

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO LOW COST

TRABAJO FINAL DE GRADO

REALIZADO POR:

CARLOS ÁLVARO RIBERA

Septiembre 2015

DIRIGIDO POR:

MÓNICA MARTÍNEZ GÓMEZ

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1.2. OBJETO DEL TRABAJO.....	9
1.3. ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
2. ANTECEDENTES.....	12
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	12
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	13
2.3. COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL.....	13
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	19
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	19
3.1.1. SECTOR DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVA.....	19
3.1.2. SECTOR GIMNASIOS.....	21
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	24
3.2.1. ANÁLISIS MACROENTORNO: PESTEL.....	24
3.2.2. ANÁLISIS MICROENTORNO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	31
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	35
3.4. ANÁLISIS DAFO.....	38
4. ANÁLISIS JURÍDICO FISCAL.....	43
4.1. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	43
4.2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	44
4.3. NORMATIVA DE LOS GIMNASIOS.....	50
4.3.1. LICENCIAS MUNICIPALES.....	50
4.3.2. REQUERIMIENTOS ESPECIALES EN GIMNASIOS.....	52
5. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	54
5.1. ORGANIGRAMA.....	54
5.2. ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	55
5.2.1. HORARIO Y TAREAS.....	57
5.2.2. VACACIONES.....	59
5.2.3. DESCANSO Y FESTIVOS.....	59
5.3. APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	59
5.4. NUESTROS PROFESIONALES.....	60
5.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	62
5.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	62
5.7. COTIZACIÓN.....	64

6.	ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	67
6.1.	LOCALIZACIÓN.....	67
6.2.	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y CARTERA DE SERVICIOS.....	70
6.3.	FLUJO DE OPERACIONES.....	71
7.	PLAN DE MARKETING.....	75
7.1.	PÚBLICO OBJETIVO.....	75
7.2.	POSICIONAMIENTO.....	76
7.3.	MARKETING MIX.....	80
7.3.1.	PRODUCTO.....	81
7.3.2.	PRECIO.....	81
7.3.3.	DISTRIBUCIÓN.....	83
7.3.4.	COMUNICACIÓN.....	84
7.4.	LOGO Y NOMBRE DE LA EMPRESA.....	87
8.	. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	88
8.1.	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	88
8.2.	ESTUDIO DE VIABILIDAD.....	91
8.3.	ESTUDIO DE LA INVERSIÓN.....	98
8.3.1.	RENTABILIDAD.....	98
8.3.2.	MÉTODO PAYBACK.....	101
8.4.	CUENTAS ANUALES.....	101
8.4.1.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	101
8.4.2.	BALANCE DE SITUACIÓN.....	104
8.5.	FONDO MANIOBRA.....	106
8.6.	RATIOS.....	107
9.	CONTROL.....	110
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
	BIBLIOGRAFÍA.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Países afectados por la crisis económica.....	15
Figura 2: Personas que practican deporte según frecuencia y sexo por Comunidades Autónomas.....	21
Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter.....	32
Figura 4: Gimnasio ActivaClub.....	35
Figura 5: Gimnasio Sweet Gym Valencia.....	36
Figura 6: Gimnasio McFit.....	36
Figura 7: DAFO.....	39
Figura 8: Pasos para la constitución de una SL.....	44
Figura 9: Localización del Gimnasio.....	67
Figura 10: Primera parte de la parcela adquirida.....	68
Figura 11: Segunda parte de la parcela adquirida.....	68
Figura 12: Tercera parte de la parcela adquirida.....	69
Figura 13: Cuarta parte de la parcela adquirida.....	69
Figura 14: Matriz Competitiva.....	77
Figura 15: Resultado Matriz Competitiva.....	79
Figura 16: Marketing Mix.....	80
Figura 17: Logotipo de la empresa.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del PIB en los principales países.....	14
Gráfico 2: Indicadores confianza de España.....	17
Gráfico 3: Índice de ventas del comercio minorista deflactado.....	18
Gráfico 4: Facturación de los gimnasios en España (miles de euros).....	22
Gráfico 5: Evolución del PIB per Cápita en España.....	25
Gráfico 6: Tasa de paro en España.....	26
Gráfico 7: Evolución de la tasa de empleo.....	27
Gráfico 8: Organigrama de la empresa.....	54
Gráfico 9: Flujo de operaciones.....	74
Gráfico 10: Usuarios habituales del gimnasio.....	75
Gráfico 11: Estacionalidad en el sector de los gimnasios y centro deportivos....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incremento de precios de la vivienda (1998-2007).....	16
Tabla 2: Porcentaje de población que practica deporte.....	19
Tabla 3: Práctica deportiva por géneros.....	20
Tabla 4: Personas que practican deporte según el motivo principal por el que lo practican	20
Tabla 5: Los 10 mercados más grandes del mundo.....	28
Tabla 6: Puntos fuertes y débiles de nuestros competidores.....	37
Tabla 7: Resultado de la tabla de DAFO.....	41
Tabla 8: Niveles acústicos permitidos en Valencia.....	51
Tabla 9: Horario y tareas.....	58
Tabla 10: Tablas salariales bases del sector.....	63
Tabla 11: Tipos de cotizaciones Régimen General de la Seguridad Social (contrato duración indeterminada).....	64
Tabla 12: Tipo de cotización para autónomos.....	65
Tabla 13: Salario neto y cotización mensual a cargo de la empresa.....	65
Tabla 14: Gastos anuales Salarios y Seguridad Social.....	66
Tabla 15: Atractivo del mercado.....	78
Tabla 16: Posición competitiva.....	79
Tabla 17: Precios de los competidores.....	82
Tabla 18: Descuentos para familias.....	83
Tabla 19: Valoración total de la inversión.....	88
Tabla 20: Condiciones del préstamo.....	89
Tabla 21: Amortización del préstamo.....	90
Tabla 22: Tasa de abonados esperada en el año 2016.....	93
Tabla 23: Tasa de abonados esperada en los años 2017-2020.....	93

Tabla 24: Flujos de caja año 2016.....	96
Tabla 25: Flujos de caja años 2016-2020.....	97
Tabla 26: VAN y TIR.....	100
Tabla 27: Recuperación de la inversión.....	101
Tabla 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 2016-2020.....	102
Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 2016-2017 según PGC.....	103
Tabla 30: Balance de situación.....	104
Tabla 31: Situación patrimonial.....	105
Tabla 32: Fondo de maniobra.....	106
Tabla 33: Ratios de liquidez.....	107
Tabla 34: Ratios de endeudamiento.....	108

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El siguiente proyecto desarrolla una oportunidad de negocio para la creación de un centro deportivo Low Cost en la ciudad de Valencia, localizado concretamente en la Avenida de Francia. Se trata de un establecimiento que ofrece una gran variedad de actividades físicas relacionadas con el Fitness a un precio muy competitivo.

Consiste en un estudio en profundidad para analizar la viabilidad de dicho proyecto y si resulta rentable para el inversor su correspondiente desarrollo. Para ello se analizan todas y cada una de las áreas de la empresa tanto en términos externos como internos, de manera que asegure una correcta gestión de la actividad. Al mismo tiempo se analiza la situación actual del sector de actividades deportivas y la emergencia de las cadenas low cost en detrimento de las cadenas tradicionales.

JustFit es el nombre de la compañía. Es una empresa de reducida dimensión cuyo objetivo es llegar a ser una empresa de referencia en el sector de actividades deportivas. Cuenta con una plantilla cualificada y con unas instalaciones de gran calidad, de manera que hace del establecimiento todo un atractivo para el público objetivo. Al mismo tiempo ofrece una variedad de precios muy interesantes que impulsan al cliente a asistir. De esta manera, la empresa mantiene una estrategia de posicionamiento caracterizada por la combinación entre la diferenciación del servicio y el liderazgo en precios.

Este servicio va a estar dirigido a todas aquellas personas comprendidas entre los 15 y 55 años que pertenezcan a la ciudad de Valencia, y más concretamente a la zona de localización de la empresa, que deseen satisfacer sus necesidades físicas o de salud.

La base para la elaboración de este Plan de Empresa es un análisis minucioso de la compañía y de los factores que le afectan de su entorno y de la competencia. A partir de éste se enunciará el núcleo de decisiones del plan a desarrollar para cumplir dicho objetivo.

Para finalizar el Plan de Empresa, se desarrolla un análisis económico-financiero para medir la viabilidad del proyecto mediante el estudio del VAN y el TIR, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y los ratios financieros.

1.2. OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA

La creación de un Plan de Empresa es el objeto del presente Trabajo de Fin de Grado, a través del cual se desarrollan y aplican todos los conocimientos adquiridos durante los cuatro años de grado en la facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, así como el aprendizaje adquirido en la universidad Fachhochschule Nordwestschweiz de Suiza, durante el tiempo como estudiante Erasmus. Por consiguiente, se trata de la creación de un proyecto de negocio, en el que todos los conocimientos adquiridos van aplicados para estudiar la viabilidad del mismo.

A pesar de la grave crisis económica acaecida durante los últimos años, el cuidado de la salud y la importancia del aspecto físico impulsan los gimnasios. Este Trabajo Fin de Grado consiste en realizar un Plan de Empresa para la creación de un gimnasio Low Cost en la ciudad de Valencia. Se pretende desarrollar un proyecto satisfactoriamente rentable que cumpla con todos los requisitos necesarios para su apertura al mundo de los negocios. Teniendo en cuenta que la competencia es muy elevada en este sector, el objetivo del plan es realizar un estudio lo más amplio posible acerca de la empresa. Para ello será necesario analizar el entorno de la compañía; tratar de determinar el lugar idóneo en el cual se pueda desarrollar la actividad lo más adecuadamente posible, establecer las diferentes estrategias que se llevarán a cabo en cada una de las áreas de la empresa para obtener los mejores resultados, estudiar los puntos fuertes y débiles de la empresa para saber cómo aprovecharse de nuestras ventajas y cómo actuar ante peores condiciones; así como evaluar la marcha de la compañía y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

Para finalizar, se desarrollará un análisis económico-financiero para determinar si la inversión del proyecto resultaría favorable, y por lo tanto, conveniente.

1.3. ASIGNATURAS RELACIONADAS

Prácticamente todas las asignaturas han servido de utilidad para la realización del siguiente trabajo. Evidentemente unas en mayor medida que otras, dependiendo fundamentalmente del contenido y de la importancia de cada apartado. A continuación se reflejan las asignaturas:

Los primeros apartados sobre la coyuntura económica nacional, el análisis del sector de actividades deportivas así como el análisis PESTLE y DAFO, esto es el análisis del mercado, han sido fundamentados principalmente por las asignaturas de Economía Española y Economía Mundial. Debido a que muestran una visión general de la situación económica española y del mercado actual.

Por otro lado, la estancia en Suiza permitió profundizar sobre las diferentes estrategias empresariales así como el estudio sobre los competidores, especialmente mediante una asignatura llamada Strategic Management para el correspondiente análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis de dichos competidores, en la cual se dio un profundo estudio sobre ello.

Respecto al apartado jurídico fiscal, los conocimientos adquiridos de las asignaturas de Derecho de la Empresa, Derecho del Trabajo, Dirección Financiera y Gestión Fiscal de la Empresa han sido muy útiles para el proyecto. En primer lugar para la elección del tipo de sociedad así como los pasos a seguir para su constitución. Y en segundo lugar, para la legalidad de dicha sociedad, es decir, que normas se deben tener en cuenta.

El organigrama y los puestos de trabajo es una cuestión de Recursos Humanos, el proceso de organización de la sociedad así como de elección y desarrollo de los puestos de trabajo son unos contenidos clave de esta asignatura. Sin embargo, las vacaciones y otros aspectos como las cotizaciones y las retribuciones son considerados como contenido básico en las asignaturas de Derecho del Trabajo y en menor medida de fiscal.

En cuanto al flujo de operaciones, Dirección Comercial e Innovation Management, han servido de mucho apoyo para establecer los factores técnicos del proceso de creación del gimnasio, como puede ser la localización.

Para el apartado de Marketing, evidentemente los conocimientos adquiridos en la asignatura de Marketing, de Dirección Comercial y de Planes de Empresa, han sido fundamentales, donde se establecen las diferentes estrategias comerciales llevadas a cabo y la combinación del Marketing Mix, una vez estudiados el público objetivo y la posición real en el mercado.

Por último para el apartado económico-financiero, las asignaturas de Economía Financiera; Análisis y Consolidación Contable así como Introducción a la Contabilidad han sido de gran importancia para la realización del mismo.

1.4. OBJETIVOS

Cuando se plantean los objetivos, realmente lo que se trata de definir es a dónde se quiere llegar. Si no se definen bien dichos objetivos, raramente se llegará a dónde la empresa desea.

El objetivo general que se pretende lograr es la realización de un Plan de Empresa para la creación de un centro deportivo Low Cost en la ciudad de Valencia, rentable y viable en términos económico-financieros, el cual muestre los elementos más importantes a tener en cuenta en la apertura de este tipo de negocios.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Estudio de la coyuntura económica nacional
- Descripción de la situación económica del sector.
- Análisis de los competidores más directos.
- Análisis del entorno en términos de macroentorno y microentorno.
- Estudio sobre la localización del negocio.
- Público objetivo, entendiendo cuáles son los hábitos de los consumidores así como sus costumbres y preferencias.
- Aplicación de la forma jurídica adecuada.
- Estudio sobre las diferentes estrategias a seguir.
- Evaluar cada una de las áreas de la empresa.
- Realización del plan de marketing.
- Fijación de una estructura de recursos humanos favorable.
- Estudio de la viabilidad económica de la inversión en términos de rentabilidad.
- Determinación de la viabilidad global de la empresa, es decir, si resulta conveniente o no la inversión.

2. ANTECEDENTES

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La idea del proyecto es la construcción y explotación de un establecimiento cuya actividad principal va a consistir en ofrecer el servicio de actividades deportivas relacionadas con el Fitness, como por ejemplo musculación, y donde también se ofrece la posibilidad de realizar diversas clases grupales (Zumba, Gap, Spinning, Body Energy, Aerobic, Taekwondo, Boxeo...). Todo ello a precios reducidos y muy competitivos, con un servicio de alta calidad con el objetivo de fidelizar al máximo el número de clientes para su regreso al gimnasio, así como de satisfacer las necesidades deportivas de la forma más adecuada posible.

Al tratarse de un negocio Low Cost, se caracteriza por ofrecer precios inferiores a los practicados por las cadenas de gimnasios tradicionales, situado este descuento en la media de un 50%. Simplemente por hacer el mismo uso de las instalaciones y del equipamiento del centro deportivo.

JustFit es el nombre a través del cual el gimnasio va a ser conocido. El proyecto consiste en la adquisición de una parcela que actualmente se encuentra inhabilitada para su posterior construcción. Está situado en la ciudad de Valencia, concretamente en la Av. De Francia. Se trata de una buena oportunidad de negocio, ya que va a ser el único gimnasio con un gran servicio deportivo a precios muy reducidos en dicha área. Además se van a incorporar gran cantidad de máquinas innovadoras y de última generación que faciliten la actividad a los clientes, de manera que Just Fit se convierta en un establecimiento de referencia de la zona. También hay que decir que parte con la ventaja de que se trata de una superficie muy grande, donde los tiempos de espera serán reducidos y la capacidad de usuarios alta.

El gimnasio goza de una ubicación privilegiada ya que se encuentra en una de las zonas más revalorizadas de la ciudad durante los últimos años. Se trata de una zona perteneciente a la parte sur-este de Valencia, que debido a su situación geográfica tiene buenas y fáciles conexiones de servicio público (autobuses línea 1 y 19, autobús línea hospital), lo que facilita la influencia de clientes, pues se considera una zona de gran aglomeración y ambiente. Al mismo tiempo, dispone de servicio de metro cercano (Parada de Maritim Serrería), cuya parada se encuentra próxima al establecimiento. Además se trata de una zona de fácil aparcamiento por los alrededores, principalmente en la Alameda así como en el Centro Comercial Aqua (3 horas de Parking gratuito). Del mismo modo está situado a “dos pasos” del Corte Inglés y de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.

2.2. JUSTIFICACIÓN

En primer lugar, me gustaría decir que jamás pensaría que disfrutaría tanto con un trabajo de Fin de Grado. Es un tema que realmente deseaba llevar a cabo, ya que soy un fanático del deporte y del mundo emprendedor. Así pues, no tuve ninguna duda en plasmar todos mis conocimientos en este Plan de Empresa.

La principal razón que me conmovió a ello fue la posibilidad de crear mi propio proyecto de negocio relacionado con el deporte en un futuro. Y que mejor manera que una de las tendencias del momento, el sector de las actividades deportivas, concretamente un gimnasio. Además se trata de estudiar una propuesta con la que intentar ser exitosos al menor coste posible, desarrollando todas y cada una de las áreas de un negocio, entrando en el máximo número de detalles posibles.

Por otro lado, opino que la realización de un Plan de Empresa es el modelo de trabajo más completo, así como al mismo tiempo, el más realista que se puede realizar, donde se desarrollan todas las capacidades y conocimientos adquiridos en la universidad, abarcando todas las áreas (marketing, finanzas, contabilidad, derecho, economía española...).

Se trata de un tipo de negocio que jamás llegará a desaparecer con el tiempo, ya que siempre va a haber gente a la que le guste realizar deporte. Con esto no quiero decir que el éxito esté asegurado, pero con un buen plan de empresa podemos llegar a crear un proyecto rentable y duradero, que se vaya adaptando a las circunstancias en cada momento, en función de las necesidades de los clientes.

De este modo, se desarrolla el Plan de Empresa para el gimnasio JustFit, y así averiguar si sería conveniente realizar dicha inversión o no.

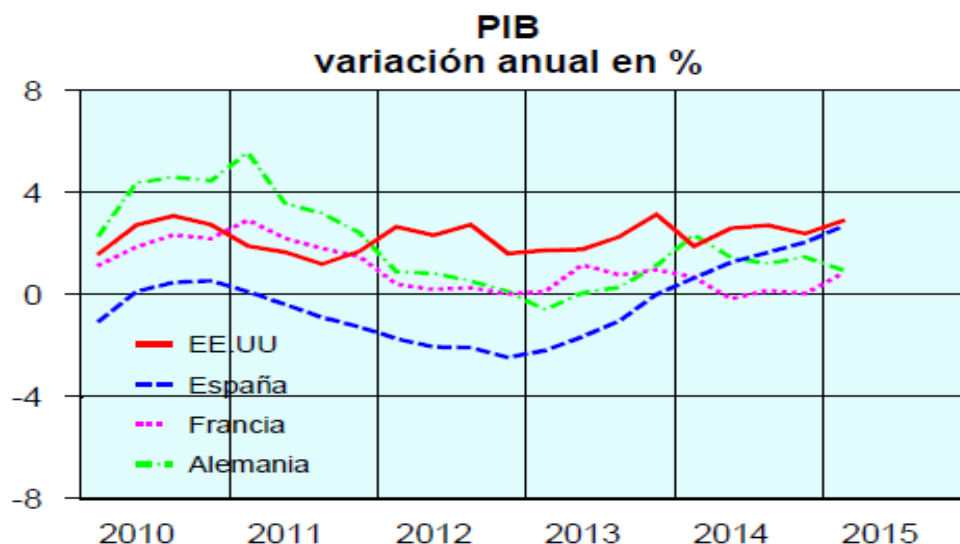
2.3. COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL

La economía mundial hoy en día presenta una progresiva y lenta recuperación después de la crisis, aunque de forma desigual entre los países. Mientras las economías de Estados Unidos y China se han estancado en su crecimiento en el primer trimestre del año 2015 y algunas economías emergentes sufren un notable empeoramiento de su actividad (desaceleración de la actividad en Asia –India y sureste asiático- y especialmente en América Latina), Japón y Europa (con España a la cabeza) siguen consolidando su ritmo de recuperación.

