nuestro cliente potencial no lo descubre o no puede saber que existe no lo comprará. Es por esta razón que la mejor forma que el cliente pueda verlo y sepa de él son las redes sociales, llamadas telefónicas, campañas de publicidad, relaciones públicas junto con material de apoyo como son folletos, carteles o merchandising.

GYM FIVE S.L

Dentro de este tipo de negocio el boca a boca es un tipo esencial para conseguir clientes. Sin embargo no se puede dejar todo en manos de los clientes para conseguir un éxito. Por ello, dentro de los canales se va a realizar:

➤ Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta que se basa en promocionar un producto o servicio a través de incentivos estimulantes como ofertas, descuentos, cupones... Esta herramienta se empleará de manera puntual, al inicio de captar nuevos clientes y quizás posibles promociones en las sesiones con el fisioterapeuta y nutricionista además de bonos con el entrenador personal. Con ello se pretende captar nuevos clientes como es el caso de rebajar el precio de la matrícula o cuota o si alguno de los socios recomienda y trae algún cliente nuevo se le haría una rebaja del 10% en el pago de la próxima cuota.

Asimismo en la inauguración del gimnasio se ofrecerá un descuento del 35% en la tarifa trimestral para aquellos que se apunten en los dos primeros meses siguientes a la fecha establecida de apertura.

➤ Publicidad y Relaciones públicas.

Las relaciones públicas comprenden todas aquellos hechos que una empresa ejecuta con el objetivo de transmitir una imagen clara, transparente y de confianza. Esta herramienta es bastante útil ya que se pretende también captar al público con un mensaje más personal.

Para dar a conocer nuestro gimnasio realizaremos un pequeño anuncio radiofónico de 20 segundos durante 20 días que será escuchado en las radios más importantes de la Comunidad Autónoma de Madrid como en la máxima FM de Madrid, en Hit FM Madrid y Radio Marca de Madrid. El anuncio empezará el 02/01/2019 y acabará 22/01/2019. La franja horario comprenderá de 10:00 horas a 14:00 horas y de 17:00 horas a 20:00 horas en días hábiles.

El día de la apertura se realizará una fiesta de inauguración el 11/01/2019 donde los clientes podrán entrar y examinar el gimnasio además de proporcionar un catering de comida para ello. También se pegarán carteles de publicidad en

GYM FIVE S.L

los centros comerciales y en las entradas del metro aprovechando que tiene lugar las compras navideñas y por tanto una mayor afluencia en estos lugares.

Asimismo días anteriores y posteriores se regalará merchandising de la empresa en diferentes lugares céntricos y concurridos en Madrid como es Gran via, el paseo del prado y el parque del retiro entre otros. Esta actividad estará comprendida entre 26/12/2018 hasta el 09/01/2019. Además los cinco socios de la empresa se encargarán también de repartir folletos y pases de entrada entre el 17/12/2018 hasta 15/01/2019 para así conseguir captar la atención de un mayor grupo de clientes. Así mismo se realizarán campañas de buzoneo de forma anual con la empresa Publicidad Supra S.L. Esta empresa nos ha comunicado que ellos la repartieron por un precio de 25,00€ cada mil folletos. Como nuestros clientes potenciales explicados anteriormente se encuentran entre 38.273-61.237 personas realizaremos una campaña de 75.000 folletos para que sean repartidos por los distritos más próximos a nuestro público objetivo y que la empresa nos proporciona. Las zonas proporcionadas por la empresa y las cuales serían adecuadas para nosotros sería:

- Zona Centro; Sol, Embajadores, justicia.
- Zona Retiro: Adelfas, Estrella Jerónimos, Pacífico, Niño Jesús.
- Zona Salamanca: Recoletos, Castellana, Fuente del Berro, Goya.
- Zona Chamberí: Vallehermoso, Almagro, Trafalgar, Arapiles.
- Zona Latina: Puerta del Angel, Aluche, Campamento.

Entre ellos estarán incluidos pequeños locales comerciales. La campaña de buzones será realizada dos veces al año y tendrá lugar a mediados de abril y de septiembre.

Los días comprendidos entre 07/01/2019 a 11/01/2019 se realizarán actividades deportivas (clases de zumba, aeróbic etc) en diferentes lugares de Madrid comenzando el primer día en parque del retiro el segundo día en la puerta del Sol, el tercer día en Gran Vía, el cuarto día en la plaza del palacio Real de Madrid y el último día en el parque del Oeste. Así conseguiremos atraer a la po-

GYM FIVE S.L

blación para que conozcan el gimnasio. Además en esos días se entregará folletos informativos y se les dará un pase por un día para que prueben las actividades dentro del gimnasio.

A lo largo del año realizaremos campañas de marketing para seguir captando a nuevos clientes y fidelizar a los que ya tenemos actuales. Para ello se crearán eventos llamados Challenge o desafíos en el que el gimnasio lance de forma mensual a principio de mes un reto en las redes sociales como Facebook o Instagram. Unos de los retos pensados es el reto de calistenia, este reto consiste en realizar ejercicios físicos con el propio peso corporal de cada uno u otros retos como hacer una cantidad de push up, lunges, climbers, squats, etc. Entre los concursantes se elegirá por medio de más "likes" junto con el "hashtag" del gimnasio el ganador, el cual obtendrá algún producto gratis del gimnasio, una rebaja del 10% en la siguiente cuota o incluso productos relacionado para mejorar el rendimiento del deporte como un swatch sport.

Este tipo de publicidad a priori no tendrá coste debido a que pagamos el dominio de las redes sociales y el cual será una publicación más en el muro del gimnasio. Lo que llevará un coste añadido será el sorteo de los productos que entregaremos a cada ganador ganador.

También, se promocionará el centro en fechas señaladas como San Valentín, donde los clientes pueden invitar gratis a su pareja, Halloween donde los trabajadores llevarán sus mejores atuendos y el gimnasio se decorará acorde a la fecha o en navidad donde se creara la "operación turrón" donde se realizarán actividades para incentivar el hábito saludable y combatir los excesos de las fiestas.

Asimismo, de forma puntual al año se realizarán numerosas carreras solidarias para recaudar fondos para aquellas organizaciones que lo necesiten como por ejemplo para La Confederación Española de Alzheimer (CEAFA), La Asociación Nacional Amigos de los Animales (ANAA), La Fundaciónn Josep Carreras contra la leucemia entre otras. El beneficio será dado de forma íntegra a las asociaciones. De esta forma conseguiremos motivar la realización de deporte,

GYM FIVE S.L

ayudar las organizaciones sociales, dar a conocer el gimnasio y mejorar la imagen de él.

Por último el gimnasio se promocionará en eventos populares como es el IFBB (agrupación Madrileña de Clubes de Fisiculturismo y Fitness) que promueve el Diamond cup Madrid o el Arnold Classic.

Además se intentará crear equipos con nuestros clientes los cuales llevarán la camiseta del gimnasio para ser visibles en la 10K corre por Madrid, Spartan Race o la San Silvestre Vallecas a cambio de pagarle el coste de la entrada.

De esta forma se incentivará al cliente y se dará a conocer el gimnasio a la misma vez.

➤ Venta personal

La venta personal es la forma de comunicar e intentar por parte del vendedor vender el producto o servicio al cliente con el objetivo de que éste reaccione de manera positiva. Este tipo de venta es el máximo factor de la comunicación persuasiva y representa el último paso para convencer al cliente.

Para ello a través de internet se creará la página web de la empresa www.gym-five.com donde se podrá obtener toda la información requerida y orientada al cliente para que los clientes se encuentren informados en todo momento de nuevas promociones, noticias, nuevos servicios etc.

Además incorporaremos la funcionalidad del comercio electrónico permitiendo a los clientes a poder suscribirse, pagar la cuota o apuntarse a las clases dirigidas a través de la página web. También dispondremos de un correo electrónico donde los clientes pueden contactar con nosotros mediante un formulario.

De igual forma se crearán cuentas en las redes sociales como Facebook, twitter e instgram con el nombre de la empresa en las que se podrá encontrar información del gimnasio y un enlace que le redireccione a la página web.

Por último se realizará una campaña de marketing directo a través de llamadas telefónicas para dar a conocer el gimnasio durante 15 días hábiles. La campa-

GYM FIVE S.L

ña será realizada por la empresa Dyalogo que nos cobrará 950,00€ y la cual empezará el 01/01/2019 y acabará el 18/01/2019.

A continuación para que se vea de una forma más visual y detallada se realizará un pequeño presupuesto que hemos elaborado de la campaña de marketing iniciar y otra campaña de marketing que se establecerá de forma anual. Además estas campañas se verán reflejadas en un cronograma.

Presupuesto inicial : 12.270,00€

- Maquinación del logo: 150,00€
- Elaboración de folletos de 15.000 folletos, 100 carteles y 800 pases de entrada : 800,00€, 550,00€ y 450,00€ respectivamente.
- Reparto de folletos, pases de entrada y merchandising: 650,00€
- Colocar carteles y su posterior retirada : 350,00€
- Elaboración de la página web y dominio del email: 150,00€
- Anuncio radiofónico durante 20 segundos: 3.500,00€
- Fiesta de inauguración: 1.200,00€
- Compra de merchandising: 5.500,00€
- Compra de dominio en redes sociales: 120,00€.
- Campaña telefónica: 950,000€
- Actividades deportivas: 500,00€