Dentro de este contexto de reducido crecimiento, inestabilidad e incertidumbre, destaca el empuje con el que la economía española está llevando su recuperación. En la eurozona, España lidera el crecimiento con una estimación del Producto Interior

Bruto cercano al 3,1 %. Los índices económicos de España mejoran considerablemente en este año. Las previsiones de crecimiento de los diversos organismos e instituciones, públicos y privados, nacionales e internacionales, son continuamente revisadas al alza.

Gráfico 1: Evolución del PIB en los principales países

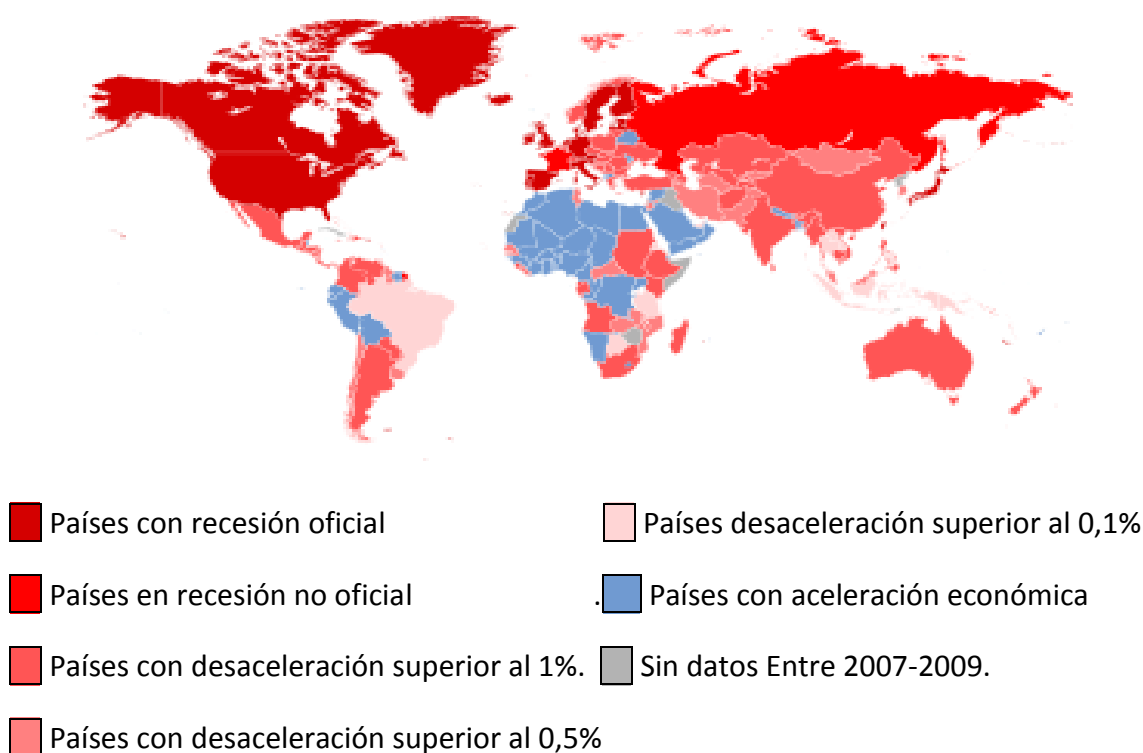


Fuente: Boletín Semanal de Coyuntura Económica. Ministerio de Economía y Competitividad

A pesar de ello, hay que indicar que dicha recuperación económica es muy volátil y dependerá de cómo evolucionen los acontecimientos internos (elecciones generales a final de año, financiación de las Comunidades Autónomas y el problema de Cataluña) y externos (problema de Grecia, futuro de la Unión Europea, Referéndum en el Reino Unido, problema de Ucrania, el terrorismo yihadista) en los próximos meses.

CRISIS ECONOMICA: CÓMO SE HA LLEGADO A LA SITUACION ACTUAL

La crisis económica española se inicia en 2008 y dura hasta la actualidad. En el año 2008 los principales indicadores macroeconómicos tuvieron una evolución negativa. Sus efectos se han prolongado hasta este año, apareciendo como consecuencia de sus efectos, una crisis institucional, una crisis política y una crisis social. Dicha crisis ha afectado a nivel mundial, especialmente a los países desarrollados.

Figura 1: Países afectados por la crisis económica

Fuente: Wikipedia

A través de la figura anterior se puede confirmar como la mayor parte del mundo ha sufrido las consecuencias de la crisis económica, especialmente de una forma más grave en EEUU y en Europa.

La crisis económica mundial comenzó en 2007, originada en Estados Unidos. Los principales factores causantes fueron los siguientes: una crisis crediticia, hipotecaria y bursátil, los altos precios de las materias primas, una elevada inflación y una crisis alimentaria mundial y energética.

Crisis crediticia, hipotecaria y bursátil: El origen de todo se encuentra en agosto de 2007 en EEUU, con las hipotecas subprime (consideradas de alto riesgo). Se trató de una crisis financiera y bursátil. A raíz de esta crisis hipotecaria se han producido numerosas quiebras financieras (banco de inversores Lehman Brothers), nacionalizaciones bancarias, intervenciones de los Bancos Centrales para proporcionar liquidez al sistema bancario, descensos continuos en las cotizaciones bursátiles y un deterioro general de la economía en todos sus aspectos.

Elevados precios de las materias primas: Durante la década de los años 2000 se originó un fuerte aumento de los precios de las materias primas, particularmente de la

alimentación y del petróleo, debido fundamentalmente al gran crecimiento y desarrollo de las economías emergentes (China, India, Brasil...), lo cual provocó catastróficos daños económicos y sociales en los países desarrollados. Por otro lado, en 2008, la inflación había subido a niveles históricos por todo el mundo.

En Europa las autoridades de las Instituciones Europeas y en especial del Banco Central Europeo, no fueron capaces de prever la crisis, tomando las primeras medidas (siguiendo las directrices de Alemania) con retraso e imponiendo medidas de austeridad y contención del gasto público, provocando una escasez del crédito y dificultando el acceso a la financiación, y por tanto una disminución del consumo. Los países del norte de la Unión Europea (con Alemania a la cabeza) querían un recorte del gasto público, bajar el déficit público y la prima de riesgo. Los países del sur deseaban políticas keynesianas (expansivas de la demanda) para el fomento del consumo y la creación de empleos. Se impuso Alemania (la mayor economía de la zona euro).

En España las autoridades aún tuvieron una reacción más tardía. En un primer momento se empeñaron en negar y en no reconocer la crisis económica, lo que retrasó la toma de medidas para solucionarla

Para España la crisis económica coincidió con otros problemas como son el estallido de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria, el fuerte aumento del desempleo y la crisis de deuda soberana.

Burbuja inmobiliaria: La economía española antes de la crisis tuvo durante una década una fase espectacular de crecimiento económico y dentro de ese crecimiento económico un factor importante fue el extraordinario crecimiento del sector de la construcción. El auge inmobiliario en precios y actividad fue un fenómeno no solamente de España sino de países como Estados Unidos, Reino Unido o Francia.

Tabla 1: Incremento de precios de la vivienda (1998-2007)

Reino Unido	120%
Francia	100%
Estados Unidos	100%
España	150%

Fuente: García, A; Hervás, G.; Romero, M. (2007)

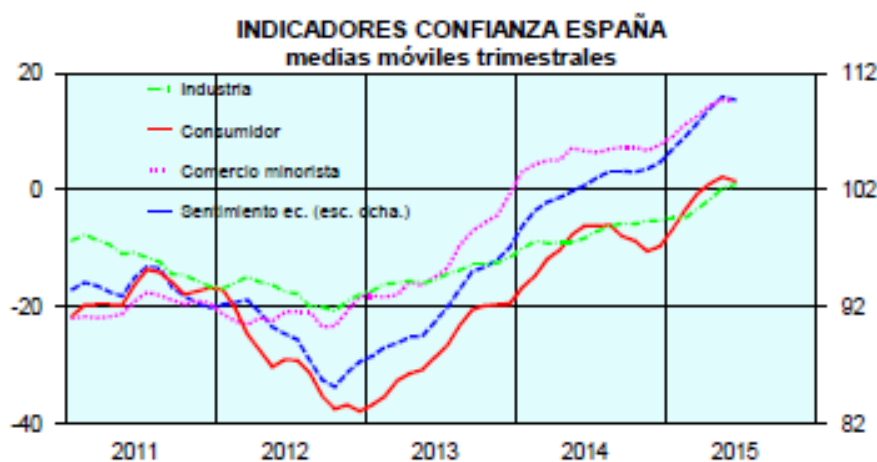
Sin embargo, en octubre de 2006 los precios de la vivienda comenzaron a caer, provocando finalmente en 2008 el estallido de la burbuja inmobiliaria. Las consecuencias del estallido de dicha burbuja inmobiliaria fueron el aumento del

desempleo y la contracción del consumo. Se cerraron numerosas inmobiliarias y un gran número de constructoras y promotoras quebraron. Además la bajada del precio de la vivienda unido a la pérdida del empleo ocasiona que muchos ciudadanos no puedan hacer frente a sus hipotecas (el precio de la vivienda es inferior a la deuda de la hipoteca). Se producen muchos desahucios durante este periodo y produciéndose a la vez una crisis social.

SITUACION ACTUAL

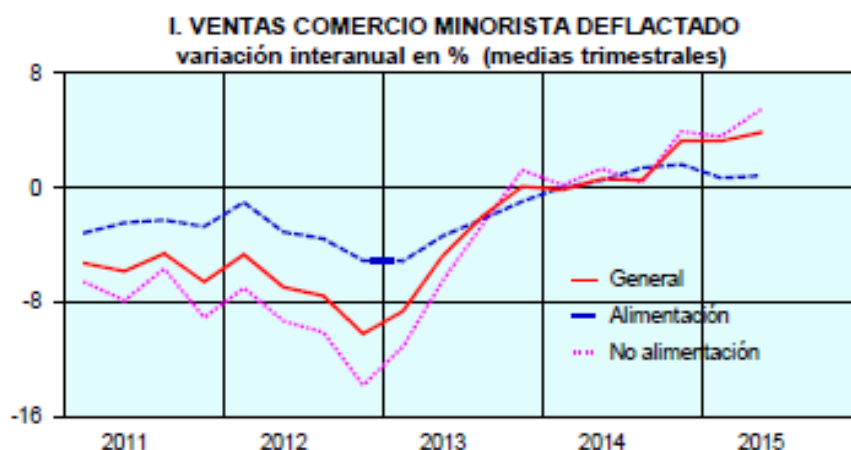
El crecimiento de la economía española parece que se mantiene y consolida. España es el país de la Eurozona que más está creciendo. Dicho crecimiento está sustentándose en la recuperación de la demanda interna, sobre todo el consumo de los hogares, la inversión en equipos y la vivienda. La demanda exterior ha tenido una escasa aportación al crecimiento del PIB. Un dato importante en el crecimiento español es el elevado crecimiento de empleo, manteniendo estable la productividad. El Indicador de Sentimiento Económico (ISE) tiene índices máximos.

Gráfico 2: Indicadores confianza de España



Fuente: Boletín Semanal de Coyuntura Económica. Ministerio de Economía y Competitividad

El índice PMI (Purchasing Managers' Index-Índice gestores de compras) global indica la expansión de la economía española situándose por encima de la zona euro. Las ventas tanto de las grandes empresas como del comercio al por menor sigue creciendo.

Gráfico 3: Índice de ventas del comercio minorista deflactado

Fuente: Boletín Semanal de Coyuntura Económica. Ministerio de Economía y Competitividad

Las matriculaciones de vehículos continúan creciendo en junio, impulsada sin duda por el Plan PIVE 8, aprobado recientemente por el Gobierno. La inflación española ha entrado en positivo este último mes.

La afiliación a la Seguridad Social crece en el segundo trimestre y el paro disminuye en este mismo trimestre.

El turismo crece a muy buen ritmo, ayudado sin duda por las inestabilidades en el resto de zonas turísticas.

Visto los diversos indicadores económicos, la confianza en la economía española es un hecho. Las inversiones de extranjeros en España aumentan. Determinados factores externos favorecen las perspectivas de crecimiento a corto y medio (precio petróleo, política expansiva BCE, depreciación del euro, conflictos en otras zonas turísticas). El mercado se va ajustando y muchos de los defectos provocados en la anterior etapa se han corregido (la excesiva dimensión del sector de la construcción, la sobrevaloración de precios en el mercado inmobiliario). Otros desequilibrios, siguen en proceso de ajuste (el desendeudamiento privado, aumento de la productividad). Además se ha saneado el sector financiero. No obstante, hay dos problemas que aún están pendientes, por un lado el elevado endeudamiento público y por otro la elevada tasa de desempleo a pesar de la creación de empleo. La innovación, la investigación y el desarrollo son la clave para el crecimiento económico.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1.1. SECTOR DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

“Estamos en la década del culto al cuerpo, no solo por estética sino porque está demostrado que el ejercicio físico además de mejorar nuestra calidad de vida genera endorfinas con las cuales mejoramos nuestro estado de ánimo” (Egea, 2015)

La esperanza de vida cada año es mayor, especialmente en Europa. Este hecho está totalmente relacionado con el crecimiento del Fitness.

Para empezar el análisis del sector, es necesario el siguiente estudio realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) en 2013 (Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte, 2013). Aunque fue realizado en 2013, los datos que aparecen acerca de esta información son relativos a 2012, pero se pueden utilizar teniendo en cuenta que los resultados van a ser similares a los actuales pues la variación ha sido casi nula.

Tabla 2: Porcentaje de población que practica deporte

2012	2005	2000
43%	37%	37%

Fuente: Elaboración propia a través de Ministro de Educación, Ciencia y Deporte (2013)

De este modo, el 43% de la población entre las edades de 15 y 75 años realizan deporte. No únicamente es relevante el porcentaje de población que lo desempeña, sino también su evolución. Y dicha evolución indica que durante aproximadamente los últimos 10 años la actividad deportiva en la población española se ha incrementado en seis puntos. Por lo que existe una tendencia al alza. Cada vez la gente está más concienciada de lo positivo y saludable que supone la práctica deportiva.

Tabla 3: Práctica deportiva por géneros

	2012	2000	Variación
Hombres	49%	46%	+3%
Mujeres	31%	27%	+4%

Fuente: Elaboración propia a través de Ministro de Educación, Ciencia y Deporte (2013)

Una vez analizados los datos generales, la tabla anterior muestra por géneros como se ha producido esta evolución. Así pues, en términos generales, las mujeres suelen practicar menos deporte que los hombres. En torno al 31% las mujeres frente al 49% por parte de los hombres. La diferencia todavía se mantiene considerable entre ambos sexos a día de hoy, pero el porcentaje feminista ha variado en mayor proporción que la parte masculina durante los últimos años. Lo cual indica que las mujeres están adquiriendo un mayor peso, y por lo tanto hay que tenerlas muy presentes a la hora de realizar el proyecto.

Tabla 4: Personas que practican deporte según el motivo principal por el que lo practican

Sexo	Total	Diversión y pasar el tiempo	Encontrarse con amigos	Hacer ejercicio físico	Le gusta el deporte	Mantener la línea	Por evasión	Mejorar la salud	Le gusta competir	Otras razones
Varones	100	28,4	5,8	30,8	16,5	2,5	2,5	10,8	0,8	2,0
Mujeres	100	14,3	2,9	40,0	8,7	7,5	1,8	22,2	0,0	2,6

Fuente: Ministerio de educación, Ciencia y Deporte (2013)

Como bien queda reflejado en la tabla, este continuo auge de actividades deportivas viene dado por una serie de motivos. En primer lugar, destaca por encima de todos, tanto en hombres como en mujeres, la necesidad de llevar a cabo ejercicio físico. En segundo lugar, mientras que los hombres justifican que es por diversión, las mujeres piensan que es por mantener o mejorar la salud. No obstante, aunque sea en menor medida, la preocupación física también es una de las razones relevantes en el caso masculino. Lo que lleva a corroborar la información ya descrita anteriormente, de que el aumento de la preocupación física está correlacionado con el crecimiento de la actividad física.

Por lo tanto, el tema relacionado con la salud ha influido de gran manera en esta mejoría del sector. Es una de las principales razones, especialmente en las mujeres. Los hombres se decantan más por pura afición.

Figura 2 Personas que practican deporte según frecuencia y sexo por Comunidad Autónoma

	TOTAL PRACTICAN			AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
TOTAL	40,0	49,1	31,1	37,0	45,4	28,8
Andalucía	35,8	47,2	24,7	33,6	43,1	24,5
Aragón	42,1	50,5	33,9	37,2	46,5	28,1
Asturias (Principado de)	34,6	42,1	27,8	31,9	38,8	25,7
Baleares (Illes)	45,4	55,1	35,8	43,6	51,9	35,4
Canarias	41,1	51,5	30,9	39,0	49,4	28,8
Cantabria	36,3	42,9	30,1	32,1	39,5	25,0
Castilla y León	38,2	45,7	30,9	32,4	38,6	26,3
Castilla-La Mancha	39,2	46,8	31,3	36,4	44,7	27,8
Cataluña	43,5	50,7	36,4	39,2	46,3	32,3
Comunitat Valenciana	41,2	51,4	31,1	38,7	48,6	29,1
Extremadura	30,4	36,9	24,0	28,8	35,0	22,6
Galicia	31,9	40,7	23,6	30,1	37,3	23,3
Madrid (Comunidad de)	45,5	52,9	38,4	42,9	49,5	36,4
Murcia (Región de)	36,3	50,9	21,1	35,6	50,0	20,6
Navarra (Comunidad Foral de)	45,8	56,0	35,4	42,9	53,7	32,0
País Vasco	42,2	52,6	32,5	37,6	46,9	28,9
Rioja (La)	45,6	51,2	40,3	43,0	47,9	38,3
Ceuta y Melilla	38,1	51,9	23,1	34,7	48,1	20,8

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (2013)

Si se concreta un poco más, en la Comunidad Valenciana, el resultado refleja de que se realiza una mayor cantidad de ejercicio físico, estando por encima de la media (41,2% frente al 40%). Se sitúa entre una de las comunidades autónomas donde más deporte se practica. Lo cual a priori parece beneficioso para el presente proyecto.

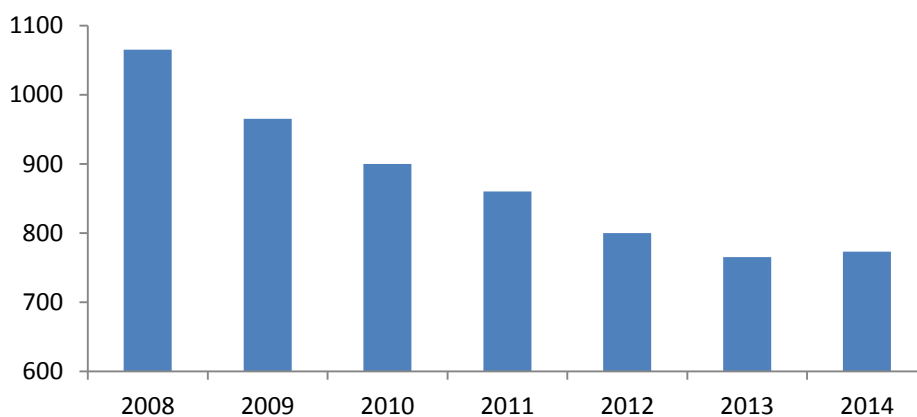
3.1.2. SECTOR GIMNASIOS

El sector de los gimnasios ha ido disminuyendo conforme ha avanzado la crisis, acusando la caída del consumo de los hogares españoles. Después de cinco años de descenso consecutivo, en 2014 se produjo un cambio de tendencia y la facturación de los gimnasios aumentó ligeramente. Actualmente el consumo privado sigue en niveles bajos, pero según los principales indicadores empieza a repuntar y se prevé que vaya mejorando con el paso de los meses.

Tras un retroceso en el sector en 2012 de un 7,5%, y tras el cierre de varios gimnasios, en el año 2013 se moderó la caída del volumen de negocio con un descenso del 4%. Según la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), en dicho año había unos 4000 gimnasios, y la facturación se situaba en los 765 millones de euros. Se trata de cifras elevadas pero con margen de mejora en el futuro, ligada a la recuperación económica del país y a la mayor conciencia por los beneficios de hacer deporte de la población. Información que se confirmaría al año siguiente, cuando en 2014 se incrementó en un 1% el volumen de negocio del sector (Europa Press, 2014).

En el siguiente gráfico se observa la evolución de la facturación de los gimnasios en España en los últimos años (en miles de euros):

Gráfico 4: Facturación de los gimnasios en España (miles de euro)



Fuente: Elaboración propia a partir de (CMD Sport, 2014)

No obstante, a pesar del continuo decrecimiento desde 2008, según datos de IHRSA, ***“España ha sido el país europeo que más ha crecido en cuanto a número de usuarios de gimnasios en los últimos 4 años, situándose en este momento como el segundo país europeo en porcentaje de población que va al gimnasio”***. (IHRSA, 2015)

Ahora bien, esta tendencia de auge en el sector, se lleva a cabo en gimnasios y centros deportivos pequeños y de “low cost”, pues las diez primeras cadenas de gimnasios alcanzaron únicamente en 2014 el 33% de la cuota de mercado (Europa Press, 2014), lo que muestra una gran concentración de la oferta. Todo ello se debe como consecuencia a varios factores:

- Entrada de cadenas internacionales de alta calidad. Un ejemplo podría ser la cadena de gimnasio alemán McFit.

- La aparición de franquicias.
- La tendencia de gimnasios low cost.

“Las cadenas “low cost” se afianzan en el sector” (Europa Press, 2014). Comentario realizado a comienzos del 2015, a raíz del cual se confirma la evolución y la tendencia hacia la sustitución de los gimnasios tradicionales por cadenas de gimnasios grandes o cadenas de bajo coste que pueden ofrecer precios más competitivos. De hecho muchas empresas líderes al ver perder continuamente sus cuotas de mercado, han puesto en marcha proyectos para el cambio de sus centros deportivos a formato low cost. Son modelos negocios que están destacando en el mercado debido a su continuo crecimiento acelerado.

En definitiva, se está viendo un cambio en la demanda de las personas que utilizan los establecimientos deportivos, prefiriendo centros más básicos y a mejor precio aunque los servicios ofrecidos sean menores.

Por otro lado, hoy en día existe una situación en que la cantidad de negocios y de empresarios ha ido disminuyendo en los últimos años debido principalmente a los problemas financieros que atraviesa el tejido empresarial, así como a las pocas ayudas recibidas de parte del gobierno. De este modo, se desarrolla una menor capacidad para iniciar negocios o para invertir en nuevas e innovadoras ideas. En otras palabras, la capacidad emprendedora es mucho menor en comparación con años anteriores. Sin embargo, parece que el espíritu emprendedor comienza repuntar, al compás de una posible recuperación económica, lo que sería a día de hoy una buena oportunidad para nuestro negocio.

Al encontrarse localizado el presente gimnasio en la ciudad de Valencia, conviene conocer la situación del sector en la Comunidad Valenciana. Como ya se ha visto anteriormente, se trata de una de las zonas donde más deporte se practica a nivel nacional. No obstante, la duda existe en saber si esa actividad se lleva a cabo en los gimnasios o es más bien al aire libre o en otro tipo de establecimientos.

Según información de Europapress, las zonas preferidas para la apertura de nuevos centros deportivos son Madrid y Barcelona, pues son ambas comunidades las que reflejan una mayor influencia de asistencia a gimnasios, más de la tercera parte del total. Sin embargo, Andalucía y la Comunidad Valenciana cuentan con una participación superior al 10% sobre el total a nivel nacional. De manera que parece adecuada la decisión de realizar la explotación del establecimiento en la ciudad de Valencia, ya que se encuentra en el segundo país donde más actividad de gimnasio hay y concretamente en una de las comunidades autónomas preferidas para llevar a cabo la actividad.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se clasifica en dos partes: el macroentorno y el microentorno. Se debe de tener la capacidad de afrontar las amenazas de los competidores y los factores que emergen en el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal. Estos factores influyen directa e indirectamente en las decisiones y prácticas empresariales. Por eso una organización puede acertar si entiende, planifica, y aprovecha los cambios dentro de su ambiente.

3.2.1. ANÁLISIS MACROENTORNO (PESTEL)

El estudio del **MACROENTORNO** lleva consigo el análisis **PESTEL**, que incluye todos los factores que están fuera del control directo de la empresa. La herramienta PESTEL está compuesta por 6 entornos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. A continuación se aplica dicha técnica a la empresa.

ENTORNO POLÍTICO

El tipo de Estado y las decisiones del gobierno afectan al día a día empresarial a través de las normas o legislaciones que regulan el funcionamiento del negocio.

España es una monarquía parlamentaria en la que prevalece un sistema democrático. Además se integra en la Unión Europea, por lo que las decisiones de ésta influyen también en las empresas. Actualmente la imagen política del país está dañada por temas de corrupción y falta de confianza en los líderes políticos. La proximidad de las elecciones y el exitoso surgimiento de nuevos partidos políticos provocan una situación de incertidumbre política.

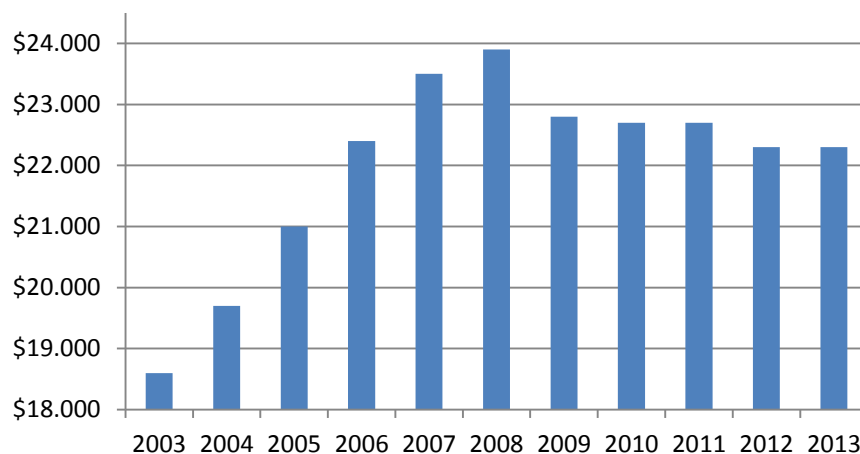
ENTORNO ECONÓMICO

Las actividades de la empresa están influenciadas por factores económicos a escala nacional y mundial. En cuanto al sistema económico español, se trata de un sistema capitalista y moderno. Sin embargo el hecho más destacado y que hay que resaltar es que actualmente el país se encuentra inmerso en una profunda crisis económica. Esto influye directamente sobre el presente negocio.

El PIB per cápita es uno de los indicadores económicos que mejor reflejan la situación actual. Tal y como se observa en el grafico siguiente hay un antes y un después del año 2008 (Datosmacro, 2014). Si bien hasta esa fecha la renta per cápita en España subió notablemente, a partir de ese año, debido al estallido de la gran crisis económica

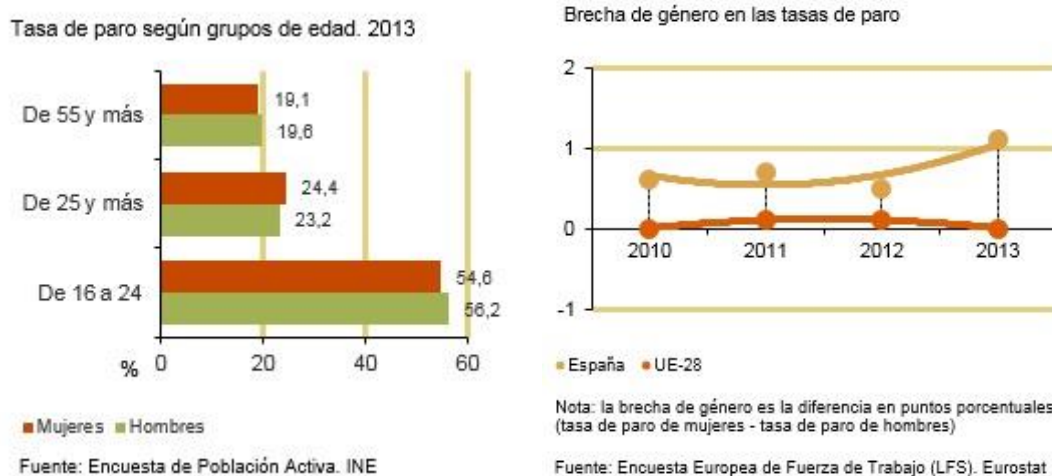
mundial, empezó a disminuir. Es un dato a tener en cuenta, pues de la renta de cada persona dependerá de que se pueda destinar ciertos recursos a una actividad, en este caso, a la actividad deportiva en el gimnasio.

Gráfico 5: Evolución del PIB per Cápita en España



Fuente: Datosmacro (2014)

Para la presente empresa es muy interesante a través del estudio del entorno económico, obtener los datos sobre el desempleo. Ya que del empleo de las personas depende su renta, y ésta mueve el consumo, así como en este negocio, el hecho de que la población tenga recursos monetarios suficientes para asistir al gimnasio. El desempleo alcanzó su máximo en 2012 en España con un 25'77% (Cañete, 2015). Y pese a que las expectativas son mejores, no dejan de ser cifras elevadas. La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de población activa. Actualmente los datos son realmente alarmantes, especialmente entre la población más joven, que supera una tasa de desempleo del 50%. Además, la situación de desempleo entre las mujeres es mucho más grave que entre los hombres, sobre todo si se compara con los datos de la Unión Europea.

Gráfico 6: Tasa de paro en España

Fuente: Encuesta de población activa. INE

La situación actual refleja que la cantidad de negocios y de empresarios ha disminuido y sigue haciéndolo debido a los problemas financieros que atraviesa el tejido empresarial, así como a las pocas ayudas recibidas por parte del gobierno. De este modo, existe una menor capacidad para iniciar un negocio o para invertir en nuevas e innovadoras ideas. En otras palabras, la capacidad emprendedora es mucho menor en comparación con años anteriores.

Esta crisis económica parece estar empezando a remitir, pero aún así, todo indica a que permanecerá en el medio plazo. Sin embargo, es posible que, una vez tocado fondo, el espíritu emprendedor comience a repuntar, lo que sería una oportunidad para este negocio. Además es destacable que, ante la escasa posibilidad de trabajar por cuenta ajena, la creatividad y las nuevas ideas de negocio aumenten.

ENTORNO SOCIAL

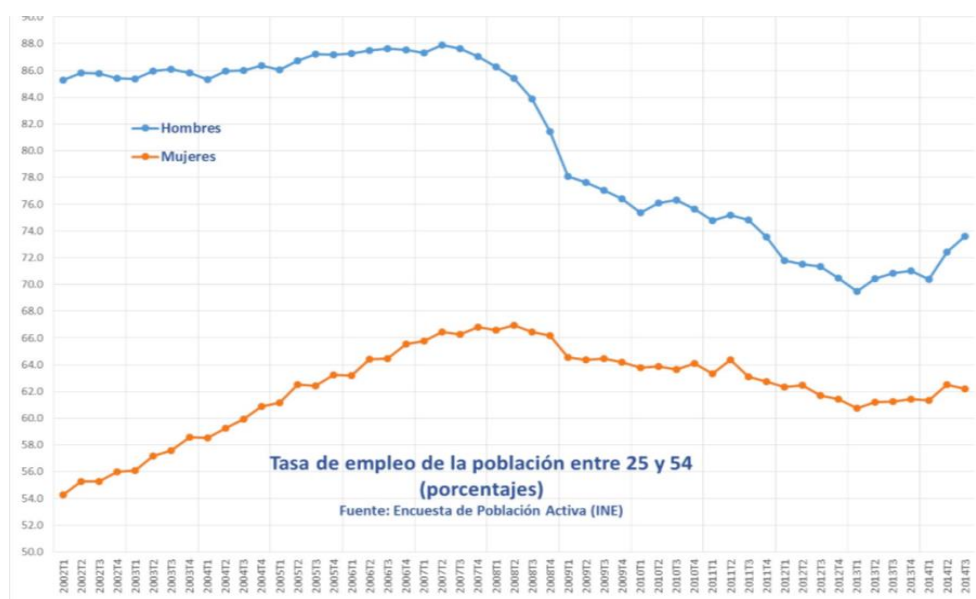
La situación sigue siendo precaria en España, debido principalmente a las reformas drásticas de austeridad sucesivas y al estancamiento continuo. Es un país donde predomina la existencia de tensiones sociales, así como de pobreza en gran parte de la población. La sociedad en general tiene miedo y está muy descontenta con la situación actual.

- **Introducción mujer en mercado laboral**

En las últimas décadas, la incorporación de la mujer al mercado laboral y su mayor independencia en la sociedad ha supuesto un cambio de mentalidad respecto a sus

actividades y formas de vida. En plena crisis se produjo una mayor reducción de empleos femeninos que de masculinos. A finales del 2012, España fue uno de los países de la OCDE con menor distanciamiento de género en términos de empleo. En 2013 la caída del empleo y el incremento del paro femenino han sido menores (Secretaría de Estado de Empleo, 2014). Finalmente en 2014 la tasa de ocupación de las mujeres fue de 48%.

Gráfico 7 Evolución tasa empleo (2003-2014)



Fuente: Secretaría de estado de empleo (2014)

- **Creciente preocupación por la imagen personal y la salud**

A pesar de la época de crisis experimentada y las altas tasas de paro, la obsesión por el culto al cuerpo se ha visto incrementada y ha supuesto un punto de escape para la sociedad. Hoy en día, existe una alta preocupación por la imagen personal y la salud, pasando de ser un hobby a una forma de vida. No solo importa la apariencia externa sino la interna, por ello, los entrenadores personales y nutricionistas han pasado a ser elementos clave dentro del mundo del deporte. De este modo, en España se ha alcanzado en los últimos años unas altas cifras en cuota de mercado y en volumen de negocio en este sector. El mundo del deporte está en evolución constante y se prevén cambios en el futuro. Los servicios ofrecidos son cada vez más personalizados y específicos. La diversificación de actividades es crucial para satisfacer las necesidades de los clientes.

En total, en los países europeos hay 46.000 gimnasios y 42 millones de personas van al gimnasio (lo que equivale al 5,1% de la población). Los mercados principales son Alemania (7,9 millones de personas y 7.600 gimnasios), Reino Unido (7,6 millones de personas, 5.900 gimnasios), España (6,4 millones de personas y 4.600 gimnasios) e Italia (4,2 millones de personas y 6.000 gimnasios).

En comparación con el resto del mundo, el deportivo de Estados Unidos es el más grande mundialmente. Existen casi la misma cantidad de gimnasios que en toda Europa. Los 10 mercados más grandes del mundo mueven más del 80% de los dividendos de este negocio a nivel mundial (FitSeven, 2014).

Tabla 5: Los 10 mercados más grandes del mundo

País	Nº personas gimnasios(millones)	Nº gimnasios	Nº usuarios/gimnasios
Estados Unidos	50,2	30.500	1645,90
Alemania	7,9	7.600	1039,47
Reino Unido	7,6	5.900	1288,13
Brasil	7	24.000	291,67
España	6,4	4.600	1391,30
Italia	4,2	6.000	700
México	2,8	7.800	358,98
Argentina	2,3	6.600	348,48

Fuente: Fitseven (2014)

Si se observa desde el número de personas deportistas por cada gimnasio, las cosas no varían mucho. En Estados Unidos hay un gimnasio por cada 1.646 personas que practican deporte. Es decir, pese a ser el país con mayor número de gimnasios, también es, de los principales países analizados, en el que más personas por gimnasio hay. En Brasil por el contrario, de los países vistos, es en el que menos deportistas por gimnasio hay, 291. España, que es el país que más nos interesa, hay unos 4.600

gimnasios (últimos datos del 2014) y sobre unos 6,4 millones de personas que practican algún deporte normalmente. Lo que hace que haya un gimnasio por cada 1.391 deportistas. De estos países es la segunda cifra más elevada, tras EE.UU.

No se puede generalizar, pero con estos datos de un gimnasio por cada 1.391 personas que practican deporte es, probablemente una cifra muy elevada. Bien es cierto que el número de gimnasios creció muy rápidamente estos últimos años, pero o bien no están geográficamente bien distribuidos o aun hacen falta más. Aunque también hay que tener en cuenta que no todos los deportistas acuden al gimnasio diariamente, sobre todo aquellos que no son profesionales. En definitiva, se hablan de unas cifras bastante altas, y si se comparan con los deportistas más profesionales es probable que el número de gimnasios en España esté llegando ya al máximo para el número de deportistas profesionales que tenemos, aunque la afición por el deporte empieza cada vez más pronto, y en unos años es posible que el número de deportistas vaya aumentando.

- **Evolución del papel de la mujer en el deporte**

La participación de la mujer en el deporte no difiere a la evolución de ésta en la sociedad. El deporte se considera una actividad de ámbito público, la incorporación de la mujer en este sector se hace de manera tardía y de forma inequitativa, en términos generales. La primera vez que las mujeres lideran éxitos en el deporte español ocurre en 2007. En el pasado año, el 69% de las medallas en grandes eventos llevan nombre de mujer (ROCHE, 2015). Según TheresaZabell, doble campeona olímpica en vela, ***"La evolución de la mujer en el deporte es un reflejo de su evolución en la sociedad"***.

En la actualidad, la situación de la mujer en el deporte está evolucionando de forma positiva progresivamente. Gracias al cambio de mentalidad de la sociedad respecto a la mujer, se ha experimentado un aumento de las facilidades otorgadas a las mujeres para participar en deportes. Los clubes apuestan cada vez más fuerte por el deporte femenino, mientras que hace unos años era privado para hombres. Las mujeres tuvieron que conseguir múltiples victorias y medallas para empezar a ser conocidas tanto por los medios de comunicación como por la sociedad en general, sin embargo, aún no se le dé tanta importancia a un éxito conseguido por un equipo femenino que a uno masculino

ENTORNO TECNOLÓGICO

La situación tecnológica de hoy en día es considerada como la época de internet. Con los actuales *smartphones* y *tablets* aparecen muchas aplicaciones (comúnmente llamadas apps) que la gente puede descargar en sus propios dispositivos; siendo muchas de estas aplicaciones completamente gratuitas para el usuario final. Con su

entrenador en el móvil la gente puede correr, andar, montar bici y demás actividades de forma independiente. En muchos casos complementadas con aplicaciones orientadas a un estilo de vida con una dieta sana y equilibrada.