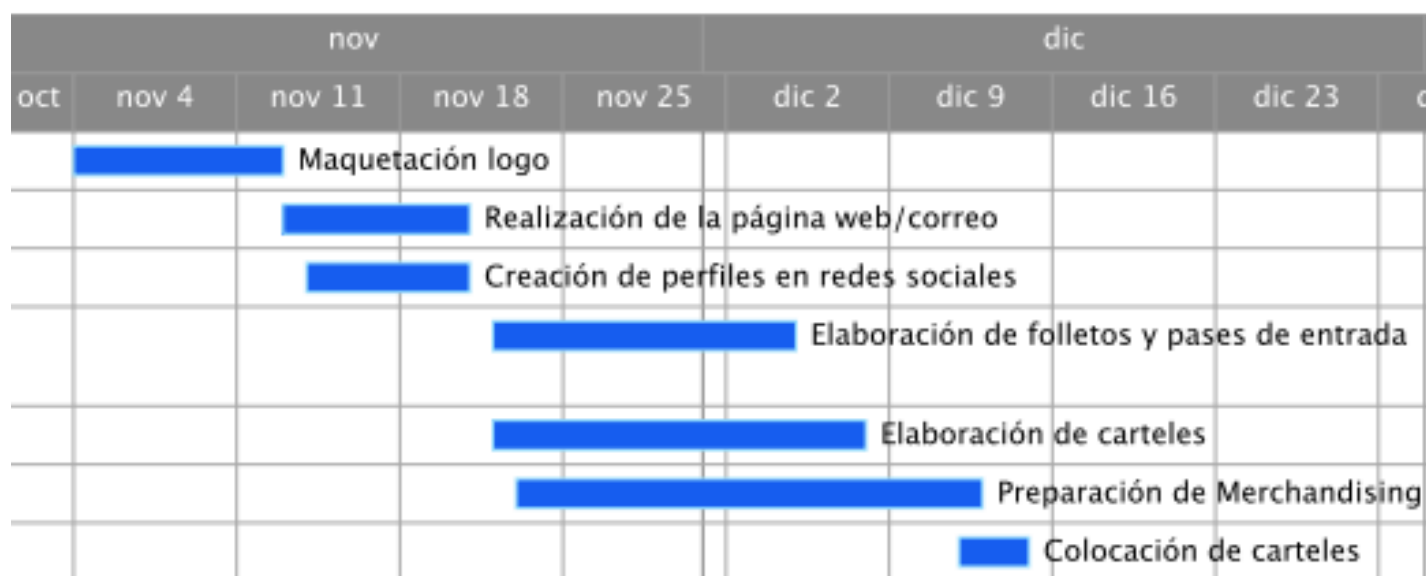
Presupuesto anual: 9.930,00€

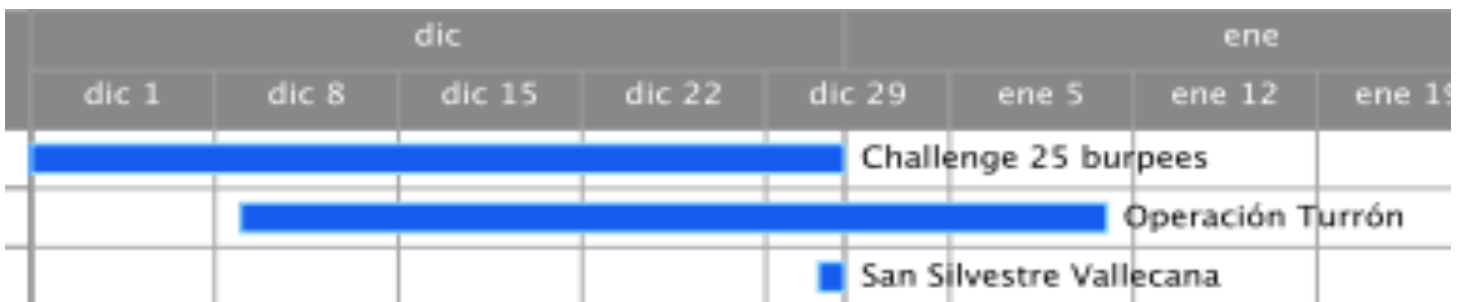
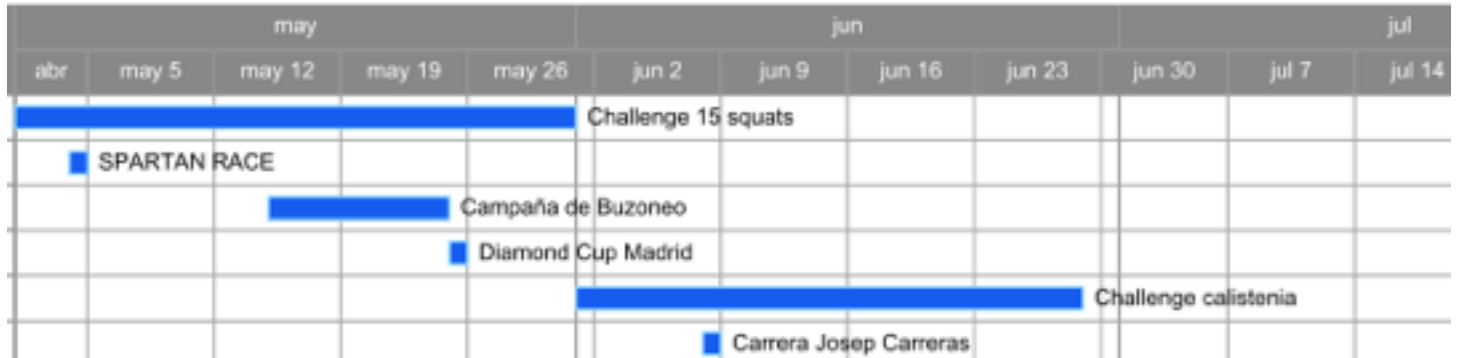
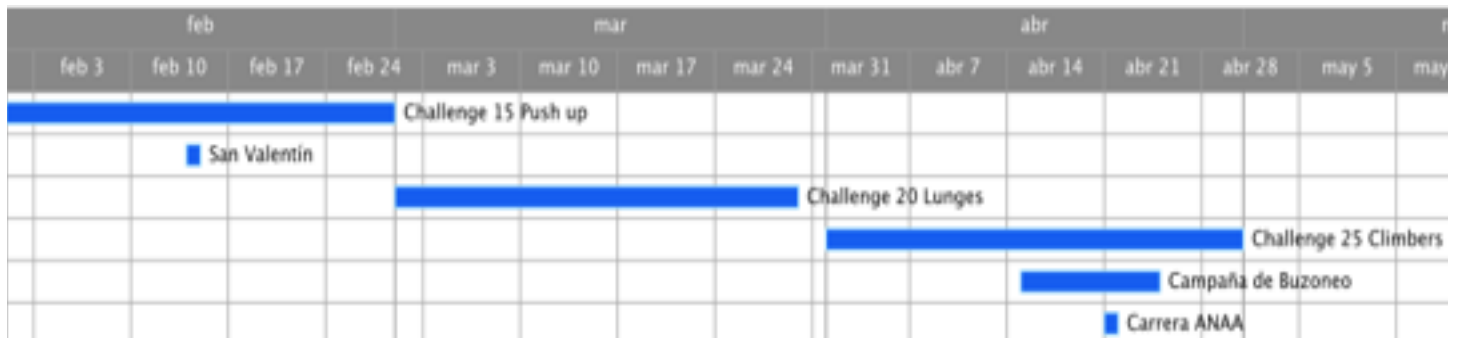
- Dominio de Facebook/instagram challenge: 80,00€
- Sorteo de productos del gimnasio: 500,00€

GYM FIVE S.L

- Promocionar Carreras solidarias (ANAA ; Josep Carreras , CEAFA) : 2.100,00€
- Equipos con clientes(Spartan race, 10K corre por Madrid,San Silvestre Vallecana): 1.800
- Promocionarse en eventos populares (Diamond cup Madrid, el Arnold Classic): 3.000,00 €
- Campaña Buzoneo: 3.750,00€
- Otros: 450,00€

Ilustración 18: Cronograma plan comunicacional





Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Marketing Mix : Distribución

La variable distribución es uno de los elementos del Marketing- Mix que se establece para conseguir que el cliente tenga un contacto con la empresa para dar a conocer el producto o servicio.

La distribución se interpreta como un lugar físico o área geográfica el cual el producto o servicio se va a distribuir, promocionar y vender. En el presente gimnasio, la distribución vendrá dada dentro centro deportivo ya que los servicios son prestados en él. Además todas las maquinas e instalaciones serán distribuidas por el proveedor mayorista PRECOR Fitness Made Personal.

Para llevar a cabo una buena distribución, se especificarán diversas estrategias para fomentar que el servicio ofrecido sea de gran calidad para los clientes. La siguiente estrategia se desarrollará a través de dos canales de actuación: canal directo e indirecto.

Canal de distribución directo: El producto o servicio es directamente vendido por el productor o fabricante sin necesidad de intermediarios. Nuestro canal directo será a través de la página web y del teléfono por lo que el sitio web estará diseñado de forma muy atractiva, clara y con toda la información para así dar confianza al cliente. Por otro lado cuando los clientes tendrán encuentros personales con el personal de recepción cuando entren al gimnasio. Es por ello que el recepcionista deberá ser amable y agradable ya que deberá ser el encargado de proporcionarle toda la información.

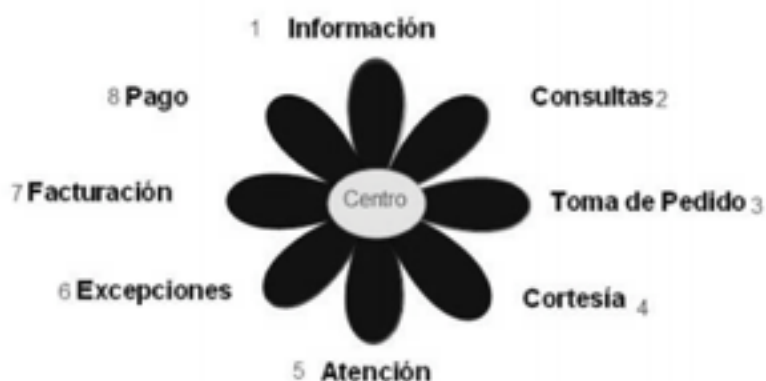
Canal de distribución Indirecto: En este canal para que el producto o servicio sea vendido al cliente debe existir al menos un intermediario. En nuestro gimnasio para darnos a conocer usaremos las herramientas de anuncios en Facebook así como google Adwords que se basa en la búsqueda por palabras. Esto significa que en internet aparecerá información y links relacionada con nuestro gimnasio. De esta forma podremos tener también contacto con nuestros clientes.

6.5 Servicio ampliado LOVELOCK

Según Lovelock (1997), las funciones como Marketing, Operaciones y Recursos Humanos deben integrarse y colaborar juntas para crear sinergias entre la satisfacción del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados.

Lovelock reconoce que dentro de cada área de negocio el “Core Product” o la actividad principal que ésta desarrolla, se sitúan una serie de servicios complementarios que añaden valor al producto, es decir que amplían el servicio básico de forma que el cliente pueda percibir mayor calidad y por tanto posea mayor satisfacción. Es en estos servicios donde se encuentra la ventaja competitiva de la empresa y el futuro de su existencia.

Ilustración 19: La flor de servicios de Christopher Lovelock



Fuente: MIQUEL, MOLLÁ Y BIGNÉ (2002)

Como se puede observar en la ilustración 19, los ocho grupos forman pétalos que rodean el centro de la flor que se llama la flor del servicio ampliado. Las características de los servicios ampliados son las siguientes:

1. Información

Para obtener el valor entero de cualquier producto o servicio, los clientes necesitan información extra que sea relevante. Las necesidades pueden ser tanto instrucciones específicas para acudir al lugar donde se ofrece el servicio como

GYM FIVE S.L

el propio horario de servicio, precios o manual de uso. Ocasionalmente la información adicional es exigida por ley y debería incluirse en las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorios y notificación de cambios. Los clientes consideran los consejos sobre la forma de obtener el máximo valor del servicio y como se pueden evitar problemas. Por último, los clientes pueden solicitar información de documentos que se hayan realizado, como recibos, facturas o movimientos de cuenta.