Entre otras, las aplicaciones más utilizadas son: *Endomondo*, para cualquier actividad en movimiento. Para correr destaca la *appNike+Running*; se trata de una aplicación lanzada por la famosa marca deportiva que captura la ruta, distancia, tiempo y ritmo con el que se corre. Además, permite compartir los logros en Facebook y competir con otros corredores en los diferentes desafíos que se pueden proponer entre amigos. Cada persona tiene su perfil con datos personales y el historial de carreras que lleva, junto con el total de kilómetros recorridos. Otras aplicaciones a destacar pueden ser *Sport tracker* o *Runtastic*.

Pero no hay solo aplicaciones para correr o montar bici, la gente también puede descargar *apps* para diferentes tipos de Fitness como pilates, fortalecimiento o los llamados *challenges*, que son entrenamientos que se han hecho populares porque duran poco tiempo (son más intensivos y más cortos), sobre un mes aproximadamente.

Estas actividades se pueden descargar como aplicación para el móvil o también se puede observar a través de Youtube, donde hay videos y, habitualmente, es más fácil seguir los entrenamientos a través de los videos. Entre estas aplicaciones destacan *Blogilates*, *Cassey Ho* o *JillianMichaels*. Últimamente *KaylaItsines* está siendo muy famosa por su libro – “*Bikini Body Guide*”.

Si se habla sobre el impacto de internet al deporte en general no hay que olvidar mencionar las redes sociales como es Facebook, Twitter o Instagram. La mayoría de entrenadores tienen perfil en estas páginas y adjuntan muchos fotos y videos de los diferentes entrenamientos y procesos seguidos en sus respectivos programas.

ENTORNO ECOLÓGICO

Se trata de regulaciones y restricciones ambientales, nuevas normas establecidas por las posiciones adoptadas en el desarrollo sostenible. Cada vez se exige más a las empresas en cuanto al mantenimiento y al cuidado ecológico. El no contaminar está siendo clave y es una de las medidas diferenciadoras con los competidores en muchos sectores.

En el presente caso, la empresa sí está directamente afectada por estas restricciones, por lo que puede verse afectada si no se cumplen con las medidas de impacto medioambiental.

ENTORNO LEGAL

Se trata de los cambios en el marco regulatorio y legislativo (derecho laboral, derecho comercial...). Con todo tipo de impactos que pueden generar: costes adicionales, las cargas administrativas, el acceso limitado a los mercados, etc.

Ante la situación de falta de emprendimiento, el gobierno ha implementado algunas reformas con la idea de aumentar la capacidad de emprender y crear nuevos negocios. Da unas mayores facilidades a los empresarios en cuanto a cantidades económicas, como por ejemplo subvenciones, en comparación con años anteriores. Sin embargo se tiene un mayor control en temas relacionados con el fraude.

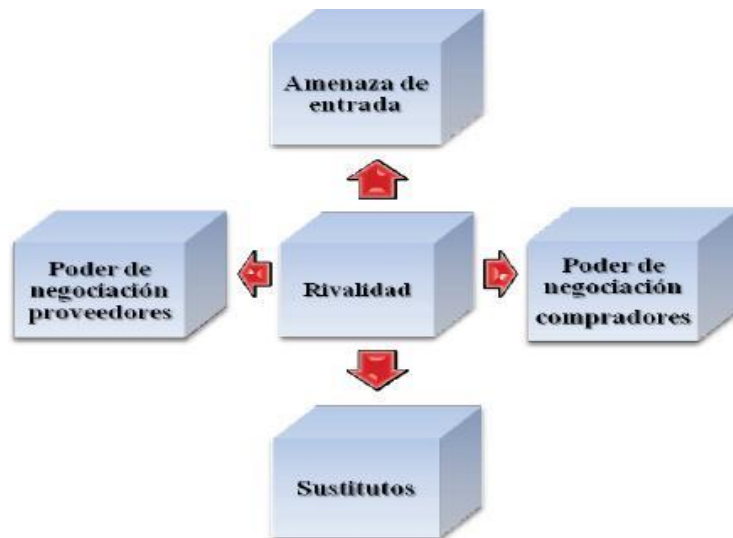
3.2.2. ANÁLISIS MICROENTORNO (LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)

A continuación se analiza el **MICROENTORNO** de la empresa. Para ello se utiliza el modelo estratégico de las **5 FUERZAS DE PORTER**, necesario para el entendimiento de este Plan de Empresa:

Dicho análisis fue elaborado por el propio Michael Porter, conocido por su labor como economista y profesor en la universidad de Harvard Business School. Se trata de un modelo estratégico. Mejor dicho holístico, es decir, es un modelo que no puede ser explicado por las partes que lo componen por sí solas, sino que debe ser entendido como un todo, como un conjunto. Con todo ello permite obtener una valoración del grado de atractivo de una industria así como su influencia en la estrategia competitiva de la empresa.

Según Porter, la rivalidad entre los competidores dentro de un sector viene dado de la combinación de cinco fuerzas, como bien se representa a continuación:

Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Elaboración propia.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevas empresas a un mercado depende fundamentalmente del nivel de barreras de entrada existentes en el mercado. Las empresas que ingresan a un mercado tratan de quitar clientes a los competidores ya establecidos y posicionados en él. En este proyecto, el servicio ofrecido se divide en una gran cantidad de gimnasios, lo que puede provocar pérdidas de clientes fácilmente.

En lo que respecta al presente caso, se trata de un mercado fácil de acceder. Para que un gimnasio pueda llegar a tener éxito, es aconsejable competir con precios más bajos que la competencia y ofreciendo servicios que marquen la diferencia. Así pues, algunas barreras de entrada que podrían afectar al gimnasio son las siguientes:

- Requerimientos de capital. Se trata de una importante cantidad de inversión de capital. Es necesario una gran financiación, especialmente en los comienzos del negocio con la apertura del gimnasio y la compra de maquinaria y del local. Más si cabe en esta empresa ya que se trata de una zona revalorizada y muy considerada en la ciudad de Valencia.
- Diferenciación del servicio. Hace referencia a la identificación y a la lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esto realmente supone una barrera para la entrada de nuevos competidores debido a que les obliga a realizar unos mayores esfuerzos para poder cambiar los vínculos de lealtad ya existentes. De este modo, la empresa entrante debe ofrecer algo diferente y

de mayor calidad para superar estas relaciones de unión de sus rivales con los clientes. Para conseguirlo, este negocio se diferencia fundamentalmente en el precio del servicio ofrecido a un nivel alto de calidad.

- Valor de la marca. Se trata de una barrera de entrada para nuevos competidores y un reto para la apertura del nuevo gimnasio ya que tiene que superar la marca ya conocida de los centros deportivos de la zona, los cuales ya disponen de un parte importante del segmento, y simplemente por el nombre suponen ser atractivos. Para mejorar en este aspecto, se espera conseguir en un plazo razonable que la marca del presente proyecto sea muy reconocida en el sector, tanto por las instalaciones como por el servicio que se da a los clientes.
- Mejoras en la tecnología. El hecho de que la tecnología año tras año ofrezca nuevos modelos más innovadores y atractivos, obliga a los centros deportivos a renovar continuamente los activos dispuestos, principalmente maquinaria, puesto que los clientes siempre reclaman un servicio de calidad.

2. La rivalidad entre los competidores

Existe un número elevado de competidores directos en este sector, ya que como se ha dicho anteriormente cada vez hay una mayor preocupación por el aspecto físico así como una mayor preocupación en términos saludables. Debido a ello, durante los últimos años la creación y explotación de gimnasios se ha visto aumentada y se percibe como una buena oportunidad de negocio por parte de los emprendedores. Especialmente se han potenciado los centros deportivos de bajo coste, por lo que la principal rivalidad entre ellos son las guerras de precios y las promociones. Factores que afectan al grado de rivalidad:

- Tasa de crecimiento de la industria. Este sector está en continuo crecimiento debido principalmente a la preocupación de la gente por su salud.
- Baja diferenciación. En este tipo de mercado, prácticamente todos los gimnasios ofrecen el mismo servicio con condiciones muy similares, es decir, existe un bajo nivel de diferenciación, que se debe especialmente a los precios y a la calidad de las instalaciones.
- Elevadas barreras de salida. El coste de desmantelamiento a la hora de cerrar el negocio es muy elevado. En otras palabras, desmontar las máquinas, despedir a los trabajadores,... tiene un coste alto.

- Altos costes fijos. El coste de mantenimiento de las instalaciones, el salario a los trabajadores, el pago de la luz, del agua,... requiere una importante cantidad de gastos periódicos.

3. Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, en este caso, no es elevado ya que existe mucha competencia entre ellos, con la aparición de nuevos productos continuamente, por lo que beneficia al negocio. No se tendrá una fuerte dependencia en ellos. Este hecho hace que el mercado sea más atractivo y no sean los proveedores los que impongan las condiciones.

4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores se pueden considerar como una amenaza competitiva cuando obligan a las empresas a bajar los precios, o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio. Es lo que ocurre exactamente en el mercado de los gimnasios. A priori, en el sector deportivo, los clientes tienen un elevado poder de negociación, pues pagarse un gimnasio no se considera una necesidad básica y se puede prescindir de él fácilmente. Además debido a la gran concentración de clientes respecto a la concentración de compañías, a la mayor disponibilidad de información para el cliente así como la existencia de servicios sustitutivos, hacen que los compradores tengan un poder de negociación bastante alto.

5. Amenaza de servicios sustitutivos

Cuando se habla de la existencia de productos/servicios sustitutivos, se hace referencia a un mercado que no es atractivo. Incluso la situación empeora si dichos sustitutivos son más baratos y de mejor calidad.

En este caso, se tratan de aquellas actividades deportivas, ya sean abiertas o cerradas, que ofrezcan una satisfacción similar a la que ofrecen los gimnasios, es decir, cualquier forma de practicar deporte. Por lo tanto, la existencia de servicios sustitutivos es elevada. Se pueden mencionar numerosas actividades como el "running", deportes como el fútbol, baloncesto, tenis,.. o incluso las máquinas que hay situadas en los parques del río Turia.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el presente Plan de Empresa, en lo que respecta a la ciudad de Valencia, se trata de una de las ciudades donde más actividad deportiva se desempeña en España, lo cual ha provocado la creación de múltiples centros deportivos. Es por ello que la entidad se enfrenta a varios competidores. No obstante, hay que centrarse únicamente en aquellos que se consideren como rivales directos, que puedan afectar realmente a la actividad. Para ello se han tenido en cuenta dos factores: en primer lugar aquellos gimnasios localizados cerca de la zona del negocio. Y en segundo lugar aquellos gimnasios que ofrezcan el mismo servicio en condiciones muy similares (low cost) que también puedan afectar a la captación de clientela.

Y es que hoy en día para competir en un gimnasio son muchos los aspectos que se deben analizar. No únicamente se compara el precio del servicio, sino que también influyen otro tipo de aspectos importantes, como el lugar donde se ubica el gimnasio, las dimensiones de éste, la antigüedad de las instalaciones, personal cualificado, empleo de nuevas tecnologías, etc.

Por lo tanto, se han elegido 3 gimnasios considerados como los principales competidores.

- **Activa club.** Se trata de un gimnasio situado en el centro comercial Aqua, por lo que pertenece a la misma zona del presente negocio. Dispone de 4 salas de actividades dirigidas y un espacio para Fitness y peso libre. Ofrece más de 150 actividades dirigidas semanales suaves, aeróbicas, intensas y coreográficas. Además de ello, planes de entrenamiento personalizados con un equipo técnico especializado para llevar a cabo los entrenamientos. Tiene un total de 14 personal training. También hay que decir que cuenta con una zona de relajación de sauna y spa. Se trata de una cadena deportiva conocida a nivel nacional que cuenta con un servicio de alta calidad por lo que al mismo tiempo sus precios son también más elevado.

Figura 4: Gimnasio ActivaClub



Fuente: Activa Club

- **Sweet Gym Valencia.** Se trata de un gimnasio situado entre la Avenida del Puerto y la Avenida de Francia, concretamente en la calle Islas Canarias. Además es considerado como un centro deportivo low cost, de manera que es un rival directo tanto por su cercanía como por su precio. Ofrece una amplia variedad de actividades dirigidas como Zumba, Body Sculp, Gap, Spinning, Step, Cardio Box, Taekwondo... Dispone así mismo de una piscina olímpica (25 metros de largo). También tiene a su disponibilidad un salón de belleza, aparatos para rayos uva y una tienda de venta directa de productos deportivos.

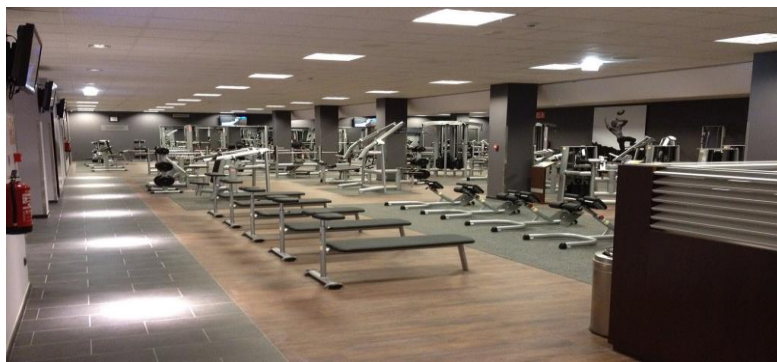
Figura 5: Gimnasio Sweet Gym Valencia



Fuente: Sweet Gym Valencia

- **McFit:** Es un centro deportivo low cost, en el que apenas se paga 20€ al mes. Está situado en la calle Manuel Candela, muy próximo a la Avenida del Puerto. Es la cadena de gimnasios número uno en Europa. Se considera un rival directo, pero en este caso más debido a la relación calidad-precio que ofrece. Destaca por las amplias salas de Fitness de las que dispone. Abierto los 365 días del año.

Figura 6: Gimnasio McFit



Fuente: McFit

Tabla 6 Puntos fuertes y débiles de los competidores

COMPEPTIDORES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ACTIVA CLUB	<ul style="list-style-type: none"> • Localización privilegiada. • Servicio de alta calidad. • Elevado número de entrenadores personalizados. • Zona de sauna y spa. • Gran cantidad de actividades dirigidas. • Parking gratuito durante 3 horas. • Gimnasio de renombre. Conocido a nivel nacional. • Máquinas Fitness de última generación. • Abierto todos los días de la semana, lunes a domingo. • Duchas gratuitas. • Poca aglomeración de gente. • Contratos de permanencia a tu gusto. • Facilidad de darse de alta y de baja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios muy elevados. • Situado en el último piso del centro comercial. • Las salas de Fitness y de actividades dirigidas son muy pequeñas. • Poca variación de máquinas. • Pocas promociones y ofertas para atraer clientes.
SWEET GYM VALENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Precios baratos. • Variedad de servicios ofrecidos: piscina olímpica, tienda de productos deportivos, rayos uva y salón de belleza. • Buenas conexiones de servicio público. • Buen ambiente. • Variación de promociones para los clientes. • Servicio de ducha gratuito. • Facilidad en el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria muy obsoleta • Servicio deportivo de baja calidad. • Dificultad a la hora de aparcar. • Peor localización. • Entrenadores personales poco cualificados y con poca experiencia. • Espacio físico del gimnasio reducido. • Tiempos de espera elevados. • Aglomeración de gente. • Falta de amabilidad de los empleados. • Antigüedad del gimnasio. • Servicio de limpieza malo.

MCFIT	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas conexiones de transporte público. • Parking gratuito. • Variedad de máquinas. • Centro deportivo prácticamente nuevo. • Máquinas • Amplias salas de Fitness. • Relación calidad-precio muy buena. • Conocido a nivel europeo (cadena de gimnasios número uno de Europa). • Mayor cantidad de gimnasios repartidos por el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de un servicio de duchas gratuito. • Mucha aglomeración en el horario de tarde. • Tiempos de espera altos. • Salas de musculación reducidas físicamente. • Pocos entrenadores personales así como e empleados. • Falta de material en Fitness. • Dificultad a la hora de darse de baja. • Falta de material sanitario. • Contratos de permanencia cada 6 meses mínimo y no cada mes.
--------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.6. DAFO

Una de las herramientas más útiles para analizar la situación tanto externa como interna de una empresa es el análisis DAFO. Dicho análisis se realiza antes de tomar cualquier decisión estratégica, ya que primero es necesario realizar de ante mano un diagnóstico previsible de la organización.

De este modo, el DAFO permite reconocer cuales son los puntos fuertes y débiles que tiene el negocio, así como aprovechar al máximo las oportunidades que existen y afrontar en la medida de lo posible las amenazas que nos puedan afectar.

A continuación vamos a hacer uso de este análisis con nuestra empresa.

Figura 7 DAFO



Fuente: marketing.es

ANÁLISIS EXTERNO

En cuanto al análisis externo, está compuesto por las amenazas y las oportunidades incontrolables que existen en el mercado:

1. Amenazas

- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos e instalaciones cada vez más modernas.
- Alta competencia en el mercado.
- Crisis económica que afecta al consumo de las familias.
- Mercado saturado.
- Pocas barrera de entrada lo que facilita la entrada de nuevos rivales.
- Alta variedad de servicios sustitutivos.
- Fuerte poder de negociación de los clientes.
- Falta de capacidad de emprendimiento. Iniciativa emprendedora insuficiente.
- Limitaciones a la PYMES de nueva creación.
- Incertidumbre política.
- Tendencia a la creación y explotación de gimnasios low cost.
- Bastantes barreras de salida.

2. Oportunidades

- Tendencia durante los últimos años de la población a realizar ejercicio físico.
- Preocupación por el aspecto físico y por la salud.
- Desarrollo tecnológico para la obtención de máquinas más modernas.
- Aparición de nuevas actividades físicas.
- Inclusión de nuevos clientes (especialmente mujeres de mediana edad)
- Sector muy demandado.
- Valencia como una de las ciudades donde más consumo de gimnasio se realiza.
- Elevada guerra de precios entre los competidores.
- Buenas conexiones así como combinaciones de transporte público en la ciudad de Valencia.
- Existencia de aglomeración por la zona que rodea nuestro centro deportivo. Zona emergente. Se trata de una zona activa y “viva”.
- Sector con demanda permanente.
- Ayudas por parte del gobierno para emprender nuevos negocios durante estos dos últimos años.
- Se asoma una posible recuperación económica con repunte del espíritu emprendedor.

ANÁLISIS INTERNO

A raíz del análisis interno, se pueden determinar las fortalezas y debilidades en comparación con los rivales más directos:

3. Fortalezas

- Flexibilidad en los precios y en las formas de pago.
- Elevada cantidad de promociones y ofertas especiales (precios competitivos).
- Entrenadores personales con experiencia y perfectamente cualificados.
- Zona de fácil aparcamiento por los alrededores.
- Localización privilegiada en una de las zonas más revalorizadas de Valencia durante los últimos años.
- Máquinas modernas y de última generación.
- Gran variedad de actividades dirigidas.
- Espacio físico del establecimiento amplio y bien condicionado.
- Capacidad para un número elevado de clientes
- Servicio lo más tecnológico posible para facilitar la integración de los clientes al máximo.
- Abierto los 365 días del año con un horario muy accesible y cómodo.
- Disponibilidad de una página web propia actualizada permanentemente...

4. Debilidades

- Inversión de capital alta principalmente en los comienzos de la actividad.
- Necesidad de financiación.
- Plantilla reducida
- Empresa de nueva creación.
- Inexperiencia en el sector.

Tabla 7: Resultado tabla de DAFO

DAFO	
<i>DEBILIDADES</i>	<i>FORTALEZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de capital alta principalmente en los comienzos de la actividad. • Necesidad de financiación. • No se dispone de adaptación para minusválidos. • Empresa de nueva creación. • Inexperiencia en el sector. • Falta de material sanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los precios y en las formas de pago. • Elevada cantidad de promociones y ofertas especiales. • Entrenadores personales con experiencia y perfectamente cualificados. • Localización privilegiada en una de las zonas más revalorizadas de Valencia durante los últimos años. • Máquinas modernas y de última generación. • Gran variedad de actividades dirigidas. • Espacio físico del establecimiento amplio y bien condicionado. • Capacidad para un número elevado de clientes • Servicio lo más tecnológico posible para facilitar la integración de los clientes al máximo. • Abierto los 365 días del año con un horario muy accesible y cómodo. • Disponibilidad de una página web propia actualiza.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos e instalaciones más modernas. • Alta competencia en el mercado. • Crisis económica que afecta al consumo de las familias. • Mercado saturado. • Pocas barrera de entrada lo que facilita la entrada de nuevos rivales. • Alta variedad de servicios sustitutivos. • Fuerte poder de negociación de los clientes. • Falta de capacidad de emprendimiento. Iniciativa emprendedora insuficiente. • Limitaciones a la PYMES de nueva creación. • Incertidumbre política. • Tendencia a la creación y explotación de gimnasios low cost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia durante los últimos años de la población a realizar ejercicio físico. • Preocupación por el aspecto físico y por la salud. • Desarrollo tecnológico para la obtención de máquinas más modernas. • Aparición de nuevas actividades físicas. • Inclusión de nuevos clientes (especialmente mujeres de mediana edad) • Sector muy demandado. • Valencia como una de las ciudades donde más consumo de gimnasio se realiza. • Elevada guerra de precios entre los competidores. • Buenas conexiones así como combinaciones de transporte público en la ciudad de Valencia. • Existencia de un muy buen ambiente por la zona que rodea nuestro centro deportivo. Zona emergente. Es una zona muy activa y "viva". • Sector con demanda permanente • Ayudas por parte del gobierno para emprender nuevos negocios durante estos dos últimos años. • Se asoma una posible recuperación económica con repunte del espíritu emprendedor.

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS JURÍDICO FISCAL

4.1. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Para la creación del presente gimnasio Low Cost, es necesario la elección de la forma jurídica de la empresa para poner en marcha la actividad de la misma, con el fin de elegir aquella que se adapte mejor a las características del proyecto.

Es difícil establecer una serie de criterios para la adopción del tipo social de la compañía, sin embargo el análisis del entorno realizado anteriormente ayuda a dicha elección. Se ha decidido constituir una Sociedad Limitada encabezada por dos socios (2 personas físicas). Al tratarse de una empresa de dimensión reducida, el capital requerido no es tan elevado como en las sociedades anónimas y por lo tanto el número de socios tampoco. Por otro lado, las normas de constitución y gestión de una Sociedad Limitada son más ágiles, flexibles y menos estrictas que las de una Sociedad Anónima. Por tanto las características de este tipo de sociedades son las que más se ajustan a la situación de este proyecto. De hecho es el tipo de sociedad mercantil más utilizada en España, especialmente por pequeñas y medianas empresas.

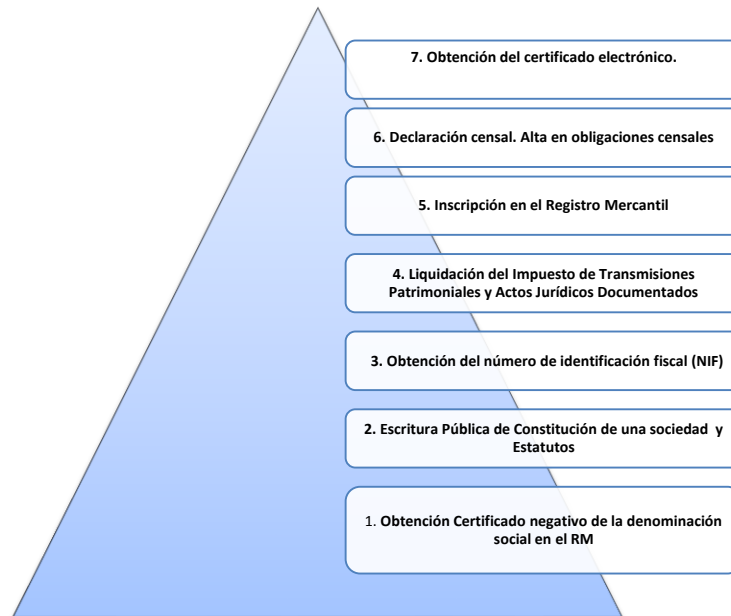
Se trata de una sociedad de carácter mercantil. Una entidad cuya finalidad es la obtención de beneficios (ánimo de lucro) y cuyo capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

Las principales características de una Sociedad Limitada son:

- Personalidad jurídica propia.
- Capital mínimo de 3.005,06€ totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Se permite tanto las aportaciones monetarias como en especie.
- El número mínimo de socios es uno. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- Los socios participan en proporción a sus aportaciones en la sociedad no hacen frente a las deudas con sus patrimonios personales sino únicamente con sus aportaciones realizadas.
- Para la libre transmisión de participaciones se necesita el consentimiento de los demás socios.
- La toma de acuerdos se realiza por mayoría.
- Elaboración de escritura ante Notario e inscripción en el Registro Mercantil.

4.2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Figura 8 Pasos para la constitución de una SL



Fuente: Elaboración propia

1. Obtención Certificado negativo de la denominación social en el Registro Mercantil.

La constitución de una sociedad exige la aprobación por parte del Registro Mercantil Central de una certificación para registrar el nombre elegido para el negocio. Para ello existen tres opciones: presentando un documento impreso en el Registro Mercantil Central donde aparezcan los tres primeros y posibles nombres con los que se deseen identificar a la entidad; ó bien por correo ó bien por vía telemática. En este caso la idea es hacerlo a través de esta última, rellenando un formulario en la página oficial de dicho Registro Mercantil Central. Tras una semana de espera aproximadamente, se obtiene la denominación social definitiva de la empresa.

Se supone que el gasto en este apartado es de 15€.

2. Otorgamiento de la Escritura Pública de Constitución de una sociedad y protocolización de los Estatutos Sociales.

Es necesario decidir primero sobre una serie de cuestiones básicas relacionadas con la sociedad para poder otorgar la Escritura Pública de Constitución de la sociedad:

Denominación, nacionalidad, carácter y regulación de la sociedad.

La sociedad se denomina JustFit S.L. Se trata de una sociedad mercantil, de nacionalidad española, la cual se rige por el **Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC)**. Por otra parte, los aspectos relacionados con la publicidad registral de las sociedades limitadas se regulan en los arts. 175 a 208 (Capítulo V: “De la inscripción de sociedades de responsabilidad limitada”) del **Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil (RRM)**. (Ruiz). En cuanto a su funcionamiento interno se rige por los Estatutos aprobados y que se protocolizan en la Escritura de Constitución.

Objeto social.

El objeto social consiste en la explotación de un centro deportivo low cost que ofrezca servicios relacionados con el Fitness. Asimismo se incorpora en el objeto social la posibilidad de la empresa de dedicarse al arrendamiento de inmuebles y negocios.

Domicilio.

El domicilio se encuentra dentro de España, concretamente en el número 27 de la Avenida de Francia, perteneciente al distrito de Camins el Grau., Valencia. El código postal es 46023. Este mismo lugar es el centro de las operaciones de administración y dirección del negocio y donde se encuentra el principal y único establecimiento de la sociedad por el momento. Dicho domicilio social coincide con el domicilio fiscal que tendrá la sociedad en sus relaciones con la Administración Tributaria.

Capital Social.

El Capital Social es de 100.000 euros que corresponde a 200 participaciones de 500€ cada una. Dicho capital es suscrito y desembolsado en su totalidad mediante aportaciones dinerarias por los socios en el momento de la constitución de la sociedad.

El socio X realiza una aportación de 60.000 euros que corresponde a las participaciones sociales que van del número 1 a 120.

Por otra parte, el socio Y realiza una aportación de 40.000 euros que corresponde a las participaciones sociales que van del número 121 a 200.

Órgano de Administración

Por el momento, el Órgano de Administración estará formado por el único administrador de la sociedad, eligiéndose en la Junta General, siendo éste el socio con mayor capital social aportado.

En el momento de la constitución de la sociedad se aprueban los Estatutos de la misma, los cuáles regulan el correcto funcionamiento de la entidad. Dichos actos se realizan ante fedatario público (notario), siendo necesario que sean elevados a escritura pública, la cual a continuación debe de ser registrada en Registro Mercantil. En esta escritura pública de constitución de la sociedad también se acuerda la identidad de los dos socios de JustFit S.L, la voluntad de constituir una S.L, las aportaciones realizadas por uno así como las participaciones sociales que poseen a cambio, el órgano de administración y los Estatutos que regulan la sociedad.

3. Obtención del número de identificación fiscal (NIF)

De acuerdo con la normativa tributaria toda persona física o jurídica, tendrá un número de identificación fiscal para sus relaciones de naturaleza o con trascendencia tributaria. Este número de identificación fiscal será facilitado por la Administración General del Estado, de oficio o a instancia del interesado (D.A. sexta Ley General Tributaria). Dicho número de identificación fiscal deberá incluirse en todos los documentos de la empresa de naturaleza o trascendencia tributaria que expida como consecuencia del desarrollo de su actividad, y además deberá de comunicarlos a las otras personas físicas y jurídicas con que se relacione. La solicitud se realiza en la Agencia Estatal de Administración Tributaria (conocida como AEAT), mediante la presentación de la correspondiente declaración censal (modelo 036). El plazo para solicitarlo es dentro del mes siguiente de la constitución de la entidad.

Como consecuencia de los nuevos convenios de colaboración firmados con los distintos organismos la tramitación del NIF también se puede realizar directamente desde la Notaria de forma telemática. De esta manera y de forma telemática y online el notario comunicará a la empresa cual es el NIF asignado.

El NIF asignado es el que se utilizará en ese momento para las emisiones de las facturas del notario por los servicios prestados y se tendrán que comunicar en las entidades financieras donde se abrió la cuenta para que los socios realicen las aportaciones a la sociedad.

La Agencia Tributaria, tanto si se realiza mediante la presentación de la declaración censal en las oficinas administrativas, como si se obtiene en la Notaria, remite por correo una carta con el NIF solicitado. Dicho documento es el oficial para acreditar el

NIF frente a terceros y consta de un Código de Verificación Seguro (CVS), para que pueda ser comprobado su autenticidad. El NIF asignado tiene carácter de provisional durante tres meses, siendo necesario convertirlo en definitivo, completando los trámites en la Agencia Tributaria. Así una vez inscrita la escritura de constitución en el Registro Mercantil, se deberá solicitar el NIF definitivo mediante la correspondiente declaración censal (modelo 036). Este trámite se puede realizar presencialmente en las Oficinas de la Agencia Tributaria o telemáticamente en la sede electrónica de Agencia Tributaria (www.agenciatributaria.es). A dicho documento hay que adjuntar la siguiente documentación:

- Original y fotocopia de la escritura pública o documento fehaciente de constitución y de los estatutos sociales.
- Certificado de inscripción en el Registro Mercantil o, en su defecto, aportación de la escritura con sello de inscripción registral.
- Fotocopia del NIF del representante de la sociedad (el que firme la declaración censal) y original y fotocopia del documento que acredite la capacidad de representación (que normalmente será la escritura y estatutos).

El coste de tramitación del NIF es nulo. Los impresos se rellenan en la página web de la Agencia Tributaria, y por la tramitación no se cobran gastos. Si el NIF lo saca el notario, puede cobrar algún gasto extra (entre 30 y 60 euros). No obstante en el presente caso no cobra nada ya que se ha negociado una tarifa conjunta por toda la constitución.

En el caso de acudir presencialmente, la Oficina de la Agencia Tributaria que corresponde a la empresa por domicilio fiscal es la Administración de Blasco Ibáñez, situada en la calle Músico Ginés nº 16 de Valencia, código postal 46022.

4. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (Operaciones Societarias)

Otro de los trámites necesarios y obligatorios que se deben presentar es la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (operaciones societarias). La operación de constitución de sociedades está exenta ([art 88.I.B.18 RITPAJD](#)), aunque hay que presentar la correspondiente declaración (modelo 600). La declaración se presenta en la Consellería de Hacienda, ya que se tratan de tributos que aunque son de titularidad estatal, ha sido transferida su gestión a la Administración Autónoma. La tramitación se puede realizar presencialmente en la Oficina de la Consellería de Hacienda en Valencia, Edificio Prop, calle Emilio Gea nº 27.

No obstante, en virtud de acuerdos entre las distintas instituciones la tramitación también se puede realizar por el Notario telemáticamente. Al impreso hay que adjuntar una copia simple de la escritura de constitución.

El coste de esta tramitación es nulo.

5. Inscripción en el Registro Mercantil

Una vez realizado los dos pasos anteriores, hay que inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil. En caso de no inscribirla hay que tener en cuenta que se trataría de una sociedad irregular y cuyos socios o partícipes responderían de forma ilimitada sobre dicha entidad. Cuando se tuviese la inscripción se tendría que sacar el NIF definitivo como se ha indicado anteriormente.

La inscripción en el Registro tendría el coste del arancel y se presupuesta en 150 euros.

6. Declaración censal. Alta en obligaciones censales

Conforme a la normativa tributaria, ***“todas personas o entidades que desarrollen o vayan a desarrollar en territorio español actividades empresariales o profesionales o satisfagan rendimientos sujetos a retención deberán comunicar a la Administración tributaria a través de las correspondientes declaraciones censales su alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores, las modificaciones que se produzcan en su situación tributaria y la baja en dicho censo”*** (Tributaria)). En la declaración de alta, se marcará el alta en las correspondientes obligaciones tributarias como son:

- Impuesto de Sociedades (modelo 200). La declaración del IS debe presentarse dentro de los **25 días naturales** siguientes a los **6 meses posteriores** a la conclusión del periodo impositivo. Para la presente entidad, el plazo es el de los 25 primeros días naturales del mes de julio. Es obligatorio la presentación de la declaración por internet con certificado electrónico.
- Elección del sistema para el cálculo del pago fraccionado (modelo 202). La presentación e ingreso se realiza entre el 1 y el 20 de abril, octubre y diciembre. Es obligatorio la presentación de la declaración por internet con certificado electrónico.
- Fecha de cierre de ejercicio social, que en el presente caso es el 31 de diciembre de cada año.

- Impuesto sobre el Valor Añadido (régimen general modelos 303 y 390). Las autoliquidaciones modelos 303 se presentarán trimestralmente los meses de abril, julio y octubre del 1 al 20 del mes. La correspondiente al cuarto trimestre se presentará en enero del 1 al 30. Junto con el cuarto se presentará un resumen anual (modelo 390). Es obligatorio la presentación de la declaración por internet con certificado electrónico.
- Retenciones a cuenta del IRPF, tanto de los trabajadores como de los profesionales (modelo 111 y 190). La autoliquidaciones modelos 111 se entregarán trimestralmente los meses de abril, julio, octubre y enero del 1 al 20 del mes. El correspondiente resumen anual (modelo 190) se presentará del 1 al 31 de enero del año siguiente. Es obligatorio la presentación de la declaración por internet con certificado electrónico.
- Asimismo, en el caso de realizar operaciones en la Unión Europea se solicitará el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI). Como se tiene previsto comprar la maquinaria del gimnasio en Italia, será necesario solicitarlo. El número será el mismo que el NIF pero con las letras "ES" delante. Dicho número habrá que facilitárselo al proveedor italiano para que facture a la empresa sin IVA, siendo ingresado el IVA en España por la adquisición intracomunitaria en nuestra correspondiente declaración trimestral.

La declaración de alta se debe presentar diez días antes del inicio de las actividades.

7. Obtención del certificado electrónico.

Actualmente es totalmente necesario que la Sociedad tenga certificado electrónico. De esta manera, con la Administración Tributaria y con la Administración Laboral muchos de los trámites y declaraciones son obligatorios por internet.

La empresa tiene la obligación de recibir por medios electrónicos las comunicaciones y notificaciones remitidas por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT). Para sacar el certificado electrónico hay que solicitar los certificados a una Autoridad de Certificación (AC) por su sitio en Internet. Realizada la solicitud es precisa la presencia física del solicitante para identificarse ante alguna de las oficinas de registro (Autoridades de Registro) habilitadas por la AC. Por último, se descarga el certificado, por Internet si se trata de un certificado software y no de tarjeta. Se puede consultar la lista de AC acreditadas en el portal de la AEAT en Internet. En el sitio de Internet de cada AC se encontrarán las oficinas de registro admitidas por ella, el procedimiento de obtención, renovación, revocación, y plazos.

En esta empresa se ha elegido como Autoridad Certificadora a la Fabrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT), ya que los trámites son totalmente gratuitos. Una vez solicitado por internet a la FNMT, el administrador se personará en la Agencia Tributaria para identificarnos. Tiene que ir el representante de la entidad (administrador) con el código facilitado por la FNMY, el DNI, el justificante de la representación de la entidad y un certificado del Registro Mercantil donde indique que es representante con una validez de hasta diez días antes.

4.3. NORMATIVA DE LOS GIMNASIOS

El sector de las actividades deportivas en la Comunidad Valenciana se rigen por la siguiente normativa: ***“El régimen jurídico, gestión, uso y utilización de las Instalaciones Deportivas se dictan en el artículo 22 de la Ley 4/1993 de 20 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, del Deporte de la Comunidad Valenciana, en relación con los artículos 4.a), 22, 25.2.m), 26.1.c) y 49 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local; artículo 55 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposición vigentes en materia de Régimen Local; y artículo 50.3 del Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales”.*** (Valencia, 2010)

4.3.1. LICENCIAS MUNICIPALES

Las licencias municipales son una serie de certificados de obligado cumplimiento por parte de los negocios que aseguran el correcto funcionamiento de sus actividades. En el caso esta entidad, se van a obtener todas aquellas licencias correspondientes al gimnasio.

Al tratarse de una actividad de nueva creación en dicho establecimiento, se necesitan todas las siguientes licencias: la licencia de obra, licencia ambiental y de actividades, licencia de apertura.

Licencia de obra

Al tratarse de una obra mayor es necesario que el proyecto sea visado por un arquitecto.

La documentación a presentar en el Ayuntamiento es la siguiente:

- Formulario de solicitud de licencia.
- Pago de la tasa,
- Plano de ubicación.

- Presupuesto desglosado.
- Certificados de habilidad y seguridad.
- Documento que certifique la Referencia Catastral.
- Descripción de la obra a realizar.

Licencia Ambiental y de Actividad

Para poder llevar a cabo las actividades deportivas dentro de un gimnasio así como en otros proyectos como academias de baile por ejemplo, es necesaria la obtención de la Licencia Ambiental y de Actividades. Se consideran actividades de moderado impacto ambiental por lo que están obligadas a esta autorización. Para su consecución se requiere de la siguiente información:

- Realización de un estudio acústico.

Tabla 8: Niveles acústicos permitidos en Valencia

Tipo de actividad	Nivel de emisión	Aislamiento D _{RTA}	Aislamiento D(125)
Grupo 1	104	75	60
Grupo 2	90	70	55
Grupo 3	85	65	50
Grupo 4	80	60	45

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

Los gimnasios se encuentran englobados en el grupo 3. Como se puede observar en la tabla, existen unos niveles acústicos y de aislamientos mínimos exigibles que no se pueden superar por normativa. Hay que tenerlo bien en cuenta para evitar sanciones y para que permitan el desarrollo de la actividad.