En el caso del centro deportivo GYM FIVE , dicha información se proporcionará por el personal de recepción a través de folletos informativos, así como publicación en la página web, perfil de Facebook y correo electrónico.

2. Consultas

A diferencia de la información que conlleva contestar a las preguntas de los clientes, las consultas suponen un alto nivel de diálogo para averiguar las necesidades de los clientes y así posteriormente desplegar una solución más personalizada. Las consultas residen en que una persona que conoce el servicio entregue un consejo de forma inmediata cuando se le realicen preguntas. Una buena base de datos de clientes es bastante eficaz al respecto ya que se puede obtener fácilmente datos que son relevantes.

En este gimnasio se ofrecerá un servicio asesorado por personas profesionales, ya que no se trata de realizar un tipo de actividad sino de desarrollar la más adecuada para cada tipo de persona. Además el personal de recepción se encargará de responder cualquier duda que disponga el cliente.

3. Toma de pedido

Una vez visto que el cliente esté preparado para adquirir el servicio, se elaborará una propuesta de servicio personalizada para cada uno de ellos en el que se incluirá un estudio de la situación física del cliente, una breve descripción de los entrenamientos que desarrollará, condiciones establecidas para la dieta y el plazo a conseguir.

GYM FIVE S.L

La tecnología se puede utilizar para facilitar y acelerar este proceso. 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.

4. Cortesía

De forma ideal, los servicios que están basados en la cortesía deben manifestar un placer al recibir clientes nuevos. Los negocios bien operados tratan, por lo menos mediante pequeños gestos, asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como invitados. La cortesía, la consideración y la atención, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones por teléfono. En el caso de GYM FIVE, cada uno de los clientes recibirá una cordial bienvenida a su entrada y a su salida. Además se contratará personal amable y simpático para la realización de las tareas propuestas.

5. Atención

En este modelo de servicio, el compromiso de seguimiento por parte de nuestros trabajadores para asegurar el éxito del cumplimiento de las necesidades es esencial, por lo que se atenderá de manera individual cada uno de ellos. Además los clientes podrán centrarse primordialmente en la realización de las actividades ya que no tendrán que preocuparse de sus objetos personales debido a la existencia de taquillas en los vestuarios.

6. Excepciones

Se trata de un aspecto que muchos consumidores valoran principalmente. Se atenderá de forma prioritaria las solicitudes especiales o solución de fallos cometidos. Por ello de forma mensual se evaluará el servicio de los clientes que permitirá recuperar clientes o, en su defecto aprender de la experiencia de un cliente perdido. Además tanto en nuestra página web como en la secretaría del centro habrá un buzón de sugerencias. Finalmente existirán unas normas que los clientes deberán cumplir. (Ver anexo 5)

7. Facturación

Se trata de un elemento común en todos los servicios prestados. Las facturas que sean incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que estaban satisfechos. Por lo que las facturas se detallarán de forma correcta y se revisará cada una de ellas, además podrá a portar información adicional si el cliente así lo desea.

Antes de prestar cualquier servicio, el centro deberá tener un contrato firmado por ambas partes donde figure la cuota mensual del gimnasio, el nombre y apellidos junto a una fotocopia del DNI del cliente y su número de cuenta bancaria.

8. Pagos

El sistema de cobro de las cuotas mensuales podrá realizarse tanto en efectivo en la recepción o la domiciliación del pago a la cuenta bancaria del cliente.

7. PLAN FINANCIERO

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Introducción

En el siguiente apartado se estudiará la viabilidad económica del proyecto que se quiere llevar a cabo, analizando si el proyecto posee las condiciones económicas de rentabilidad, liquidez y solvencia. Para ello se utilizarán herramientas que facilitarán información sobre la estructura y situación de la empresa para así poder tomar las decisiones más adecuadas. El plan económico-financiero es de gran importancia ya que deberá de demostrar que el negocio es viable y que generará beneficios suficientes.

En el estudio financiero se agrupan de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario que será de gran interés en el análisis de la rentabilidad económica. La rentabilidad económica comprende los recursos económicos necesarios que conlleva la puesta en funcionamiento del servicio así como el coste total del periodo de actividad.

7.2 Plan de inversión

Se comenzará con el plan inicial de inversión, detallando la inversión inicial para la puesta en funcionamiento.

- Inversiones en activo no corriente: Representa el activo a largo plazo que es necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa. El local se va a optar por alquilarlo, ya que comprarlo sería un desembolso inicial muy importante de capital.
- Inmovilizado intangible:
 - Aplicaciones informáticas: Se utilizará un software específico para la gestión y administración de las reservas y clientes.

GYM FIVE S.L

➤ Inmovilizado Material

- Mobiliario y equipamiento: Este apartado engloba todo el material necesario del gimnasio como taquillas, mobiliario de recepción así como el de las distintas clases y zonas además de todo el material para llevar a cabo la realización del deporte.
- Maquinaria: Se incluirán todas las maquinas de musculación y cardiovasculares además de las bicicletas dedicadas exclusivamente a la sala spinning.
- Equipos informáticos: Estará formado por dos ordenadores, una impresora multifunción y el lector de los carnets correspondientes así como su propio material.

Las aplicaciones informáticas y equipos informáticos tendrán una amortización lineal, con una vida útil de cinco años. Por otro lado el mobiliario y equipamiento tendrá también una amortización lineal, con una vida útil de 10 años.

Destacar que toda la maquinaria de la que se va a disponer será de la empresa proveedora PRECOR Fitness Made Personal. La adquisición de las máquinas funciona generalmente mediante Renting Se trata de un pago mensual durante un periodo determinado sin opción a compra. Se ha escogido esta opción debido a que es más rentable ya que el bien va a recibir mucho uso, sufriendo un desgaste considerable y por consiguiente la pérdida de su valor.

La normativa legal establece que los contratos de arrendamiento de bienes de equipo tengan una duración mínima de 24 meses, siendo los plazos más habituales de 2 a 5 años.

Para la financiación de todas las máquinas requeridas así como su coste de mantenimiento se contratará un leasing a 5 años, con la empresa proveedora por un importe total de 60.000,00€, cuya cuota se quedarán en 1.000,00€/mes más los intereses acordados por la empresa de renting que son 105€/mes por lo que la deuda total a cinco años es de 66.300,00€.

GYM FIVE S.L

- Reforma : esta partida incluye al personal contratado para la realización del acondicionamiento del local, además de la remodelación de los baños, reestructuración. sistema de vigilancia, instalación eléctrica, personal de limpieza para la puesta en funcionamiento del gimnasio.

Tabla 21: Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN	
GASTOS DE APERTURA	
Gastos de constitución	1.330,00 €
Elaboración de los estatutos y escritura de constitución	200,00 €
Notaria	230,00 €
Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	0,00 €
Inscripción Registro mercantil	100,00 €
Instalaciones técnicas	1.500,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €
Mobiliario y equipamiento	30.000,00 €
Reforma del local	35.000,000 €
Publicidad Inicial	12.270,00 €
Licencias	1.500,00 €
TOTAL	85.130,00 €

Fuente: Elaboración propia

7.3 Plan de financiación

En vista del plan inicial de inversión y que se dispone de un capital inicial propio de 50.000,00€ derivado del ahorro personal y ayuda familiar de los cinco socios fundadores. se puede observar que probablemente se deba recurrir a la necesidad de financiación externa debido a que siguen existiendo gastos como es el caso del arrendamiento de las máquinas que se deben tener en cuenta o el gasto de sueldos y salarios entre otros provisionales a lo largo de un año.

Para poder sufragar las posibles pérdidas de los primeros años de existencia de la empresa y poder pagar parte de la inversión requerida, se va a solicitar financiación a través de las Líneas ICO (Instituto de Crédito Oficial) que son líneas de financiación en las que el ICO actúa a través de las Entidades de Crédito, es decir concede el capital a través de la intermediaria de algunas entidades bancarias, entre ellas el Banco Santander que es la utilizada en este caso. Las características de esta línea de financiación son:

- Importe máximo por cliente: hasta 12,5 millones de euros, en una o varias operaciones.
- Inversiones dentro del territorio nacional
- Plazo de amortización y carencia:
 - Si se financia 100% liquidez: 1, 2, 3 y 4 años con la posibilidad de 1 año de carencia.
 - Si se financia inversión: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia.
- Comisiones: la Entidad de Crédito podrá cobrar una única comisión al inicio de la operación, además de, en su caso, la de amortización anticipada.

A continuación en las siguientes tablas 22 y 23 se pueden ver tanto los datos de la financiación solicitada como el proceso de la operación.

Tabla 22: Datos préstamo

Capital	40.000
Duración	60 meses
Cuota	Constante
Periodicidad	Mensual
Interés anual	4,771 %
Interés mensual	0,398 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Datos de la operación

N	Cuota	Interés	Capital Amortizado	Pendiente de Vto.
0				40.000,00 €
1	750,66 €	159,03 €	591,63 €	39.408,37 €
2	750,66 €	156,68 €	593,98 €	38.814,39 €
3	750,66 €	154,32 €	596,34 €	38.218,05 €
4	750,66 €	151,95 €	598,71 €	37.619,34 €
5	750,66 €	149,57 €	601,09 €	37.018,25 €
6	750,66 €	147,18 €	603,48 €	36.414,77 €
7	750,66 €	144,78 €	605,88 €	35.808,89 €
8	750,66 €	142,37 €	608,29 €	35.200,60 €
9	750,66 €	139,95 €	610,71 €	34.589,89 €
10	750,66 €	137,52 €	613,14 €	33.976,75 €
11	750,66 €	135,09 €	615,57 €	33.361,18 €
12	750,66 €	132,64 €	618,02 €	32.743,16 €
13	750,66 €	130,18 €	620,48 €	32.122,68 €
14	750,66 €	127,71 €	622,95 €	31.499,73 €
15	750,66 €	125,24 €	625,42 €	30.874,31 €

Fuente: Elaboración propia

7.4 Previsión de ventas

La previsión de ventas, es calculada en función del precio y de la cantidad de servicios que van a ser adquiridos tanto en cuotas mensuales, trimestrales y mensuales además de las sesiones de fisioterapia y nutricionista. En función de ello se va a realizar tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista, el cual el escenario normal se mostrará a a continuación y los demás escenarios podrán verse en el Anexo 6 y 7.

Realizando un escenario normal, la tabla 24 muestra las ventas que se han previsto para el primer año.

Tabla 24: Previsión Ventas Año 1

VENTAS	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cuotas gimnasio							
Mensuales	65 €	1.625 €	2.405 €	2.860 €	3.250 €	3.835 €	4.030 €
Trimestrales	185 €	2.035 €	2.220 €	2.405 €	2.960 €	2.775 €	3.330 €
Semestrales	340 €	3.060 €	2.720 €	3.060 €	2.380 €	3.060 €	2.720 €
Anuales	650 €	1.950 €	1.950 €	2.600 €	3.250 €	1.950 €	2.600 €
Matriculas	20 €	600 €	640 €	500 €	540 €	580 €	640 €
Sesión Extra Entrenador Personal	20 €	140 €	120 €	160 €	180 €	200 €	140 €
Sesiones Fisioterapia	40 €	1.920 €	2.800 €	3.360 €	4.000 €	4.800 €	5.600 €
Sesiones Nutricionista	40 €	1.840 €	2.720 €	3.440 €	4.080 €	4.720 €	5.680 €
Venta de máquinas expendedoras y merchandising		520 €	590 €	612 €	647 €	756 €	810 €
TOTAL VENTAS		13.690 €	16.165 €	18.997 €	21.287 €	22.676 €	25.550 €

GYM FIVE S.L

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1
4.420 €	4.745 €	4.810 €	5.005 €	5.590 €	5.850 €	48.425 €
3.145 €	3.330 €	3.700 €	4.255 €	4.625 €	4.810 €	39.590 €
2.720 €	3.060 €	2.720 €	2.380 €	2.720 €	2.720 €	33.320 €
1.950 €	1.950 €	2.600 €	2.600 €	1.950 €	2.600 €	27.950 €
440 €	400 €	420 €	460 €	520 €	460 €	6.200 €
120 €	140 €	120 €	80 €	100 €	140 €	1.640 €
6.240 €	6.400 €	6.800 €	7.360 €	7.440 €	7.920 €	64.640 €
6.080 €	6.080 €	6.560 €	7.280 €	7.360 €	7.760 €	63.600 €
860 €	925 €	1.001 €	1.135 €	1.225 €	1.312 €	10.393 €
25.975 €	27.030 €	28.731 €	30.555 €	31.530 €	33.572 €	295.758 €

Fuente: Elaboración propia

7.5 Previsión gastos

Una vez obtenida la previsión de ventas, deberemos pasar a la previsión de gastos. Los gastos del gimnasio se clasificarán según el tipo de gasto que sea, fijo o variable. En las siguientes tablas 25, 26 y 27 se va a mostrar los diferentes tipos de gasto que incurren en el gimnasio los cuales podrán ir modificando en los siguientes años.

Tabla 25: Gastos fijos Mensuales

GASTOS FIJOS	
Alquiler	3.500 €
Suministros (Agua, luz, telefono, gas , etc.)	415 €
Seguro	300 €
Publicidad y Web	827,5 €
Limpieza y mantenimiento	930 €
Consumibles (mat de oficina y limpieza)	35 €
Renting	1.105 €
Gastos financieros con entidades de crédito	1.751,11 €

GASTOS FIJOS	
Amortización Inmovilizado inmaterial	25 €
Amortización Inmovilizado material	300 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Gastos Variables Mensuales

GASTOS VARIABLES	
Sueldos y Salarios	8.706 €
Seguridad Social a Cargo de la empresa	3.857 €
Fisioterapeuta	20 €/Sesión
Nutricionista	20 €/Sesion

Fuente: Elaboración propia

El fisioterapeuta y nutricionista van a ser subcontratados de forma individual, por lo que sus gastos vendrán dados según la cantidad demandada de los clientes.

Atendiendo a la siguiente tabla, se desglosará el cálculo del salario de los trabajadores, así como su cotización a la seguridad social atendiendo a las 12 pagas anuales de forma prorrateadas.

Tabla 27: Salario Mensual

PERSONAL	SALARIO BASE MENSUAL	COTIZACIÓN SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA MENSUAL
1 GERENTE/ADMINISTRADO	1.015,70 €	449,96 €
2 RECEPCIONISTAS	1.778,00 €	787,65 €
2 ENTRENADORES PERSONALES	1.995,00 €	883,79 €
4 MONITORES DE ACTIVIDADES	3.917,20 €	1.735,32 €

Fuente: Elaboración propia

7.6 Balance de situación provisional

El balance provisional de una empresa supone una imagen fiel de la situación en un momento determinado generalmente a 31 de diciembre de cada año. El balance se divide en dos grandes grupos:

- Activo : Son los bienes y derechos que la empresa posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes. Dentro del Activo se pueden hacer otros dos grupos, el activo no corriente y el activo corriente.
 - El activo no corriente. Los activos no corrientes son duraderos y poco líquidos y estarán formados por los activos que no se hacen efectivos en un periodo superior a un año. El activo no corriente de la empresa está formado por las aplicaciones informáticas, los equipos informáticos, mobiliario y equipamiento que se han considerado como costes de inversión en la tabla 10 y la maquina utilizada
 - El activo corriente. El activo corriente son aquellos recursos que pueden hacerse líquidos en menos de un año. El activo corriente de la empresa estará formado en nuestro caso por la partida tesorería.
- Pasivo y patrimonio neto : El pasivo son las obligaciones que la empresa tiene contraídas con terceros. mientras que el patrimonio neto son las aportaciones de paila por parte de los socios o beneficios grados y no distribuidos por la empresa. Al igual que el activo, el pasivo también se divide en dos grupos, el pasivo no corriente y el pasivo corriente.
 - El pasivo no corriente. El pasivo no corriente está formado por todas aquellas deudas y obligaciones que tiene la empresa a largo plazo donde en la empresa ubica el préstamo solicitado al banco

GYM FIVE S.L

al inicio de la actividad y el renting adquirido con la empresa proveedora de las maquinas

- El pasivo corriente. EL pasivo corriente contiene las obligaciones a corto plazo , es decir las que tienen una duración menos a un año, es aquí donde se vería reflejado la cuota del préstamo del ejercicio en el que nos encontramos.
- Patrimonio neto. El patrimonio neto es el valor de una empresa una vez descontadas las deudas. En este lugar se encontrará el capital social aportado por los socios. y el resultado del ejercicio. En lo que respecta al resultado del ejercicio, se decide no repartir beneficios en los primeros tres años de vida de la empresa, dotando así toda su totalidad a reservas.

A continuación se presenta la tabla 28 con el Balance de situación de la empresa GYM FIVE S.L de los tres primeros años.

Tabla 28: Balance de situación provisional

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	172.150,81 €	170.574,75 €	170.943,76 €
ACTIVO NO CORRIENTE	127.460,00 €	123.560,00 €	119.660,00 €
Inmovilizado intangible	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
200. Consitucion de la sociedad	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
Inmovilizado material	125.600,00 €	121.700,00 €	117.800,00 €
211. Construcciones	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
212. Instalaciones técnicas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
213 Maquinaria	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
216. Mobiliario	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	172.150,81 €	170.574,75 €	170.943,76 €
281. Amortización acumulada del inmo mat.	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	44.690,81 €	47.014,75 €	51.283,76 €
572. Bancos e instituciones de crédito	44.690,81 €	47.014,75 €	51.283,76 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	172.150,81 €	170.574,75 €	170.943,76 €
PATRIMONIO NETO	44.860,89 €	63.331,95 €	85.428,43 €
100. Capital Social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
120. Resultado negativos de ejercicios anteriores		-5.139,11 €	
129. Resultado del ejercicio	-5.139,11 €	18.471,06 €	35.428,43 €
PASIVO NO CORRIENTE	105.022,00 €	84.974,88 €	63.247,41 €
475. Hacienda pública, acreedora por conceptos fiscales	2.440,00 €	4.660,80 €	5.201,25 €
170. Deudas con entidades de crédito	49.542,00 €	40.534,08 €	31.526,16 €
174. Acreedores por arrendamiento financiero	53.040,00 €	39.780,00 €	26.520,00 €
PASIVO CORRIENTE	22.267,92 €	22.267,92 €	22.267,92 €
520. Deudas con entidades de crédito	9.007,92 €	9.007,92 €	9.007,92 €
524. Acreedores por arrendamiento financiero	13.260,00 €	13.260,00 €	13.260,00 €

Fuente: Elaboración propia

7.7 Cuenta de resultados provisional

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que se utiliza para averiguar cual es el resultado económico del ejercicio en el que se encuentra la empresa para así saber si se ha obtenido beneficios o pérdidas calculadas como la diferencia de los ingresos y gastos.

En la tabla 29 se puede ver la cuenta de pérdidas y ganancias provisional de los tres primeros años de la empresa. Cabe destacar que la empresa obtiene un beneficio positivo a partir del segundo año en funcionamiento debido al incremento de las ventas en un 15%. Además a partir del ejercicio 2019 contaremos con un entrenador personal más y en 2020 con otro entrenador personal de más y un monitor de sala más. Además los servicios externos contratados de fisioterapia y nutricionista se verán aumentados en un 2% anual.

Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
INGRESOS	295.758,00 €	340.121,70 €	394.421,65 €
Abono mensual	48.425,00 €	55.688,75 €	64.598,95 €
Abono trimestral	39.590,00 €	45.528,50 €	52.813,06 €
Abono semestral	33.320,00 €	38.318,00 €	44.448,88 €
Abono anual	27.950,00 €	32.142,50 €	37.285,30 €
Matriculas	6.200,00 €	7.130,00 €	8.270,80 €
Asesorías / Entrenador personal	129.880,00 €	149.362,00 €	173.259,92 €
Otros	10.393,00 €	11.951,95 €	13.744,74 €
COSTES	300.897,11 €	315.493,62 €	347.183,74 €
Gasto personal	214.876,00 €	229.070,40 €	260.189,21 €
Sueldos y salarios	104.472,00 €	112.680,00 €	133.376,76 €
Seguridad social a cargo de la empresa	46.284,00 €	50.988,00 €	60.102,00 €
Fisioterapeuta	32.320,00 €	32.966,40 €	33.625,73 €
Nutricionista	31.800,00 €	32.436,00 €	33.084,72 €
Otros gastos de explotación	79.110,00 €	79.864,40 €	80.792,35 €
Alquiler local	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
Reparaciones y mantenimiento	11.160,00 €	11.160,00 €	11.160,00 €
Seguro	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Renting	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Consumibles (mat. oficina y limpieza)	420,00 €	380,00 €	450,00 €
Publicidad y Web	9.930,00 €	10.724,40 €	11.582,35 €
Amortización	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
Amortización inmovilizado inmaterial	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Amortización inmovilizado material	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos financieros	3.011,11 €	2.658,82 €	2.302,18 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	-5.139,11 €	24.628,08 €	47.237,91 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 25%	0,00 €	6.157,02 €	11.809,48 €
BENEFICIO NETO	-5.139,11 €	18.471,06 €	35.428,43 €

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, en la anterior tabla se puede visualizar que se obtiene una buena previsión de ventas ya que a partir del segundo año es cuando se consigue beneficio. En la mayoría de las empresas de este sector el primer año suelen tener pérdidas debido a la gran inversión inicial que conlleva.