- Certificado de compatibilidad del negocio con los planos urbanísticos.
- Proyecto técnico correspondiente a las medidas de seguridad y de instalación validado por una persona legalmente competente.

Elaboración del proyecto de apertura y funcionamiento así como su presentación en el Ayuntamiento de Valencia

Ha de ser elaborado por un Técnico competente. Es una licencia municipal obligatoria a través de la cual el gimnasio tiene el permiso de ejercer la actividad en el local. Se trata de un documento que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de la actividad. Se requiere:

- Certificado que acredite la presente explotación del negocio necesariamente visado por el Colegio Oficial que corresponda (en este caso por un Ingeniero Técnico Industrial).
- La documentación correspondiente a la resolución de la licencia Ambiental concedida.
- Documento que muestre la contratación de un seguro en caso de daños de los clientes o del personal de la entidad, tanto por la actividad deportiva como por las instalaciones del establecimiento.
- Pago de las tasas municipales.

Posteriormente a estos trámites, se deberá pagar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales e Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria, debido a la adquisición del local.

Primero se firma la escritura pública de compraventa del inmueble, más tarde se pagan los impuestos correspondientes y para acabar se elabora la inscripción del derecho que otorga el Registro de la Propiedad, para disfrutar de las condiciones como propietario del establecimiento.

4.3.2. REQUERIMIENTOS ESPECIALES EN GIMNASIOS

Los gimnasios requieren de unos parámetros mínimos comunes que son exigidos para poder desarrollar la actividad. Todos los negocios pertenecientes a este sector, se ven obligados a disponer de una serie de facilidades. Éstas son:

1. Requisitos de accesibilidad.

- Rampa de acceso al local, pendiente entre el 8% y 12%.
- Los pasillos que hay dentro del establecimiento deben de ser suficientemente anchos para que los clientes se puedan mover con facilidad. Entre 1 metro y 1,20 metros de anchura.
- La puerta de acceso como mínimo tiene que ser de 80 cm.
- Un baño para minusválidos como mínimo, de 1,50 metros de radio.

2. Protección contra incendios

- La salida del negocio tiene que ser una puerta de evacuación que al abrirse dé al exterior con una anchura considerable.
- Los recorridos de emergencia han de estar adecuadamente señalizados, indicados con la señal y con luces de emergencia.
- El gimnasio se ve obligado a disponer de extintores aptos.
- La estructura del establecimiento ha de ser suficientemente resistente al fuego así como disponer buenos accesos en caso de incendio.

3. Renovación de aire

- Controlar la temperatura a través de sistemas de climatización así como disponer de un sistema que permita renovar el aire del gimnasio continuamente.

4. Protección acústica y vibraciones

- Disponer de un nivel de aislamiento adecuado como ya hemos visto anteriormente.
- Las máquinas estén reguladas para no provocar vibraciones.

5. Instalaciones eléctricas, fontanería y desajües acordes a la normativa.

5. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

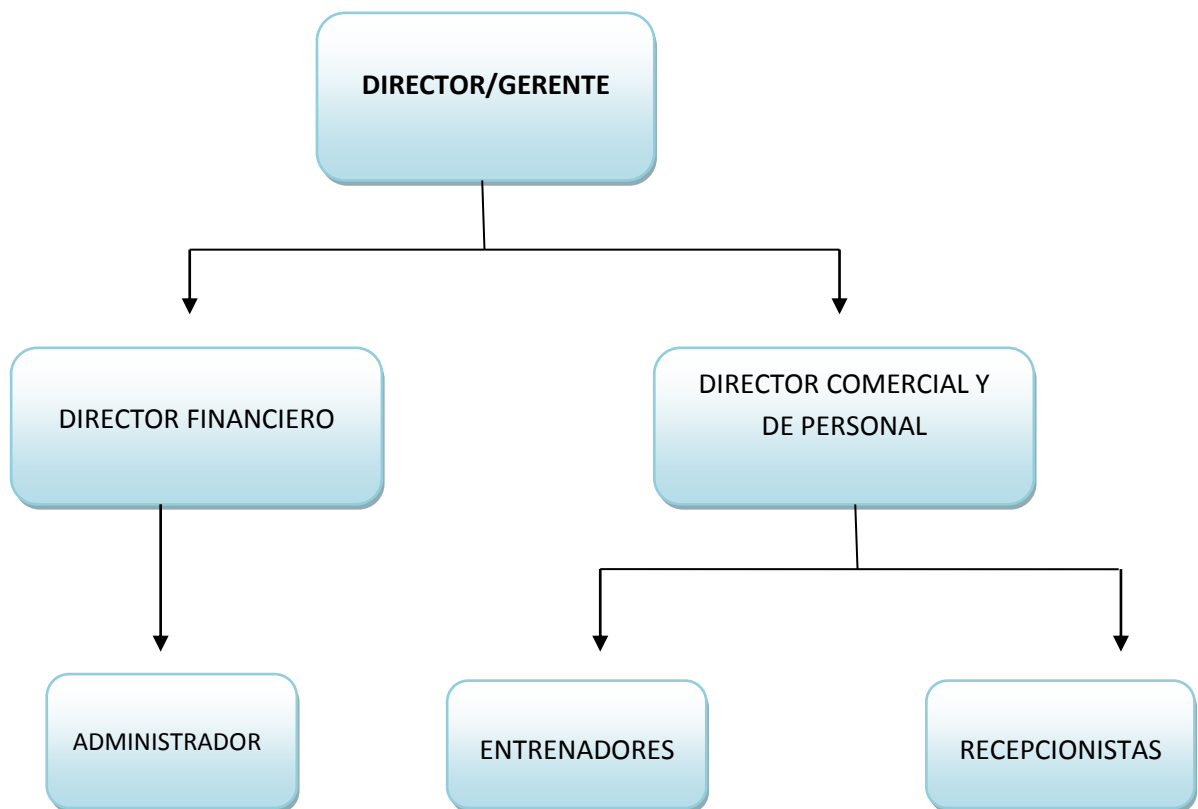
En este apartado se describen los correspondientes puestos de trabajo dentro del centro deportivo y la distribución de estos puestos, es decir, cómo se encuentra organizada la plantilla de personal (organigrama).

5.1. ORGANIGRAMA

El organigrama de una empresa es una representación gráfica de la distribución de los puestos de trabajo así como su organización. En este caso, se trata de una pirámide jerárquica, de tres niveles, en la cual cada unidad se desplaza según su jerarquía de arriba - abajo.

Las necesidades de recursos humanos no son demasiado cuantiosas: En un principio únicamente se necesitan a entrenadores profesionales y recepcionistas, pues el resto es cuestión de los dos socios. Así queda representado en la siguiente figura:

Gráfico 8: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo es un factor fundamental a la hora de desarrollar la actividad, pues entender la tarea a realizar por cada uno de los trabajadores de la plantilla es algo básico e imprescindible. Se trata de que cada uno conozca bien su trabajo y que es lo que tiene exactamente qué hacer. Si no se entiende totalmente cual es la función de cada persona, es difícil que la actividad se realice adecuadamente, y que por lo tanto el negocio tenga éxito. De esta manera, en el presente proyecto se va a dejar todo bien claro, aunque también hay que tener en cuenta que pueden surgir pequeñas variaciones, en función de necesidades puntuales durante la marcha del gimnasio. Hay que ser conscientes de que se trata de una empresa recién creada y de pequeña dimensión, de manera que durante los primeros años la plantilla será reducida y habrá que hacer un mayor esfuerzo para que el negocio funcione a la perfección. No se tiene la capacidad para soportar altos costes salariales.

Los puestos de trabajo son los siguientes:

Director/Gerente

Es el máximo accionista de la empresa. Hay que recordar que se trata de una sociedad de dos socios, dentro de los cuáles uno de ellos realiza una aportación superior al otro, por lo que se convierte en máximo accionista. Pues bien, esta persona es el director/gerente, y es el máximo responsable de que el negocio se desarrolle correctamente. Está compuesto por una única persona. Es quien está a cargo de la organización de la entidad y por lo tanto debe supervisar el trabajo del resto de empleados.

Además de supervisar todo en general, se centra concretamente en el área comercial. Realiza las tareas de Marketing, esto es, decide sobre la comunicación, las promociones, los descuentos a ofertar, los precios, los pedidos de material a los proveedores... Al mismo tiempo lleva a cabo la tarea de Recursos Humanos, contratando y evaluando al personal así como despidiendo cuando sea oportuno. La remuneración de los trabajadores, teniendo en cuenta el convenio colectivo del sector, y la adaptación de estos empleados al centro deportivo también es otra tarea de la cual se encarga dicho director. Ejerce el mando sobre los entrenadores y recepcionistas. Por lo tanto es el **Director Comercial** a parte de Gerente/Director.

Bajo el mando del Director Comercial en la estructura organizativa se encuentran:

Recepcionistas

Realizan la tarea de recepción, de manera que deben informar adecuadamente e intentar convencer al público de que se dé de alta y asista al gimnasio. La amabilidad y la simpatía serán factores muy importantes a tener en cuenta a la hora de contratar a la persona idónea para este puesto de trabajo. Su principal objetivo es atender con eficacia a los clientes y solventar las posibles dudas.

Al mismo tiempo, contestarán los correos electrónicos, y el teléfono del centro deportivo.

Está compuesto por dos personas, una de tardes y otra de mañanas. De lunes a viernes. Los fines de semana, al haber menos público, serán los entrenadores quienes ejerzan esta función.

Entrenadores

La tarea fundamental de estos empleados es ayudar en todo lo necesario al cliente para que goce de una atención adecuada y cumplan sus objetivos propuestos, ya sea perder peso, ganar músculo, aumentar resistencia, recuperaciones físicas,... Al mismo tiempo debe de guiar el camino y proponer soluciones al público en caso de cuestiones o dudas así como explicar el funcionamiento de las instalaciones del centro deportivo. Deben transmitir seguridad y confianza, conseguir que se cree un vínculo de afinidad con el cliente con el objetivo de transmitirles la motivación que necesitan.

Están compuestos por 8 entrenadores en total, los cuales trabajan de lunes a domingo. De éstos, 6 se centran en la zona de musculación, cardio y spinning (tanto fines de semana como entre semana) y los dos restantes dirigen las actividades grupales como Aerobic, Body Energy, Gap,... (únicamente entre semana).

Dos de los entrenadores de musculación, cardio y spinning son alumnos de prácticas, los cuáles irán cambiando cada año. Se contratarán por dos períodos de 6 meses. Si la empresa funciona correctamente y obtiene beneficios, dichos jóvenes de prácticas serán automáticamente renovados con contrato indefinido.

Director Financiero/Administrador

Dicha área recae sobre el otro socio de la entidad, el accionista minoritario. Es el encargado de la administración del gimnasio. Tiene la responsabilidad de llevar la contabilidad, pagar los sueldos, impuestos, créditos, las inversiones que se van a realizar, las previsiones económica-financieras... es decir, funciones puramente contables y legales, así como los presupuestos de todas las áreas del negocio. Al

mismo tiempo maneja las altas y las bajas de los clientes, las matrículas... Este departamento está compuesto únicamente por esta persona.

No obstante, al ser uno de los socios también se encarga de revisar que todo funcione correctamente, así que debe de estar en permanente contacto con el resto de las áreas del negocio.

Como última tarea, se encarga también de actualizar la página web.

Como ya se ha dicho con anterioridad, se trata de un centro deportivo low cost, por lo que al ofrecer precios reducidos debe de tener costes bajos. De esta manera, hay que ser conscientes de que la plantilla, al menos el primer año, no debe de ser muy elevada. Por esta razón, durante los primeros años, especialmente los socios van a hacer un esfuerzo extra, abarcando diversos departamentos ellos mismos, sin la posibilidad de contratar una mayor cantidad de personal. La inversión es muy alta por lo que es conveniente reducir al máximo los costes, especialmente fijos, siempre y cuando se ofrezca la calidad necesaria. A través de este organigrama el esfuerzo por parte de la plantilla es enorme, manteniendo a pesar de ello la calidad en el servicio.

5.2.1. HORARIO Y TAREAS

En la siguiente tabla quedan representados todos los empleados a disposición de la compañía junto con sus correspondientes horarios, sus días libres de la semana y sus horas semanales requeridas para posteriormente calcular la retribución de cada uno.

Por lo tanto tenemos a los dos socios (Gerente y Director Comercial y de Personal, y el Director Financiero) 8 entrenadores y dos recepcionistas. Un total de 12 contrataciones.

Tabla 9: Horario y tareas

TAREA	DÍAS	HORARIO	HORAS SEMANALES
Gerente/Director Comercial y personal	L,M,X,J,V,S,D	Horario flexible	40 horas
Director Financiero	L,M,X,J,V,S,D	Horario flexible	40 horas
Entrenador 1	L,M,X,J,V	08:00-16:00	40 horas
Entrenador 2	L,M,X,J,V	16:00-00:00	40 horas
Entrenador 3	L,M,X,J,V	08:00-16:00	40 horas
Entrenador 4	L,M,X,J,V	16:00-00:00	40 horas
Entrenador 5 (clases dirigidas)	L,M,X,J,V	08:00-16:00	40 horas
Entrenador 6 (clases dirigidas)	L,M,X,J,V	16:00-00:00	40 horas
Entrenador 7	S,D	08:00-00:00	40 horas
Entrenador 8	S,D	00:08-00:00	40 horas
Recepcionista 1	L,M,X,J,V	08:00-16:00	40 horas
Recepcionista 2	L,M,X,J,V	16:00-00:00	40 horas

Turno de mañanas
Turno de tardes
Turno de fin de semana

Fuente: Elaboración propia

Según la Ley, art.34 Estatuto Trabajadores, **“la duración máxima de jornada ordinaria de trabajo será de 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en computo anual”** (BOE, 2014).

A todos ellos se les hará contrato por escrito como lo regula el Convenio de Instalaciones Deportivas y Gimnasios con un máximo de 40 horas semanales, de tiempo indefinido y jornada completa, pues se quiere estabilidad en la organización y la mejor manera para ello es establecer una estructura duradera en el tiempo. Excepto los dos entrenadores de prácticas, los cuales tendrán su correspondiente contrato de prácticas con 32 horas semanales.

5.2.2. VACACIONES

En cuanto a las vacaciones, de acuerdo al artículo 31 del Convenio de Instalaciones Deportivas y Gimnasios ***“Los trabajadores tendrán derecho a 23 días laborables de vacaciones al año, estableciéndose como periodo de disfrute para 15 de esos días, el comprendido entre el 1 de junio y el 30 de septiembre de cada año. Al personal que ingrese o cese en el transcurso del año se le computará de forma proporcional al tiempo trabajado”*** (BOE, 2014). De manera que los empleados deberán de pactar dichas vacaciones con el gerente durante el primer trimestre del año (por normativa), recordando que son remuneradas. Durante el tiempo de vacaciones de cada uno, no se va a contratar a sustitutos, ya que con la plantilla actual es suficiente. En dicho caso se reestructurará el horario.

5.2.3. DESCANSO Y FESTIVOS

Cada uno de los empleados, dispondrá de 30 minutos diarios como tiempo de descanso. La plantilla se planificará entre ella el momento de dicho descanso de cada uno.

Según el artículo 27 del Convenio de Instalaciones Deportivas y Gimnasios: ***“los trabajadores tendrán derecho a un descanso semanal mínimo de dos días consecutivos preferentemente sábado o domingo”. Festivos: Se establecen como mínimo dos días festivos anuales que orientativamente, serán el día 1 de enero y el 25 de diciembre. Las tardes (a partir de las 15:00 horas) del 24 y 31 de diciembre, serán de cierre de la instalación, no susceptibles de compensación. No obstante lo anterior, para todas aquellas empresas que vengán abriendo sus centros esos días, o vienen ampliando ese mínimo, bien con jornadas o medias jornadas de cierre, se respetará tal hecho. En tal caso, los trabajadores disfrutarán en tiempo de descanso las horas trabajadas en el día laborable inmediatamente posterior”***. (BOE, 2014)

5.3. APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para asegurar la prestación de un servicio de alta calidad a los clientes, es necesario estar seguros de la capacidad y de las características del personal. La empresa no puede permitirse pagar cursos de formación ni de preparación, pues los costes se dispararían. De esta forma se buscan empleados ya formados, con experiencia y con aptitudes más que suficientes. Simplemente que tengan la cualificación y que cumplan los requisitos.

En lo que respecta a los socios, se tratan de dos graduados jóvenes en Administración y Dirección de Empresas, los cuales tienen los conocimientos adecuados para abarcar

los departamentos que llevan a cabo en la empresa. Están totalmente preparados para iniciar el proyecto ya que disponen de una serie de habilidades necesarias: visión de negocio, capacidad para la resolución de problemas, gestión eficaz de los recursos, capacidad de negociación, cualidades humanas para el trato con los empleados, liderazgo, capacidad de organización...Han tenido experiencia en diferentes empresas de ámbito autonómico (mediante las prácticas de empresas y trabajos temporales), de manera que conocen el camino requerido para llevar la empresa al éxito.

De esta manera, al igual que los máximos responsables, para el resto de personal únicamente se exige lo mismo, que estén cualificados para sus respectivos ámbitos.

Para todo el personal en general, se espera encontrar a personas que dispongan de las siguientes cualidades:

- Competentes. Necesidad de títulos y estudios en sus respectivas áreas.
- Puntualidad en el trabajo.
- Simpatía y amabilidad con el objetivo de que los clientes reconozcan la profesionalidad y calidad de nuestro servicio.
- Compañerismo. Necesidad de buen ambiente y buenas relaciones entre compañeros de trabajo así como colaboración y apoyo entre ellos.
- Comunicativos.
- Los trabajadores deben de responder ante situaciones inesperadas eficazmente.
- Motivados y con ganas de ayudar.

5.4. NUESTROS PROFESIONALES

Para el proceso de selección se recurre a personas de confianza del sector para que puedan aconsejar a la empresa sobre buenos profesionales, a pesar de que la última decisión siempre corresponderá al máximo accionista que es quien se encarga de dicha tarea. Se requiere un trato cercano con los trabajadores y no se considera ni necesario, ni aconsejable llevar a cabo un largo y costoso proceso de selección para contratar a los empleados. Para integrar a los entrenadores que no requieran de experiencia previa, la empresa recurre al Servicio Integrado de Empleo, de manera que comience como alumno en prácticas en la organización, con el objetivo de contratarle tras el

período de prácticas, una vez adquirida la experiencia y la formación, siempre y cuando la empresa obtenga beneficios y pueda permitírselo

El salario consta de los siguientes componentes:

- Una fija base que será la misma para todos los empleados de la empresa
- Una parte fija pero determinada y diferente para cada uno de los trabajadores según su nivel de especialización (esta parte del salario no la cobrará el recién graduado/licenciado hasta pasado su primer año de servicio a nuestra empresa).

*Excepcionalmente, podrá darse el caso en que se les ofrezca a los trabajadores acciones de la empresa como pago en especie.

Los salarios se actualizarán anualmente según IPC y se revisará el aumento de salario anual con la posibilidad de aumentarlo hasta en un 10% si el nivel de beneficios aumenta en, al menos, la misma proporción.

La motivación es uno de los aspectos más importantes para la persona/trabajador en el seno de la empresa. El crecimiento y desarrollo personal tanto vertical (especialización) como horizontal (versatilidad) es un punto clave, para la motivación del trabajador. La parte variable del salario comentada anteriormente también forma parte de dicha motivación. Además, cada tres meses se sorteará entre los empleados un cheque de Groupon (o similares).