7.8 Análisis del EOAF

El estado de Origen y aplicación de fondos proporciona información acerca de los ocurrido es una empresa entre dos momentos diferentes de tiempo, es decir muestra las nuevas fuentes de financiación obtenidas por la empresa y en que se han convertido.

GYM FIVE S.L

La siguiente tabla 30 muestra las variaciones producidas en el balance de situación de los años 2018 y 2019 tanto para el Activo, como para el Pasivo y el Patrimonio neto.

Tabla 30: Balance preparado para el EOAF

ACTIVO	AÑO 2018	AÑO 2019	VARIACIONES	
ACTIVO NO CORRIENTE	131.360,00 €	131.360,00 €	0,00 €	
ACTIVO CORRIENTE	44.690,81 €	47.014,75 €	2.323,94 €	
Tesorería	44.690,81 €	47.014,75 €	2.323,94 €	APLICACIONES
		VARIACIONES	2.323,94 €	

	AÑO 2018	AÑO 2019	VARIACIONES	
PATRIMONIO NETO	44.860,89 €	44.860,89 €	0,00 €	
PASIVO NO CORRIENTE	105.022,00 €	84.974,88 €	-20.047,12 €	APLICACIONES
PASIVO CORRIENTE	22.267,92 €	22.267,92 €	0,00 €	
Resultado del ejercicio	0,00 €	18.471,06 €	18.471,06 €	ORIGEN
Amortización acumulada	3.900,00 €	7.800,00 €	3.900,00 €	ORIGEN
		VARIACIONES	2.323,94 €	

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla 31 nos indica el valor del fondo de Maniobra de la sociedad de los años 2018 y 2019.

Tabla 31: Fondo de maniobra

FM AÑO 2018: AC- PC	22.422,89 €
FM AÑO 2019: AC - PC	24.746,83 €

Fuente: Elaboración propia

Ahora confeccionaremos la tabla del EOAF

Tabla 32: EOAF (Año 2018 - Año 2019)

APLICACIÓN		ORIGEN	
Pasivo No corriente	20.047,12 €	Resultado del ejercicio	18.471,06 €
Tesorería	2.323,94 €	Amortización acumulada	3.900,00 €

Fuente: Elaboración propia

A priori, se observa que la política de inversión-financiación de la empresa es equilibrada ya que el fondo de maniobra presenta un valor positivo en ambos años y siendo además creciente.

En cuanto a las aplicaciones a corto plazo, la tesorería sufre un pequeño incremento ya que en el año 2019 sufre un aumento por parte de los beneficios obtenidos durante el ejercicio y al buen funcionamiento de la empresa. Respecto al Pasivo corriente, se mantiene de igual forma ya que ambas cuotas que tenemos como préstamo con la entidad bancaria y el arrendamiento de las máquinas son constantes.

Con todo esto, se puede concluir que la empresa cuenta con una buena política inversión-financiación ya que la variación del Fondo de maniobra mejora respecto al año 2018 debido principalmente a la autofinanciación.

7.9 Análisis de ratios

El análisis de ratios es uno de los métodos más utilizados para analizar la futura viabilidad de la empresa.

Existen infinidad de ratios a analizar, pero para este trabajo se han seleccionado aquellos que son más idóneos para su interpretación

Antes de realizar dichos ratios, se va a calcular el fondo de maniobra de la empresa.

➤ FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra se define como la capacidad de maniobra de la que dispone una empresa para poder atender a todos sus pagos a corto plazo , y a la vez poder realizar inversiones o adquisiciones propias.

Tabla 33: Fondo de maniobra (Año 2018 - Año 2019 - Año2020)

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	22.422,89 €	24.746,83 €	29.015,84 €

Fuente: Elaboración propia

En el EOAF se había visto que el Fondo de maniobra presentaba un valor positivo y además creciente por lo que la empresa está en un buen funcionamiento.

➤ LIQUIDEZ

A continuación se va a realizar un diagnostico de la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo. Para ello se van a utilizar los siguientes ratios:

Tabla 34: Ratios de liquidez

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de Liquidez	1,911	1,932	2,207
Ratio de Tesorería	2,007	2,111	2,303
Ratio de Disponibilidad	2,007	2,111	2,303
FM Sobre Activo	0,130	0,145	0,170
FM Sobre Pasivo	1,007	1,111	1,303

Fuente: Elaboración propia

El ratio de liquidez nos indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Nos llama la atención que los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad sean exactamente el mismo, esto se debe a que las existencias y el realizable es igual a cero, como consecuencia de que la actividad de la empresa es ofrecer servicios por eso los tres valores coinciden.

Como se puede observar, los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad son muy elevados por lo que la empresa cuenta con una liquidez bastante holgada incluso ociosa debido a que el activo corriente presenta un valor muy superior al pasivo corriente como consecuencia de la partida efectivo y la poca cantidad que se tiene como deuda en el pasivo no corriente. Además a medida que pasa el tiempo el ratio crece por el mismo motivo, ocasionando ociosidad en la partida de los activos por lo que se recomendaría invertirlo.

Los ratios del FM sobre Activo y FM sobre pasivo a corto plazo presentan también valores muy elevados en todos los años por lo que la empresa se encuentra en una situación extremadamente favorable para hacer frente a los pagos a corto plazo.

➤ ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento mide la relación existente entre los importes de los fondos propios de una empresa en relación con las deudas que mantiene tanto a largo como a corto plazo.

Estos ratios se pueden clasificar en tres grupos, dependiendo de la información financiera que aportan: los ratios de Endeudamiento, Autonomía y Solvencias aportan información sobre la cantidad de deuda que tiene la empresa. El ratio de calidad aporta información sobre si la deuda es a corto o a largo plazo, y los ratios de cobertura de gastos financieros y coste de la edad aportan información sobre la carga financiera de la empresa.

Tabla 35: Ratios de endeudamiento

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de endeudamiento	0,739	0,629	0,500
Ratio de Autonomia	0,393	0,466	0,585
Ratio de Solvencia	1,352	1,591	1,999
Ratio de Calidad	0,175	0,208	0,260
Cobertura de gastos financieros	-1,707	10,810	20,519
Ratio del coste dela deuda	0,024	0,026	0,029

Fuente: Elaboración propia

Con los ratios de Endeudamiento, autonomía y solvencia, podemos afirmar que en el año 2018 la empresa se encuentra demasiado endeudada debido al excesivo volumen de endeudamiento ya que el primer año se ha tenido en cuenta una inversión inicial muy alta por lo que tiene muy poca autonomía. Los datos de endeudamiento han ido disminuyendo en los años dos y tres gracias a la obtención de resultados positivos para la empresa aunque sigue estando por encima del valor recomendable.

GYM FIVE S.L

El ratio de calidad de la deuda presenta un valor muy favorable para la empresa, ya que al tratarse de un valor tan inferior, esto significa que toda nuestra deuda se encuentra a largo plazo.

El ratio de cobertura de gastos financieros en el año 2018 indica que la empresa con su beneficio antes de impuesto no podría hacer frente a los gastos financieros que tiene contraídos. A medida que pasa el tiempo el ratio se incrementa debido a que el beneficio antes de impuestos es positivo. Por otro lado el valor del ratio del coste de la deuda es muy inferior ya que supone que la deuda contraída tiene un coste de 2,4%. Este ratio aumenta siendo desfavorable para la empresa debido a que el pasivo total va disminuyendo mientras que el pasivo corriente es igual para todos los años.

> RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios sin tener en cuenta como han sido financiados. Los beneficios que se tienen en cuenta para conocer la rentabilidad económica de una empresa, son antes de haber descontado los intereses e impuestos correspondientes que la empresa tiene que pagar.

La fórmula utilizada para calcular la rentabilidad económica se puede ver a continuación.

$$ROA = \left(\frac{BAII}{VENTAS} * \frac{VENTAS}{ACTIVO} \right) = \text{Margen} * \text{Rotación}$$

Una vez hechos los cálculos a partir de la fórmula indicada anteriormente, la rentabilidad económica del gimnasio es:

Tabla 36: Rentabilidad Económica

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de ventas	-0,017	0,072	0,120
Rotación de Activo	1,718	1,994	2,307
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,030	0,144	0,276

Fuente : Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla, la rentabilidad económica, aumenta a partir del año dos, debido a que el primer año se obtienen pérdidas en el beneficio antes de impuesto. A partir del año dos la rentabilidad económica se verá aumentada debido a un aumento del BAI que es provocado por un incremento en las ventas.

Esto también se puede comprobar con el ratio de rotación del activo que se va incrementando cada año debido al incremento de las ventas y a una menor cantidad de activo.

➤ RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de la realización de inversiones. Para llegar a tener una buena rentabilidad financiera se deben cumplir dos requisitos: que la rentabilidad sea al menos positiva e igual o mayor que las expectativas de los accionista y que sea mayor que el coste de la deuda.

La fórmula utilizada para el cálculo de la rentabilidad financiera se puede ver a continuación.

$$ROE = \left(\frac{BAI}{VENTAS} * \frac{VENTAS}{ACTIVO} * \frac{ACTIVO}{FONDOS PROPIOS} * \frac{BAI}{BAI} * \frac{BENEFICIO NETO}{BAI} \right)$$

Una vez hechos los cálculos a partir de la fórmula indicada anteriormente, la rentabilidad financiera del gimnasio es:

Tabla 37: Rentabilidad Financiera

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de ventas	-0,017	0,072	0,120
Rotación de Activo	1,718	1,994	2,307
Rentabilidad económica	-0,030	0,144	0,276
Apalancamiento financiero	3,837	2,020	1,501
Efecto fiscal	1,000	0,750	0,750
RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,115	0,219	0,311

Fuente : Elaboración propia

El valor de la rentabilidad financiera cuanto mayor sea mejor, ya que cubrirá las expectativas de los accionistas. Tal y como se ve en la tabla 37, la rentabilidad financiera del año 2018 es negativa debido a que la rentabilidad económica es negativa lo cual es lógico porque se tiene en cuenta una parte integrante de la descomposición de la rentabilidad financiera. Destacar que en el año 2018 el efecto fiscal es nulo ya que se encuentran resultados negativos.

Sin embargo año tras año, esta rentabilidad financiera es mayor debido a que como se ha explicado antes la rentabilidad económica aumenta.

En cuanto al apalancamiento financiero, este relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. Su evolución es decreciente como consecuencia del incremento del patrimonio neto que son ocasionados por un resultado positivo y un decrecimiento del activo.

En definitiva, según el beneficio pronosticado, la rentabilidad financiera de la empresa es superior al interés que se podría ofrecer en el mercado haciendo que las expectativas de los accionistas aumenten y por tanto resultará mas ventajoso invertir en este negocio.

7.10 Recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión es uno de los métodos más utilizados en el corto plazo a la hora de evaluar los proyectos de inversión. Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que requiere la inversión para que los flujos netos de efectivo recuperen su costo o inversión inicial.