Para aumentar el orgullo de pertenencia a la organización se llevarán a cabo comidas y cenas de empresa y encuentros deportivos (ir a jugar juntos a pádel, tenis, etc.). Reforzar la confianza y la relación entre los trabajadores es esencial para la empresa, ya que se desea tener profesionales trabajando en equipo, codo con codo; que entiendan que en la empresa no corren una carrera individual sino que van todos juntos, unidos, por la consecución de objetivos. De tal manera que compartan liderazgo y colaboren en los procesos de planificación y toma de decisiones relacionadas con la actividad laboral, lo que se entiende como *empowerment*.

Para analizar el nivel de satisfacción de la plantilla, se utilizarán entrevistas personales y test anónimos en relación a diferentes aspectos de la empresa y de las relaciones intra-empresa, semestralmente. Para así poder corregir a tiempo situaciones de insatisfacción laboral.

5.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Misión

Es el motivo por el cual la empresa existe, esto es, la razón de ser de la compañía.

De este modo, la misión de la empresa es ofrecer a los clientes un servicio de actividades deportivas relacionadas con el Fitness, de gran calidad y a un precio muy reducido. Las numerosas actividades ofrecidas así como sus precios competitivos hacen del gimnasio todo un atractivo, acorde a las necesidades físicas y saludables y a las expectativas de los clientes.

- Visión

En el caso de JustFit, la visión consiste en proyectar una compañía de referencia en el sector de actividades deportivas, especialmente de bajo coste, la cual sea rentable y se mantenga en crecimiento sostenible. Distinguida por el ofrecimiento de un servicio de alta calidad a un precio muy competitivo.

- Valores

Son todos aquellos principios, creencias y normas que se establecen para la correcta gestión de la organización. Dichos valores permiten regular la política y cultura de la empresa.

Valores como la profesionalidad, la alta cualificación de nuestros empleados o la calidad e innovación de los servicios definen el presente proyecto empresarial.

5.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA

El Real Decreto 1106/2014, de 26 de Diciembre, fija el salario mínimo interprofesional para el año 2015 en cualquiera de las actividades de la agricultura, industria y servicios, en 648,60 euros mensuales, lo que equivale a 21,62€ diarios o 9080,40€ (14 pagas), sin distinción de sexo ni edad de los trabajadores. Dicha cantidad es la fijada por el Ministro de Empleo y la Seguridad Social.

Estos valores suponen un incremento del 0,5€ respecto al año pasado (2014).

Tabla 10: Tablas salariales bases del sector

ANEXO I

Tablas salariales año 2014

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

-2014-0906

Fuente: Convenio Instalaciones Deportivas y Gimnasios

A raíz de la tabla anterior, se muestran los salarios bases mensuales establecidos de acuerdo al Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, atendiendo a las categorías profesionales.

Así pues, teniendo en cuenta dicha tabla, los salarios, en función del cargo que ocupe cada empleado, son los siguientes:

- **Gerente y Director Comercial.** Es el puesto de trabajo más importante y por lo tanto con mayor responsabilidad, ya que debe supervisar todas las áreas y dirigir la empresa. Además se centra en los departamentos de Marketing y Recursos Humanos.

Su salario será de 1.098,16€ mensuales con 14 pagas anuales por su trabajo como director y su función como Director Comercial, el cual pertenece al grupo 1. A pesar de que tiene una mayor responsabilidad, durante los primeros años no se puede pagar una cantidad superior, debido a la elevada inversión realizada.

- **Director Financiero.** Se encarga del área financiera de la entidad, por lo que tiene un cargo relevante. Tiene la responsabilidad completa de un departamento funcional (financiero), así que se engloba en el grupo 2. Su salario es de 1.006,65€ mensuales con 14 pagas anuales.
- **Entrenadores.** Son trabajadores que prestan servicios bajo instrucciones, a pesar de que requieren conocimientos profesionales o aptitudes prácticas. Pertenecen al grupo 4.

El salario de cada uno es de 794,31€ mensuales con 14 pagas anuales.

Dentro de esta categoría profesional se encuentran los dos entrenadores de prácticas. Al estar en formación no se les pagará ninguna retribución, de modo que tampoco cotizarán a la Seguridad Social.

- **Recepcionistas.** Empleados que prestan un servicio siguiendo unas pautas y unas instrucciones pero que no requiere de conocimientos profesionales. Es por eso que el salario es fijado los directores de la empresa y no siguiendo el Convenio Colectivo.

El salario pactado por cada recepcionista es de 500 euros mensuales con 14 pagas al año.

Hay que tener en cuenta que durante los primeros años de actividad los salarios deben de ser los más bajos posibles ya que la entidad no puede permitirse tener costes fijos muy altos debido a la elevada inversión inicial.

Todas estas cantidades salariales están en términos netos.

5.7. COTIZACIONES

En la siguiente tabla quedan reflejados los tipos de cotización actuales para el Régimen General de la Seguridad Social.

Tabla 11: Tipos de cotizaciones Régimen General de la Seguridad Social (contrato duración indeterminada)

TIPO DE COTIZACIÓN	EMPRESA	TRABAJADOR	TOTAL
Contingencias comunes	23,60	4,70	28,30
Desempleo	5,50	1,55	7,05
Formación profesional	0,60	0,10	0,70
AT y EP	0,75	0,50	1,25
FOGASA	0,20		0,20
TOTAL	30,65	6,85	37,50

Fuente; Elaboración propia a través de los datos Seguridad Social

En el caso de los socios, según la normativa de la Seguridad Social, no pueden cotizar bajo el Régimen General al ser considerados como autónomos, de manera que

necesitan el tipo de cotización propio de este tipo de trabajadores. En este caso, a pesar de que suele ir a cargo del trabajador, tras una decisión conjunta se ha decidido ponerlo a cargo de la empresa ya que el salario es relativamente bajo. De manera que se tendrá en cuenta posteriormente.

Tabla 12 Tipo de cotización para autónomos

TIPO DE COTIZACIÓN	TRABAJADOR
Con I.T.	29,80

Fuente: Elaboración propia obtenida de la Seguridad Social

En el siguiente cuadro, se obtiene la cantidad que la empresa ha de pagar mensualmente a la Seguridad Social, calculado sobre el salario bruto.

Tabla 13: Salario neto y cotización mensual a cargo de la empresa

EMPLEADO	SALARIO NETO	COTIZACIÓN EMPRESA (€/mes)
Gerente/Director Comercial y de Personal	1.098,16 €	327,25 €
Director Financiero	1.006,65 €	299,98 €
Entrenador 1	794,31€	243,46€
Entrenador 2	794,31€	243,46€
Entrenador 3	794,31€	243,46€
Entrenador 4	794,31€	243,46€
Entrenador 5	794,31€	243,46€
Entrenador 6	794,31€	243,46€
Entrenador 7	0,00 €	0,00 €
Entrenador 8	0,00 €	0,00 €
Recepcionista 1	500€	153,25€
Recepcionista 2	500€	153,25€
TOTAL	7.870,67 €	2.394,49 €

Fuente: Elaboración propia a través de los datos Seguridad Social

De esta manera, la empresa tendrá un gasto mensual de 7.870,67€ en función a los salarios y 2.394,49€ € de acuerdo a las cotizaciones. Un total de 10.265,16€ mensualmente.

A pesar de que el factor de personal es uno de los elementos fijos más costosos para la empresa, hay que decir que se trata de uno de los activos más valiosos de los que se dispone debido a que dependerá de su trabajo la satisfacción de los clientes y en mayor medida la inscripción al gimnasio del público en general.

Es por eso, que resulta necesario contratar a personal realmente cualificado y preparado para conseguir un cierto rendimiento de esta elevada inversión, obteniendo una agradable satisfacción de los clientes, calidad en el servicio ofrecido y asistencia masiva del público.

A continuación queda reflejado el gasto anual a cargo de la empresa tanto en salarios como en Seguridad Social.

Tabla 14: Gastos anuales Salarios y Seguridad Social

EMPLEADO	SALARIO NETO(€/año)	COTIZACIÓN EMPRESA (€/año)
Gerente/Director Comercial y de Personal	15.374,24 €	4.581,52 €
Director Financiero	14.093,10 €	4.199,74 €
Entrenador 1	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 2	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 3	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 4	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 5	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 6	11.120,27€	3.408,36€
Entrenador 7	0,00 €	0,00 €
Entrenador 8	0,00 €	0,00 €
Recepcionista 1	7.000€	2.145,5€
Recepcionista 2	7.000€	2.145,5€
TOTAL	110.188,96€	33.522,42€

Fuente: Elaboración propia

6 ANÁLISIS DE OPERACIONES

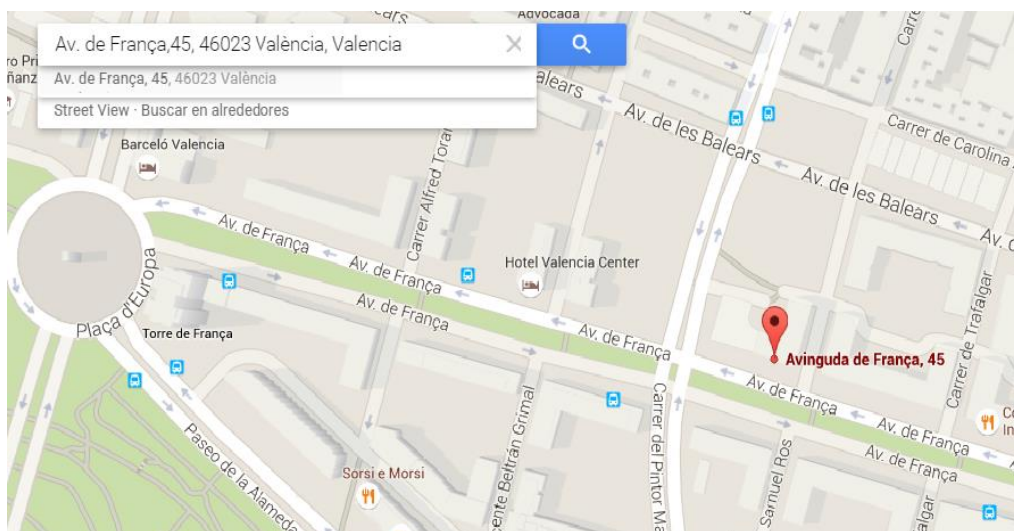
6.1. LOCALIZACIÓN

La localización de un local, es en la mayoría de los casos uno de los factores esenciales para la consecución del éxito en un negocio. Es necesario estar en un lugar donde haya una gran afluencia de público.

En este centro deportivo, el gimnasio goza de una ubicación privilegiada ya que se encuentra en una de las zonas más revalorizadas de la ciudad durante los últimos años. En pura Avenida de Francia. Se trata de una zona perteneciente a la parte sur-este de Valencia, que debido a su situación geográfica tiene muy buenas y fáciles conexiones de servicio público (autobuses línea 1 y 19, y el autobús de hospitales), lo que permite la influencia de muchos clientes, pues se considera una zona de gran aglomeración y ambiente. Al mismo tiempo, dispone de servicio de metro cercano (Parada de Maritim Serreria), cuya parada se encuentra próxima al establecimiento. Además se trata de una zona de fácil aparcamiento por los alrededores, principalmente en la Alameda así como en el Centro Comercial Aqua (3 horas de Parking gratuito). Del mismo modo se encuentra situado a “dos pasos” del Corte Inglés y de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.

Es considerada una zona de mucho movimiento y actividad, en constante crecimiento. Muy demandada. Además el hecho de que la esquina de la parcela dé a la Calle Pintor Maella, perteneciente a la zona de Baleares, permite abarcar mayores segmentos de mercado. Se trata pues de una localización estratégica. Al ofrecer precios reducidos se espera la asistencia de público procedente de ambas zonas fundamentalmente.

Figura 9: Localización del gimnasio



Fuente: Google Maps

Se trata de una parcela en venta sin edificar, de aproximadamente unos 945 metros cuadrados, con la idea de comprarla y construir el gimnasio a nuestra medida (2 pisos para disponer de más capacidad, 1.890 metros cuadrados). Sin embargo, de éstos, 1.600 metros cuadrados serán útiles. Dicha parcela está dividida en 4 partes. Todas ellas son propiedad de una entidad financiera que tiene el solar por una ejecución hipotecaria sobre una empresa constructora.

La entidad es consciente de que es una gran cantidad de dinero y el hecho de adquirir la parcela supondrá una inversión considerable, incrementando fuertemente los costes, pero está segura de que va a ser una gran idea de negocio. En las siguientes ilustraciones se muestra la parcela:

Figura 10: Primera parte de la parcela adquirida

REFERENCIA CATASTRAL DEL INMUEBLE	
8314104YJ2781C0001GE	
DATOS DEL INMUEBLE	
LOCALIZACIÓN	
AV FRANCIA 18[B] Suelo	
46023 VALENCIA [VALENCIA]	
USO LOCAL PRINCIPAL	
Suelo sin edif.	ALGO CONSTRUCCIÓN
COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN	
100,000000	SUPERFICIE CONSTRUIDA (m ²)
DATOS DE LA FINCA A LA QUE PERTENECE EL INMUEBLE	
SITUACIÓN	
AV FRANCIA 18[B]	
VALENCIA [VALENCIA]	
SUPERFICIE CONSTRUIDA (m ²)	
0	SUPERFICIE SUBYUGADA
332	TIPO DE FINCA
Suelo sin edificar	

CONSULTA DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DE DATOS CATASTRALES	
BIENES INMUEBLES DE NATURALEZA URBANA	
Municipio de VALENCIA Provincia de VALENCIA	
INFORMACIÓN GRÁFICA E: 1/500	

Fuente: Sede electrónica del Catastro

Figura 11: Segunda parte de la parcela adquirida

REFERENCIA CATASTRAL DEL INMUEBLE	
8314105YJ2781C0001GE	
DATOS DEL INMUEBLE	
LOCALIZACIÓN	
AV FRANCIA 18[A] Suelo	
46023 VALENCIA [VALENCIA]	
USO LOCAL PRINCIPAL	
Suelo sin edif.	ALGO CONSTRUCCIÓN
COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN	
100,000000	SUPERFICIE CONSTRUIDA (m ²)
DATOS DE LA FINCA A LA QUE PERTENECE EL INMUEBLE	
SITUACIÓN	
AV FRANCIA 18[A]	
VALENCIA [VALENCIA]	
SUPERFICIE CONSTRUIDA (m ²)	
0	SUPERFICIE SUBYUGADA
225	TIPO DE FINCA
Suelo sin edificar	

CONSULTA DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DE DATOS CATASTRALES	
BIENES INMUEBLES DE NATURALEZA URBANA	
Municipio de VALENCIA Provincia de VALENCIA	
INFORMACIÓN GRÁFICA E: 1/500	

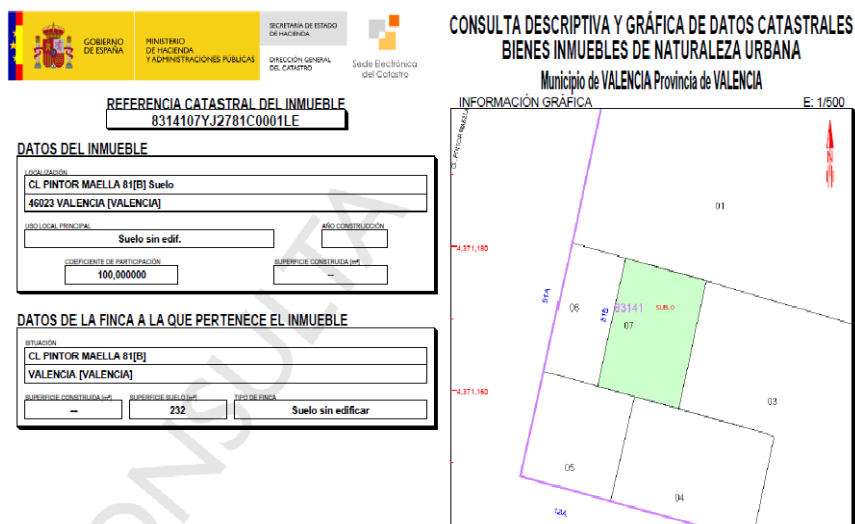
Fuente: Sede electrónica del Catastro

Figura 12: Tercera parte de la parcela adquirida



Fuente: Sede electrónica del Catastro

Figura 13: Cuarta parte de la parcela adquirida



Fuente: Sede electrónica del Catastro

6.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.Y CARTERA DE SERVICIOS

Debido a su buena estructuración, el centro deportivo está distribuido en una serie de zonas que proporcionan el buen ambiente y la comodidad a la hora de desarrollar las actividades.

En dichas zonas, JustFit ofrece a precios reducidos una gran variedad de servicios relacionados con el Fitness. Se trata de un establecimiento que vela por la salud y las necesidades físicas de las personas, de manera que trata de satisfacer estas necesidades diversificando sus actividades. El gimnasio cuenta con los siguientes servicios en las siguientes áreas:

La superficie útil es de 1.600 metros cuadrados:

- Zona de recepción: Es la primera zona de entrada. La que contiene y dispone de toda la información necesaria y donde se entregan las tarjetas de socio. En esta área se encuentra el recepcionista para atender a los clientes y solventar las posibles dudas. Tiene 20 metros cuadrados
- Zona de musculación. Como todo gimnasio, se dispone de una sala de musculación. Una zona de 650 metros cuadrados con todo tipo de aparatos de musculación, cardiovascular y todo lo indispensable para poner el cuerpo en forma. Maquinaria de calidad con el equipo y los complementos necesarios.
- Zona de spinning. Sala de unos 200 metros cuadrados donde se realizan diferentes recorridos al compás de la música sobre una bicicleta estática, generando una variedad de movimientos que proporcionan una mente sana y un cuerpo en forma. Es un método que está siendo muy demandado estos últimos años y cada vez es mayor la cantidad de aficionados a ello.
- Zona de cardio. Se trata de un área en el cual hay una amplia gama de máquinas sobre las cuáles los clientes pueden correr o caminar sin desplazarse de su sitio. Son unos 150 metros cuadrados para ello. Destacan principalmente las cintas de correr.
- Sala polivalente 1. Es una zona de “multiactividades”. En ella se realizan las siguientes actividades: Zumba, Body Energy, Pilates, Gap y Areobic. Al mismo tiempo, puede darse uso para abdominales. Dispone de 180 metros cuadrado.
- Sala polivalente 2. A diferencia de la anterior, en este sala se ofrece deportes como el Boxeo, Muay thai y Shoot. Es la sala más pequeña con 100 metros cuadrados ya que será a la que menos uso le dé. Dicha sala será alquilada a otra persona externa al gimnasio para que lleve a cabo esos deportes. JustFit

únicamente proporciona la sala y se mantiene al margen de la matriculación de la gente y del equipamiento para esta actividad. El pago mensual es de 1.000€. Es una buena fuente de ingresos para el centro deportivo.

- Zona de empleados. Es una zona exclusiva y acondicionada para los trabajadores, en la que se dispone de vestidores para que los empleados puedan cambiarse y ponerse el uniforme de trabajo. También cuenta con un botiquín de emergencias. Se trata de un área de apenas 20 metros cuadrados.
- Los aseos, las duchas y los vestuarios. Para que los clientes puedan cambiarse y ducharse en el caso que lo creen oportuno. El servicio de duchas es totalmente gratuito. Cuenta con 100 metros cuadrados.
- Almacén. Dispone de un almacén para guardar todos aquellos productos (agua por ejemplo) así como equipo o accesorios necesarios. Debe tener un tamaño suficiente. Tiene unos 30 metros cuadrados.
- Cafetería. El gimnasio dispone de una zona de cafetería, la cual se alquila a terceros, para que los clientes puedan disfrutar de un servicio de comida y bebida durante su tiempo en el centro. Cuenta con 150 metros cuadrados. El precio del alquiler es de 1.500 euros.