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

A continuación se puede observar la fórmula para el cálculo del VAN ,donde :

Vt : Flujo de caja del año n

r : tasa de interés

N: número de años de la inversión

Io: Inversión inicial

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

Parámetros de la inversión:

- Inversión inicial: -83.460,00€
- Vida útil : 4 años
- Flujos de caja : diferencia entre los cobros y pagos ordinarios que se producen por el desarrollo de la actividad.
- r : 10,56%

Tabla 38: Valor Actual Neto

	DESEMBOLSO	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
FLUJOS DE CAJA	-83.460,00 €	-1.239,11 €	28.528,08 €	51.137,91 €	86.342,76 €
VAN	81.309,64 €				

GYM FIVE S.L

	DESEMBOLSO	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PAYBACK		-84.699,11 €	-56.171,03 €	-5.033,12 €	81.309,64 €
TIR	10,56 %				

Fuente : Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, el el proyecto sería aceptado ya que el VAN es positivo en la duración de la inversión.

Otra forma para calcular la rentabilidad de una inversión es mediante la TIR (Tasa Interna de Retorno) que supone que es el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si la TIR es mayor que el tipo de interés, se aceptará el proyecto. La razón de ello es que el proyecto dará una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida que en este caso es mayor que 10,56%.

Por último el plazo de recuperación de la inversión o Payback sería a partir del cuarto año, es decir recuperaremos la inversión en el último año.

8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del Plan de Empresa sobre la construcción y puesta en marcha de un gimnasio de alto rendimiento (GYM FIVE) en el centro de Madrid, puesto que actualmente en su alrededor no se encuentra nada similar ofreciendo así una ventaja competitiva por nuestra parte.

GYM FIVE pertenece a un sector que como se ha comprobado antes, se encuentra en auge debido a la gran preocupación que actualmente se está sufriendo por el culto al cuerpo.

La idea de negocio consiste en crear un gimnasio que irá dirigido principalmente a personas tanto hombres como mujeres con un afán y una alta implicación en el deporte, e incluso personas que dediquen parte de su vida al deporte como es el caso de los deportistas de élite por lo que no existe estacionalidad en el servicio ya que los clientes suelen estar todo el año para conseguir las metas propuestas.

Las actividades que se ofertan en el Gym Five son: una sala de musculación y cardiovascular, una sala de spinning, una zona de entrenamiento funcional donde se realizará la materia de Crossfit y clases colectivas (Body Combat , GAP , Body Power, Step Fitness). Por otro lado también se oferta una atención individualizada por parte de los entrenadores personales, de la fisioterapia y nutricionista. Además el gimnasio dispondrá de una zona de ocio junto al lado de recepción.

Cabe destacar que al tratarse de un centro especializado en el ámbito de la musculación del deporte no existen competidores que se dediquen exclusivamente a ello, por lo que la amenaza de nuevos competidores es nula y por tanto el poder de los clientes también.

La competencia que se ha encontrado son varios gimnasios de los alrededores del centro de Madrid que no son tan especializados como el propuesto pero que se deben tener en cuenta aún así debido a que algunos establecimientos

GYM FIVE S.L

pueden ofrecer servicios similares como es el caso de por ejemplo Notoh o Crossfit Gran Vía entre otros. Por otra parte también se han tenido en cuenta entrenadores personales, fisioterapeutas y nutricionistas que trabajan por cuenta ajena.

A la hora de establecer el precio se ha decidido llevar a cabo una estrategia de liderazgo en diferenciación debido a que se ofrece un servicio de calidad superior a la competencia pero sobretodo especializado en la individualización del cliente para que pueda llegar a cumplir sus metas.

En cuanto a la constitución de la sociedad, el gimnasio contará con la aportación de 50.000,00€ por parte de los cinco socios fundadores creando una sociedad limitada debido a las principales ventajas que tiene. Además principalmente se contará con la presencia de nueve trabajadores.

En cuanto a la parte económica-financiera del gimnasio se puede confirmar que el proyecto necesita una gran inversión inicial para ponerlo en marcha, por lo que se ha decidido que la mejor forma de hacerlo es la contratación de un renting para las máquinas del gimnasio y un préstamo al banco para otros gastos como es la reforma y la compra de material y equipamiento.

El primer año se obtienen perdidas debido al importante gasto personal, y el renting de la maquinaria, pero a medida que crezca la popularidad del gimnasio, la cantidad de clientes aumentará y por consecuente nuestras ventas.

Tras todo el análisis realizado se llega a la conclusión de que el proyecto **SI** resulta ser viable tal y como se corrobora mediante el VAN o la TIR.

9. BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

Cuaquera, Jose. (2008). Etapas de la planificación. Jose Alfredo CUAQUERA MOSCOSO. Recuperado de: <http://alfredoj111.blogspot.com.es/2008/12/etapas-del-proceso-de-planificacin.html>

De la Cámara Serrano, M. A. (2015). El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 4(2), 47-54.

Egea, M. J. (2015). El fitness: Evolución del sector e influencia en otros mercados. Asociación Andaluza de Coolhunting. Recuperado de <https://aacoolhunting.wordpress.com/2015/02/26/el-fitness-evolucion-del-sector-e-influencia-en-otros-mercados/>

Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (2014). Memoria anual 2014 Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas. Consultada el 25 de mayo de 2017, en <http://www.fneid.es/boletin/Febrero2015/MEMORIA%20FNEID%202014.pdf>

Franco, M. A., Ayala, J.E., y Ayala, C.F. (2011). La salud en los gimnasios: Una mirada desde la satisfacción personal. Hacia la Promoción de la Salud, 16,(1), 186-199.

Gil-Monte, Pedro R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. Revista Española de Salud Pública, 83(2), 169-173. Recuperado de: http://scielo.isciii.esscie-lo.phpscript=sci_arttext&pid=S1135-57272009000200003&lng=es&tlng=es

González, J. V. M., Valerio, A. G., & García, V. A. M. (2017). Estrategias para el control del estrés empresarial. Un estudio longitudinal en una empresa mediana. Horizonte Sanitario, 16(1), 38-45.

Instituto Crédito oficial (2017). ICO Empresas y Emprendedores 2017. Recuperado de: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineas-ICO/view?tab=general>

Instituto nacional de estadística. (2017). Contabilidad Nacional (PIB). Consultada el 2 de abril de 2017, en <http://www.ine.es/>.

Instituto nacional de estadística. (2017). Encuesta de población activa. Consultada el 1 de abril de 2017, en <http://www.ine.es/>.

Instituto nacional de estadística. (2017). Población residente por fecha, sexo y generación). Consultada el 1 de Enero de 2018, en <http://www.ine.es/>.

Kotler, P., Armstrong, G. (2015): Principles of Marketing. 16th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K.L. (2015): Marketing Management. 15th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ley 3/2013, de 20 de junio de 2013, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva. *Boletín Oficial del Estado*, núm 148 , pp 46652 - 46699

Ley 6/2016, de 24 de noviembre de 2016 por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid. *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*, núm 300, pp 10

López, P. (Noviembre/Diciembre, 2012). Gimnasios: Buenas prácticas de gestión en tiempos revueltos. *Mercado Fitness* ,(55).

LOVELOCK, CHRISOPHER H. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Editorial PrenticeHall Hispanoamericana.

Ministerio de Trabajo e Inmigración y Subdirección General de Estadística. (2010). Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2010/ANE/ECVT2010i.pdf>

Parillo. Eloy. (2017). La FNEID facilita y promueve la instalación de desfibriladores en instalaciones deportivas y gimnasios. ASOMED Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos. <http://www.asomed.es/conocenos/iquienes-somos.html>

Porter, ME (1979) . Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma. Harvard Business Review, marzo / abril de 1979.

Riesgo Garcia, Alejandro. (2012) 5 Fuerzas de Porter. Blog Empresa Alejandro y Diego. Recuperado de <http://alejandroydiegoempresa.blogspot.com.es/2012/12/fuerzas-competitivas.html>

Sanchez, A. J. S., Miranda, M. T. M., y Guerra, E. G. (2008). Estudio estadístico del consumo de suplementos nutricionales y dietéticos en gimnasios. Archivos Latinoamericanos de Nutricion, 58(3), 221-227.

Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Encuesta de hábitos deportivos en España. Catálogo de publicaciones del Ministerio. Consultada 13 de abril de 2017, en http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015_Sintesis_de_Resultados.pdf

10. ANEXOS

10. ANEXOS

Anexo I: Distribución de las áreas del gimnasio



ESCALA 1/150

Anexo II: Máquinas de musculación

Tren Superior

Bíceps



Tríceps sentado



Tríceps Horizontal



Dorsales



Remo sentado



Dominada y fondo de asistencia



Polea alta



Dorsales convergentes



Press Hombro



Elevación Lateral



Press Vertical de pecho



Deltoides posterior



Pull Over



GYM FIVE S.L

Remo polea Baja



Banco Press Hombro



Contractor pectoral



Tren Medio

Abdominales sentado



Lumbares



Twister



Tren inferior

Abductores y aductores



Glúteos



Multicadera



Extensión de Cuádriceps



Femoral Tumbado Gemelos Sentado Prensa de pierna Mancuernas



Barras/Pesas



Bancos



Anexo III: Máquinas Cardiovasculares

Cinta de correr



Elíptica



Bicicleta estática



Steeper



Anexo IV: Material Crossfit

Barra Root 220 cm Barra Promax 20 Kg Rack de barras horizontal Kettlebells



Collarín barra Rack Discos Bumper Disco Bumper 10 Kg Disco Bumper 15Kg



Disco Bumper 20 Kg Disco Bumper 25 Kg Bumper 5Kg Disco fraccional 1Kg



Disco fraccional 2 Kg Wall Ball AF Anillas de entrenamiento Trineo de Arrastre



GYM FIVE S.L

Mancuernas hexagonales



Barra de dominadas



Slam Ball



TRX



Cuerda de entrenamiento



Jaula CrossTraining CF-A



Jaula de Sentadilla



Anexo V: Normas Gimnasio

NORMAS CLIENTES

1. Para la inscripción como socio del gimnasio, se deberá presentar la siguiente documentación:
 - Fotocopia DNI y original
 - 1 fotografía tamaño carné.
 - Número de cuenta bancaria
2. Las pagos de las cuotas mensuales, se harán efectivas durante los cinco primeros días hábiles de cada mes para el buen funcionamiento del gimnasio. Si no se hubiese hecho efectivo el pago de la cuota mensual, se procederá al cobro de la misma con un 5% de recargo.
3. La autoridad en el gimnasio recae en primera instancia en los Directivos del centro deportivo GYM FIVE. Por ello, es obligación de los Usuarios atender las instrucciones de éstos y guardarles el debido respeto y consideración.
4. Existen unas normas generales del gimnasio a disposición del socio de obligado conocimiento y cumplimiento.

Para un buen funcionamiento , será obligatorio:

- Es obligatorio el uso de vestimenta y calzado apropiado para incorporarse al ejercicio de las disciplinas que se practiquen en el gimnasio
- Dejar las barras, mancuernas y todo el material utilizado en su sitio para mantener un cierto orden en bien de todos.
- Se prohíbe la entrada a las clases colectivas con calzado de uso diario y que no sea deportivo.
- Será obligatorio poner la huella antes de entrar y llevar consigo siempre la tarjeta de identificación del gimnasio, así conseguiremos tener un control y se evitará la posible entrada de gente ajena a las instalaciones.

Por una mayor higiene y limpieza, será obligatorio:

- Todo usuario deberá mantener una correcta higiene personal al momento de hacer uso de las instalaciones deportivas

- Los usuarios deberán usar toalla durante el desarrollo de su ejercicio
 - El uso de zapatillas de baño en los vestuarios, así como secarse antes de salir de las duchas para evitar posibles charcos.
 - No se admiten acciones como afeitarse, depilarse, teñirse, cortarse las uñas u otras acciones de higiene personal en el espacio de los vestuarios.
5. Los socios disponen de taquillas de forma gratuita siempre y cuando se encuentren dentro de las instalaciones siendo obligatorio su abandono al terminar su estancia, dejándola así a disposición de otros clientes. La empresa no será responsable de las pertenencias que se olviden en el interior.
6. 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.
7. Se encuentra totalmente prohibido fumar en toda la instalación.
8. 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.
9. Será restringido el derecho de pase a gimnasio a todo aquel que carezca del identificación o credencial de integrante.

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

Anexo VI: Horizonte Optimista y Pesimista

En este apartado, al igual que en el apartado 7 del presente TFG , se realizarán unos escenarios de comportamiento futuro de la empresa, en función de los ingresos y gastos que se van a prever, pero en este caso, teniendo en cuenta que se trata de un horizonte Optimista y otro Pesimista. Este análisis nos permitiría comprobar el grado de viabilidad del proyecto en la mejor y peor situación e identificar las necesidades de financiación.

Análisis :

Los ingresos de nuestra empresa provienen de las cuotas que los clientes pagan para acceder a las instalaciones del gimnasio y sus servicios en fisioterapia y nutricionista. Por tanto, los ingresos de la compañía procederán exclusivamente de estos. Para un horizonte normal, los ingresos eran incrementados un 15% anual sobre el volumen comprometido por los socios, sin embargo para un horizonte Optimista éste aumentará hasta el 18% y en el Pesimista descenderá hasta 10%.

Por otro lado, en lo que se refiere a los gastos considerados en el proyecto, cabe destacar que:

- Refiriéndose a los salarios, tanto en el horizonte Optimista como en el Pesimista, se ha considerado igual que el horizonte normal, al principio contaremos con un gerente, dos recepcionistas, dos entrenadores personales y cuatro monitores de sala, para el ejercicio 2019 se contratará un entrenador personal de más y para el ejercicio 2020 un entrenador personal de más y un monitor de sala más. En cuanto a los servicio
- Los gastos correspondientes a la Seguridad Social están ajustados a lo previsto en la legislación laboral para los contratos celebrados entre una sociedad y una persona física.
- En la partida de Otros Servicios se han considerado los servicios de asesoría fiscal y contable externa a la sociedad.

Horizonte Optimista:

- **Previsión de ventas**

Tabla 39: Previsión de ventas Horizonte Optimista

VENTAS	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cuotas gimnasio							
Mensuales	65 €	1.885 €	2.600 €	2.860 €	3.055 €	3.380 €	4.225 €
Trimestrales	185 €	2.405 €	2.775 €	3.145 €	3.700 €	3.330 €	3.885 €
Semestrales	340 €	2.040 €	2.380 €	2.380 €	3.400 €	3.060 €	3.060 €
Anuales	650 €	1.950 €	2.600 €	2.600 €	3.250 €	2.600 €	2.600 €
Matriculas	20 €	620 €	660 €	680 €	700 €	620 €	600 €
Sesión Extra Entrenador Personal	20 €	120 €	160 €	180 €	160 €	140 €	120 €
Sesiones Fisioterapia	40 €	2.240 €	3.360 €	4.000 €	4.720 €	5.120 €	5.760 €
Sesiones Nutricionista	40 €	2.160 €	3.280 €	3.920 €	4.640 €	4.960 €	5.840 €
Venta de máquinas expendedoras y merchandising		420 €	454 €	589 €	667 €	758 €	810 €
TOTAL VENTAS		13.840 €	18.269 €	20.354 €	24.292 €	23.968 €	26.900 €

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1
5.070 €	5.525 €	5.785 €	5.590 €	6.175 €	6.500 €	52.650 €
2.960 €	3.330 €	3.515 €	4.625 €	4.810 €	5.180 €	43.660 €
3.060 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €	2.720 €	3.060 €	34.340 €
3.250 €	2.600 €	3.250 €	2.600 €	3.250 €	3.250 €	33.800 €
520 €	580 €	620 €	540 €	600 €	580 €	7.320 €
160 €	140 €	160 €	140 €	120 €	160 €	1.760 €
6.320 €	6.960 €	6.960 €	7.680 €	7.200 €	7.600 €	67.920 €
6.560 €	6.800 €	7.520 €	6.720 €	7.280 €	7.520 €	67.200 €
897 €	970 €	1.074 €	1.186 €	1.263 €	1.382 €	10.470 €
28.797 €	29.965 €	31.944 €	32.141 €	33.418 €	35.232 €	319.120 €

Fuente: Elaboración propia

- Balance de situación provisional

Tabla 40: Balance de situación Horizonte Optimista

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	189.404,59 €	183.543,19 €	177.170,21 €
ACTIVO NO CORRIENTE	127.460,00 €	123.560,00 €	119.660,00 €
Inmovilizado intangible	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
200. Consitutcion de la sociedad	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
Inmovilizado material	125.600,00 €	121.700,00 €	117.800,00 €
211. Construcciones	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
212. Instalaciones técnicas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
213 Maquinaria	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
216. Mobiliario	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
281. Amortización acumulada del inmo mat.	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	61.944,59 €	59.983,19 €	57.510,21 €
572. Bancos e instituciones de crédito	61.944,59 €	59.983,19 €	57.510,21 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	189.404,59 €	183.543,19 €	177.170,21 €
PATRIMONIO NETO	62.114,67 €	76.300,39 €	91.654,88 €
100. Capital Social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
120. Resultado negativos de ejercicios anteriores			
129. Resultado del ejercicio	12.114,67 €	26.300,39 €	41.654,88 €
PASIVO NO CORRIENTE	105.022,00 €	84.974,88 €	63.247,41 €
475. Hacienda pública, acreedora por conceptos fiscales	2.440,00 €	4.660,80 €	5.201,25 €
170. Deudas con entidades de crédito	49.542,00 €	40.534,08 €	31.526,16 €
174. Acreedores por arrendamiento financiero	53.040,00 €	39.780,00 €	26.520,00 €
PASIVO CORRIENTE	22.267,92 €	22.267,92 €	22.267,92 €

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	189.404,59 €	183.543,19 €	177.170,21 €
520. Deudas con entidades de crédito	9.007,92 €	9.007,92 €	9.007,92 €
524. Acreedores por arrendamiento financiero	13.260,00 €	13.260,00 €	13.260,00 €

Fuente: Elaboración propia

- **Cuenta de pérdidas y ganancias**

Tabla 41: Cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte Optimista

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
INGRESOS	319.120,00 €	376.561,60 €	444.342,69 €
Abono mensual	52.650,00 €	62.127,00 €	73.309,86 €
Abono trimestral	43.660,00 €	51.518,80 €	60.792,18 €
Abono semestral	34.340,00 €	40.521,20 €	47.815,02 €
Abono anual	33.800,00 €	39.884,00 €	47.063,12 €
Matriculas	7.320,00 €	8.637,60 €	10.192,37 €
Asesorías / Entrenador Personal	136.880,00 €	161.518,40 €	190.591,71 €
Otros	10.470,00 €	12.354,60 €	14.578,43 €
COSTES	302.967,11 €	341.494,42 €	388.802,85 €
Gasto personal	226.876,00 €	265.795,60 €	313.390,67 €
Sueldos y salarios	104.472,00 €	123.320,00 €	154.656,76 €
Seguridad social a cargo de la empresa	46.284,00 €	56.460,00 €	70.998,00 €
Fisioterapeuta	38.200,00 €	43.166,00 €	44.029,32 €
Nutricionista	37.920,00 €	42.849,60 €	43.706,59 €
Otros gastos de explotación	69.180,00 €	69.140,00 €	69.210,00 €
Alquiler local	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
Reparaciones y mantenimiento	11.160,00 €	11.160,00 €	11.160,00 €
Seguro	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Renting	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Consumibles (mat. oficina y limpieza)	420,00 €	380,00 €	450,00 €
Publicidad y Web	9.930,00 €	10.724,40 €	11.582,35 €
Amortización	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
Amortización inmovilizado inmaterial	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Amortización inmovilizado material	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos financieros	3.011,11 €	2.658,82 €	2.302,18 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	16.152,89 €	35.067,18 €	55.539,84 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 25%	4.038,22 €	8.766,80 €	13.884,96 €
BENEFICIO NETO	12.114,67 €	26.300,39 €	41.654,88 €

Fuente: Elaboración propia

Tras el nuevo Balance de Situación y Cuenta de PyG podemos afirmar que en el horizonte Optimista obtenemos beneficios en el primer año de la actividad de la empresa, lo cual con el horizonte normal era a partir del segundo ejercicio. Esto es debido a varios factores, pero en especial es debido al aumento del importe neto de la cifra de negocio que ha aumentado respecto al horizonte normal y que año tras año aumenta de forma más creciente.

- **Fondo de Maniobra:**

Tabla 42: Fondo de maniobra Horizonte Optimista

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	39.676,67 €	37.715,27 €	35.242,29 €

Fuente: Elaboración propia

- **Ratios de liquidez:**

Tabla 43: Ratios de liquidez Horizonte Optimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de Liquidez	2,782	2,694	2,583
Ratio de Tesorería	2,782	2,694	2,583
Ratio de Disponibilidad	2,782	2,694	2,583
FM Sobre Activo	0,209	0,205	0,199
FM Sobre Pasivo	1,782	1,694	1,583

Fuente: Elaboración propia

- **Ratios de endeudamiento:**

Tabla 44: Ratios de endeudamiento Horizonte Optimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de endeudamiento	0,672	0,584	0,483
Ratio de Autonomía	0,393	0,466	0,585
Ratio de Solvencia	1,488	1,711	2,072
Ratio de Calidad	0,175	0,208	0,260
Cobertura de gastos financieros	0,836	0,739	0,639
Ratio coste de deuda	0,024	0,026	0,029

Fuente: Elaboración propia

- **Rentabilidad Económica y Financiera:**

Tabla 45: Rentabilidad económica y financiera Horizonte Optimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de ventas	0,051	0,093	0,125
Rotación de Activo	1,685	2,052	2,508
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,085	0,191	0,313
Apalancamiento financiero	2,287	1,804	1,450
Efecto fiscal	0,750	0,750	0,750
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,146	0,259	0,341

Fuente: Elaboración propia

A grandes rasgos, en este Horizonte Optimista nos encontramos en una situación bastante holgada para la empresa. De entrada, el fondo de maniobra es positivo y creciente de forma paralela con el horizonte normal, pero en este caso en mayor proporción.

Donde se han originado los mayores cambios han sido en el efectivo de la empresa y en el resultado del ejercicio, pasando a ser el primer año positivo respecto al horizonte normal que era negativo. Ellos eso debido principalmente a factores como el aumento de las ventas lo que se ha traducido en mayores beneficios para la empresa, un aumento de los ratios de liquidez y una disminución del endeudamiento de la empresa.

Respecto a la situación económica-financiera es más que suficiente llevar a cabo la actividad de la empresa de forma holgada, la rentabilidad económica y financiera es positiva en todos los años y además de forma creciente.

Horizonte Pesimista :

- **Previsión de ventas**

Tabla 46: Previsión de ventas Horizonte Pesimista

VENTAS	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cuotas gimnasio							
Mensuales	65 €	1.235 €	1.560 €	1.950 €	2.730 €	2.795 €	3.250 €
Trimestrales	185 €	1.850 €	2.220 €	2.590 €	2.590 €	2.775 €	2.960 €
Semestrales	340 €	1.020 €	1.700 €	1.700 €	2.380 €	2.720 €	2.040 €
Anuales	650 €	1.300 €	1.950 €	1.300 €	2.600 €	1.950 €	2.600 €
Matriculas	20 €	410 €	440 €	460 €	360 €	360 €	280 €
Sesión Extra Entrenador	20 €	100 €	60 €	60 €	80 €	100 €	80 €
Sesiones Fisioterapia	40 €	1.760 €	2.400 €	2.800 €	3.360 €	3.920 €	4.320 €
Sesiones Nutricionista	40 €	1.400 €	2.400 €	2.720 €	3.280 €	4.000 €	4.240 €
Venta de máquinas expendedoras y merchandising		300 €	360 €	482 €	668 €	689 €	756 €
TOTAL VENTAS		9.375 €	13.090 €	14.062 €	18.048 €	19.309 €	20.526 €

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1
3.950 €	4.480 €	4.850 €	5.165 €	5.420 €	5.975 €	43.360 €
3.330 €	3.700 €	3.885 €	4.070 €	4.440 €	4.625 €	39.035 €
2.380 €	2.720 €	3.060 €	2.720 €	2.380 €	2.380 €	27.200 €
1.950 €	2.600 €	1.950 €	1.950 €	2.600 €	1.950 €	24.700 €
450 €	460 €	360 €	420 €	380 €	420 €	4.800 €
100 €	120 €	100 €	180 €	140 €	100 €	1.220 €
4.720 €	5.200 €	5.680 €	6.240 €	6.880 €	7.200 €	54.480 €
4.640 €	5.120 €	5.600 €	6.160 €	6.720 €	7.120 €	53.400 €
810 €	865 €	910 €	1.095 €	1.149 €	1.274 €	9.358 €
27.440 €	28.425 €	26.560 €	31.380 €	36.064 €	35.929 €	257.553 €

Fuente: Elaboración propia

- Balance de situación provisional

Tabla 47: Balance de situación Horizonte Pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	149.181,81 €	126.720,33 €	143.342,22 €
ACTIVO NO CORRIENTE	127.460,00 €	123.560,00 €	119.660,00 €
Inmovilizado intangible	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
200. Consitutcion de la sociedad	1.860,00 €	1.860,00 €	1.860,00 €
Inmovilizado material	125.600,00 €	121.700,00 €	117.800,00 €
211. Construcciones	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
212. Instalaciones técnicas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
213 Maquinaria	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
216. Mobiliario	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
217. Equipos para procesos de información	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
281. Amortización acumulada del inmo mat.	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	21.721,81 €	3.160,33 €	23.682,22 €
572. Bancos e instituciones de crédito	21.721,81 €	3.160,33 €	23.682,22 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	149.181,81 €	126.720,33 €	143.342,22 €
PATRIMONIO NETO	21.891,89 €	19.477,53 €	57.826,89 €
100. Capital Social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
120. Resultado negativos de ejercicios anteriores		-28.108,11 €	
129. Resultado del ejercicio	-28.108,11 €	-2.414,36 €	7.826,89 €
PASIVO NO CORRIENTE	105.022,00 €	84.974,88 €	63.247,41 €
475. Hacienda pública, acreedora por conceptos fiscales	2.440,00 €	4.660,80 €	5.201,25 €
170. Deudas con entidades de crédito	49.542,00 €	40.534,08 €	31.526,16 €
174. Acreedores por arrendamiento financiero	53.040,00 €	39.780,00 €	26.520,00 €

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2018	2019	2020
ACTIVO	149.181,81 €	126.720,33 €	143.342,22 €
PASIVO CORRIENTE	22.267,92 €	22.267,92 €	22.267,92 €
520. Deudas con entidades de crédito	9.007,92 €	9.007,92 €	9.007,92 €
524. Acreedores por arrendamiento financiero	13.260,00 €	13.260,00 €	13.260,00 €

Fuente: Elaboración propia

- **Cuenta de pérdidas y ganancias**

Tabla 48: Cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
INGRESOS	257.553,00 €	296.185,95 €	340.613,84 €
Abono mensual	43.360,00 €	49.864,00 €	57.343,60 €
Abono trimestral	39.035,00 €	44.890,25 €	51.623,79 €
Abono semestral	27.200,00 €	31.280,00 €	35.972,00 €
Abono anual	24.700,00 €	28.405,00 €	32.665,75 €
Matriculas	4.800,00 €	5.520,00 €	6.348,00 €
Asesorías / Entrenador personal	109.100,00 €	125.465,00 €	144.284,75 €
Otros	9.358,00 €	10.761,70 €	12.375,96 €
COSTES	285.661,11 €	299.405,10 €	330.177,99 €
Gasto personal	211.970,00 €	226.106,28 €	257.165,81 €
Sueldos y salarios	104.472,00 €	112.680,00 €	133.376,76 €
Seguridad social a cargo de la empresa	46.284,00 €	50.988,00 €	60.102,00 €
Fisioterapeuta	30.120,00 €	30.722,40 €	31.336,85 €
Nutricionista	31.094,00 €	31.715,88 €	32.350,20 €
Otros gastos de explotación	66.780,00 €	66.740,00 €	66.810,00 €
Alquiler local	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €

CUENTA DE RESULTADOS			
	2018	2019	2020
Reparaciones y mantenimiento	8.760,00 €	8.760,00 €	8.760,00 €
Seguro	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Renting	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Consumibles (mat. oficina y limpieza)	420,00 €	380,00 €	450,00 €
Publicidad y Web	5.610,00 €	6.058,80 €	6.543,50 €
Amortización	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
Amortización inmovilizado inmaterial	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Amortización inmovilizado material	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos financieros	3.011,11 €	2.658,82 €	2.302,18 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	-28.108,11 €	-3.219,15 €	10.435,86 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 25%	0,00 €	-804,79 €	2.608,96 €
BENEFICIO NETO	-28.108,11 €	-2.414,36 €	7.826,89 €

Fuente: Elaboración propia

Tras la realización nuevamente del Balance de Situación y Cuenta de PyG podemos afirmar que en el horizonte pesimista se obtienen pérdidas el primer año de la actividad de la empresa lo cual es igual de comparable con el horizonte normal, salvo que en este caso la pérdida es mayor y el beneficio del segundo año es menor.

Estas pérdidas son debidas a varios factores, pero en especial es una consecuencia de la disminución de las ventas que se producen ya que los gastos fijos se mantienen constantes.

- **Fondo de Maniobra**

Tabla 49: Fondo de maniobra Horizonte Pesimista

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
	-546,11 €	-19.107,59 €	1.414,30 €

Fuente: Elaboración propia

- **Ratios de liquidez**

Tabla 50: Ratios de liquidez Horizonte Pesimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de Liquidez	0,975	0,142	1,064
Ratio de Tesoreria	0,975	0,142	1,064
Ratio de Disponibilidad	0,975	0,142	1,064
FM Sobre Activo	-0,004	-0,151	0,010
FM Sobre Pasivo	-0,025	-0,858	0,064

Fuente: Elaboración propia

- **Ratios de endeudamiento**

Tabla 51: Ratios de endeudamiento Horizonte Pesimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ratio de endeudamiento	0,853	0,846	0,597
Ratio de Autonomia	0,393	0,466	0,585
Ratio de Solvencia	1,172	1,182	1,676
Ratio de Calidad	0,175	0,208	0,260
Cobertura de gastos financieros	-9,335	10,810	4,533
Ratio del coste dela deuda	0,024	0,026	0,029

Fuente: Elaboración propia

- **Rentabilidad Económica y Financiera**

Tabla 52: Rentabilidad económica y financiera Horizonte Pesimista

RATIOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de ventas	-0,109	-0,011	0,031
Rotación de Activo	1,726	2,337	2,376
Rentabilidad económica	-0,188	-0,025	0,073
Apalancamiento financiero	6,814 €	4,879 €	1,859 €
Efecto fiscal	1,000 €	1,000 €	0,750 €
RENTABILIDAD FINANCIERA	-1,284 €	-0,124 €	0,102 €

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, en el horizonte Pesimista nos encontramos en una peor situación respecto al horizonte normal. De entrada, el fondo de maniobra es mucho menor y además es negativo el segundo año, debido al resultado negativo del año anterior.

Donde se han originado los mayores cambios han sido en el efectivo de la empresa que se ha visto reducido y en el resultado de la empresa. Este hecho a propiciado que aunque la empresa tenga una buena liquidez, se ha visto disminuida en casi la mitad. Por otra parte la empresa se encuentra en una situación de endeudamiento aunque de forma decreciente en el tercer año debido a que el segundo año también obtenemos pérdidas.

En cuanto a la situación económica-financiera de la empresa, el primer año la empresa obtiene una rentabilidad económica y financiera negativa, igual que pasaba en el horizonte normal, salvo que en este caso es mucho menor. Este hecho es debido a gran parte por el resultado negativo de la empresa y el endeudamiento que tiene el primer año.

En el siguiente año la rentabilidad económica y financiera también es negativa debido a que nuestro resultado sigue siendo negativo aunque en menor medi-

da. Por último el tercer año ambas rentabilidad son positivas aunque en menor medida que el horizonte normal, gracias a que su margen de ventas ha aumentado debido al resultado de la empresa y un menor grado de endeudamiento.