6.3. FLUJO DE OPERACIONES

En este apartado se muestra el proceso a llevar a cabo en el gimnasio con cada uno de los clientes. Desde el primer contacto de bienvenida hasta su duración en el mismo. Es decir, se detallan cada una de las acciones a desarrollar por parte del "Staff".

1º Contacto con el cliente.

El primer acto comienza con la primera toma de contacto con el cliente, ya sea a través del correo electrónico aparecido en la página web, del número del teléfono del gimnasio o físicamente, donde se proporciona todo tipo de información sobre el recinto deportivo y se resuelven las dudas que le puedan surgir al cliente. De todo ello se encarga el recepcionista.

Muy importante mostrar educación y amabilidad en este primer paso, para que se lleven una buena primera impresión y acercarlos al objetivo de que se acaben inscribiendo.

2. Días de prueba.

El público dispone de 3 días de prueba para confirmar si quiere formar parte o no del establecimiento y por lo tanto de su correspondiente utilización. El recepcionista recoge los datos personales del recién abonado y permite el acceso al centro. Si tras estos días de prueba, dicha persona acaba satisfecha y decide inscribirse al gimnasio, entonces se procederá a la matriculación. En caso contrario, ya no tendrá permiso para seguir disfrutando de las instalaciones.

3. Matriculación.

Una vez informados y convencidos de los servicios tras los días de prueba, se procede a la cumplimentación de la “ficha cliente” y al registro en la plataforma electrónica, esto es, a su correspondiente inscripción.

Éste es el momento en el que se realice el pago. En el caso de que se haya preferido el pago anual, se llevará a cabo dicho pago más la matrícula que consta de 30 euros. No obstante, en el caso de que se haya optado por el pago mensual, únicamente se le cobrará al cliente la matrícula así como el primer mes.

4. Prestación de la tarjeta de socios.

El recepcionista es el encargado de suministrar las tarjetas de socios, una vez se hayan inscrito y formen parte de los clientes del gimnasio. Se trata de una tarjeta de color blanco que únicamente tiene utilización para la entrada al establecimiento así como para su posterior uso al mantenimiento de las pertenencias (taquillas). Esta tarjeta es mantenida por los clientes hasta que se den de baja en el centro deportivo.

5. Explicación del funcionamiento del establecimiento.

En el caso de que se trate de nuevas altas, el personal del Staff se ve obligado a proceder al acceso de las zonas comunes, y a la explicación del funcionamiento general del centro e individualizado de cada zona de entrenamiento con todo tipo de detalles. Así como describir los servicios que ofrece el gimnasio con el objetivo de que el cliente se encuentre desde el primer día orientado. En este apartado se incluyen las normas de seguridad del establecimiento, los horarios de apertura y cierre así como el uso adecuado de las máquinas para evitar daños, especialmente personales.

6: Prestación de servicios.

Una vez ya asentados e inscritos, los clientes en el caso de que lo deseen, se fijarán objetivos y metas a conseguir en un periodo de tiempo determinado, junto con el entrenador, apuntando en una ficha técnica los resultados diarios. El entrenador, a su vez, es el encargado de aconsejar el camino a seguir e intentar que el cliente consiga su objetivo. Al mismo tiempo, ayudarán y solucionarán todas las dudas posibles al resto del público en cualquier momento.

Los entrenadores asignados a clases grupales, deben de llevar a cabo las clases en el horario dispuesto.

7. Darse de baja.

En el momento en el que los clientes ya no deseen asistir más al gimnasio, es necesario que, manden un email al correo electrónico del gimnasio, ó bien, se presenten físicamente al establecimiento para confirmar que se dan de baja.

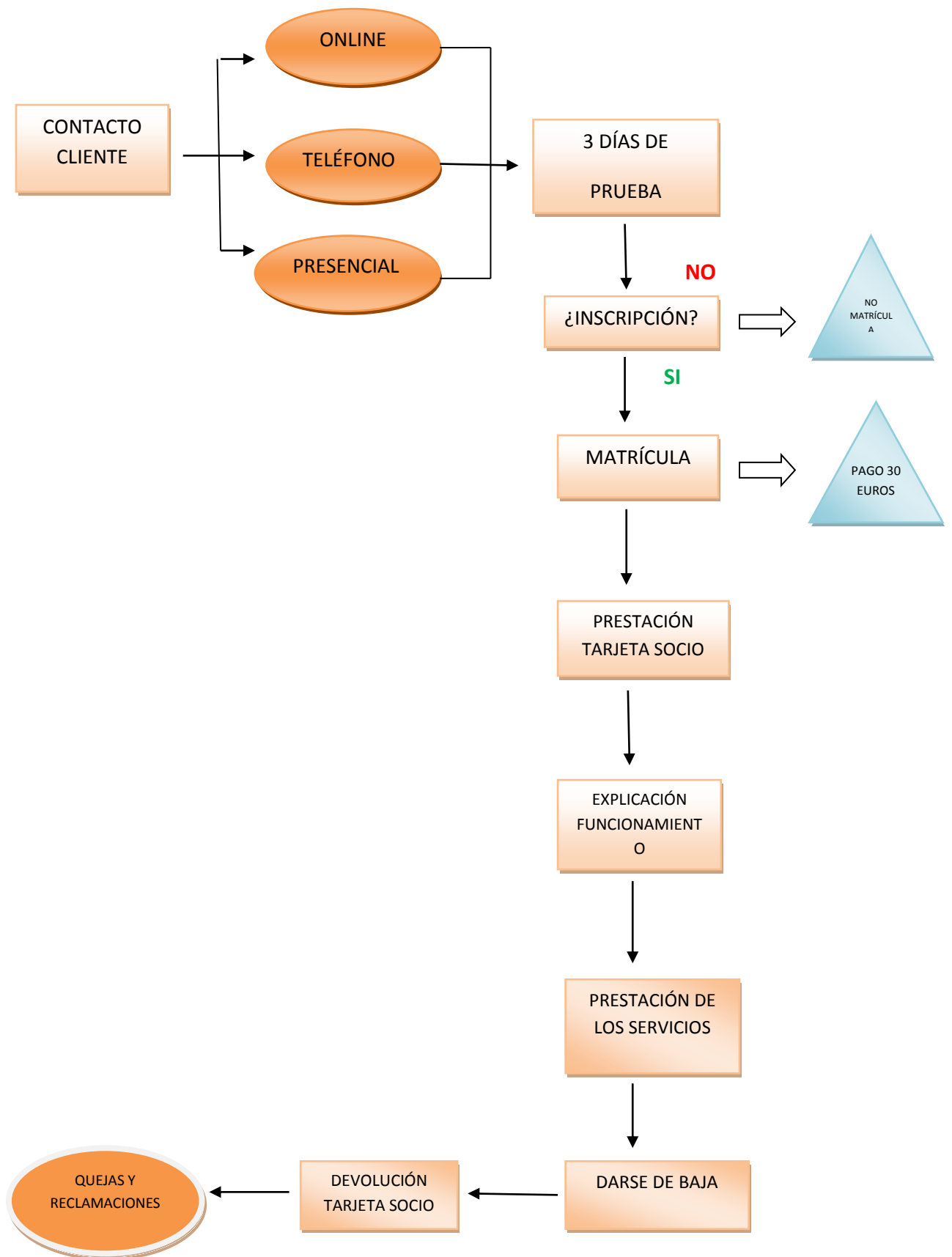
8. Devolución de la tarjeta de socios.

Una vez los clientes se hayan dado de baja, es obligatorio que devuelvan la tarjeta de socios.

9. Quejas y reclamaciones.

Por último, hay un apartado de quejas, reclamaciones y sugerencias que es revisado por los profesionales semanalmente.

Gráfico 9: Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE MARKETING

Hoy en día nadie duda de que el Marketing resulta indispensable para conseguir el éxito en cualquier negocio. Se trata de una parte fundamental a la hora de plantear un proyecto, ya que se centra principalmente en el cliente/consumidor. Trata de satisfacer las necesidades y deseos de dichos consumidores a cambio de un beneficio o una utilidad. Dicho en otras palabras y de una forma más clara:

“Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)”. (Association, 2004)

7.1. PÚBLICO OBJETIVO

Analizar los clientes potenciales de una empresa es un paso fundamental a la hora de conseguir el éxito en un negocio. Se trata de averiguar cuál es el público objetivo, es decir, sobre qué tipo de personas la empresa se va a enfocar para llevar a cabo la actividad.

Gráfico 10: Usuarios habituales de gimnasio por edad



Fuente: Workfit

Una vez analizada la tabla anterior, se observa como predomina la edad comprendida entre los 18 y 25 años. Son aquellos que más utilizan y asisten a los gimnasios. Sin embargo es a partir de los 15 años cuando la gente se lo plantea y alrededor de los 65 años cuando suele finalizar la asistencia a los centros deportivos. Se visualiza cómo se trata de un decrecimiento gradual en relación a la edad. Como son los más jóvenes (a

partir de 18) los que utilizan las instalaciones de este tipo de establecimientos con mayor frecuencia y en mayor cantidad y como con la edad se reduce este hecho.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los datos, el público objetivo de JustFit son todas aquellas personas localizadas en la ciudad de Valencia, especialmente la zona de la Avenida de Francia y áreas vecinas, que deseen satisfacer las necesidades físicas, ya sea por pura afición o simplemente por la propia preocupación física y saludable.

El segmento del mercado al cual va a estar dirigida la actividad del centro deportivo es principalmente a la clase baja-media y media-alta, ya que se trata de un gimnasio de precios reducidos y al estar ubicado en una zona muy revalorizada puede permitirse abarcar una mayor parte del mercado. La entidad se centra fundamentalmente en atraer a personas comprendidas entre las edades 15-55 años. Si bien es cierto que cualquier persona que requiera el uso de las instalaciones será bien recibida, pero hay que decir que en función de la información obtenida, dichas personas tienen una mayor influencia sobre el negocio.

Sin embargo, para llegar a ser diferentes de la competencia, dentro de dicho segmento la idea también es abarcar a un mayor número de clientes. Para ello se ejerce un mayor esfuerzo en atraer: amos/as de casa, personas que estén rehabilitándose (tanto física como psicológicamente), y desempleados. Pues son segmentos que pueden llegar a tener un peso importante y suponer una gran cuota en el negocio, y para ello se les facilita una serie de ayudas para sus posibles inscripciones.

Tras los análisis anteriores sería absurdo no incluir como oportunidad de negocio a la mujer. Como se ha visto con anterioridad, se trata de una parte del mercado que está en alza y tiene una tendencia muy positiva. Cada vez son más las mujeres que forman parte de la actividad deportiva en los gimnasios y es un segmento muy valorado por nuestra parte. De este modo, gran parte de los esfuerzos de la entidad van a ir dirigidos también a fidelizar al máximo número de chicas posibles.

7.2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el lugar que ocupa un servicio o producto en la mente del consumidor y esta imagen debe de ser percibida por el público objetivo como una ventaja competitiva frente a los competidores. La obtención de dicho posicionamiento va a ser realizado a través de la Matriz de McKinsey.

También conocida como la Pantalla de Negocios de General Electric, la matriz McKinsey busca posicionar los negocios/empresas en función a dos criterios:

- El atractivo del mercado en el cual opera el negocio.

- La posición competitiva de la empresa en el mercado.

Figura 14: Matriz Competitiva

Matriz atractivo/competitividad

		POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA		
		FUERTE	MEDIA	DÉBIL
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	ESFUERZO EN INVERSIÓN Y CRECIMIENTO 1	INVERSIÓN Y CRECIMIENTO SELECTIVO 2	SELECCIÓN OPORTUNISTA 3
	MEDIO	INVERSIÓN Y CRECIMIENTO SELECTIVO 4	SELECCIÓN OPORTUNISTA 5	COSECHAR A TRAVÉS DE TÁCTICAS INVISIBLES 6
	BAJO	SELECCIÓN PROTECTORA 7	COSECHAR A TRAVÉS DE TÁCTICAS VISIBLES 8	DESINVERSIÓN RÁPIDA 9

Fuente: Slideprayer

A raíz de este análisis se determina el tamaño del mercado y la participación que tiene ese negocio analizado en dicho mercado. El objetivo fundamental es decidir qué unidad de negocio debe recibir más o menos inversión según los resultados que aporte a la organización. Con este método se puede decidir distintas estrategias de crecimiento y qué actividades deben ser eliminadas de la organización porque suponen una pérdida para la empresa.

A continuación, para analizar el posicionamiento se presenta un análisis de la competencia para el caso del gimnasio low cost sobre los 3 gimnasios competidores ya seleccionados anteriormente. La puntuación de cada factor va a oscilar entre: 1 (Muy desfavorable) ó 10 (Muy favorable).

Como factores de atractivo del mercado (Eje vertical), se seleccionan los siguientes factores determinantes: crecimiento, localización, calidad/precio y por último nivel tecnológico. Estos factores son los elegidos porque son los más determinantes a la hora de valorar las prestaciones que ofrece cada gimnasio y dan lugar, una vez valorados todos los factores, a elegir que gimnasio es el apropiado para cada cliente:

Tabla 15: Atractivo del mercado

Factores	Ponderación	Activa Club	Sweet Gym Valencia	McFit	Just Fit
Crecimiento	0,2	6	4	8	8
Localización	0,2	7	6	7	6
Calidad/Precio	0,2	6	5	7	8
Nivel tecnológico	0,4	5	5	7	9
TOTAL	1	6	5	7.6	8

Fuente: Elaboración propia

Tras la tabla anterior, al factor que más importancia se le asocia es al nivel tecnológico con un 40%, el resto de factores tienen un peso equitativo de 20%.

En cuanto a la valoración de puntuaciones de cada uno de los centros deportivos obtenida la tabla anterior, se concluye que el gimnasio tiene un claro competidor directo en lo que a factores de atractivo del mercado se refiere. Ese centro es McFit con una puntuación global de 7,6 respecto a JustFit que obtiene una calificación de 8. Las puntuaciones entre ambos centros deportivos son muy similares. Se tiene mejor calificación en nivel tecnológico pero un punto por debajo en localización. Respecto a los centros de Activa club y el gimnasio Sweet Gym Valencia están alejados de la calificación considerablemente.

Para los factores de posición competitiva (Eje horizontal) se han empleado los siguientes factores: imagen, calidad, amplitud en la gama de servicios y capacidad de innovación.

Tabla 16: Posición competitiva

Factores	Ponderación	Activa Club	Sweet Gym Valencia	McFit	Just Fit
Imagen	0,20	6	4	8	8
Calidad	0,30	6	4	9	8
Amplitud gama servicios	0,20	5	5	9	8

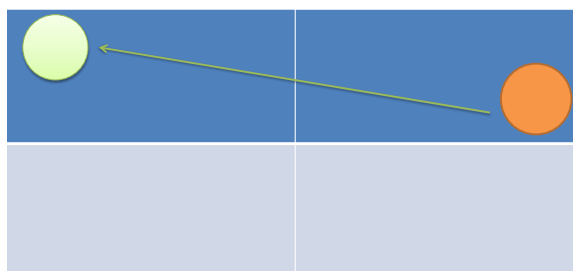
Capacidad innovación	0,30	4	4	7	8
TOTAL	1	5,2	4,3	8,2	8

Fuente: Elaboración propia

En este análisis de factores, se le da una ponderación de un 30% a los factores calidad y capacidad de innovación, y de un 20% a los factores de imagen y amplitud en la gama de servicios. Tras analizar las calificaciones obtenidas, se aprecia nuevamente una fuerte competencia con el centro McFit, lo que deja una evidencia clara de que este gimnasio es el principal competidor ya que en esta ocasión incluso supera la calificación de JustFit en 0,2 puntos, obteniendo mejores calificaciones en calidad y amplitud en la gama de servicios.

Tras analizar el mercado, la matriz de posición competitiva se refleja de la siguiente manera:

Figura 15: Resultado Matriz Competitiva



Fuente: Elaboración propia

A raíz del gráfico se analiza la posición competitiva de la empresa. El círculo naranja es la posición actual y el círculo verde el objetivo a largo plazo.

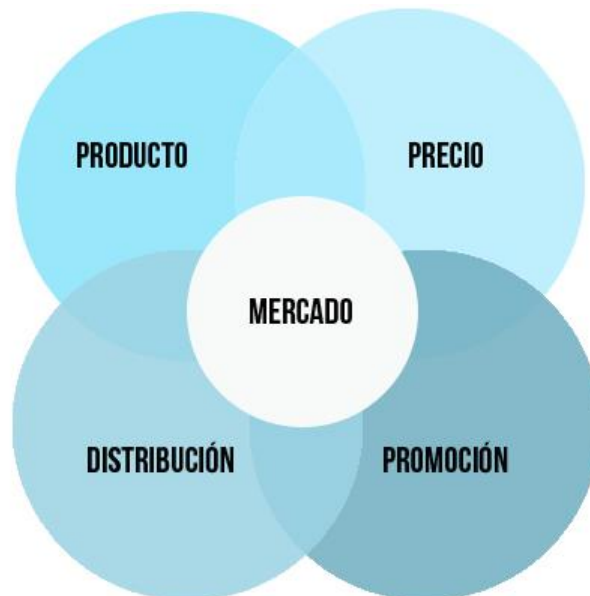
De esta manera, el mercado es atractivo, ya que es un mercado en crecimiento, relativamente nuevo y rentable, a pesar de tener múltiples competidores con bastante rivalidad.

Por otra parte, la posición competitiva es baja, pues se trata de una empresa pequeña que acaba de nacer en un sector en el que hay algunas entidades con renombre y cadenas internacionales bien posicionadas. No obstante, los esfuerzos buscarán el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa (círculo verde).

7.3. MARKETING MIX

Es una combinación estratégica consistente en analizar las 4 variables básicas de comercialización en una empresa: precio, producto, distribución (place), comunicación (promotion). Dichas variables componen lo que se conoce como Marketing Mix. Las famosas 4P'.

Figura 16: Marketing Mix



Fuente: Debitoor

7.3.1. SERVICIO/PRODUCTO

Según los apuntes de la asignatura de Marketing, el servicio es todo elemento intangible que satisface un deseo o necesidad del consumidor/usuario.

El **servicio base** define las características básicas del servicio en función de los beneficios esenciales que perciben los clientes. Es el elemento esencial de la actividad. En el presente caso, el servicio base comprende el ofrecimiento de una amplia gama de

actividades deportivas de elevada calidad a un precio reducido y por lo tanto muy competitivo.

Los servicios que incluye el gimnasio son:

- Musculación
- Spinning
- Cardio
- Aerobic
- Gap
- Body Energy
- Boxeo
- Taekwondo
- Zumba
- Pilates

7.3.2. PRECIO

El precio es, dentro de las variables del Marketing Mix, la única de estas variables que genera ingresos para la empresa. Por lo que no se puede fijar un precio y olvidarse, sino que hay que estar continuamente pendientes de los movimientos del mercado, modificándolo y corrigiéndolo si fuese necesario, con el fin de que se ajuste a las necesidades reales.

Establecer una estrategia de precios es una medida necesaria para perpetuarse en el mercado, para atraer directamente al cliente. Pero bien es cierto que actualmente, en un mundo globalizado, las empresas no pueden fijar un precio teniendo en cuenta únicamente sus propios gastos y estableciendo un margen de beneficios. Actualmente, las empresas deben también fijarse en sus competidores, puesto que no se puede actuar de espaldas al mercado.

A la hora de decidir entre un lugar u otro para la obtención del servicio, el cliente comparará entre el valor percibido y el precio que debe pagar por obtenerlo. En este caso, el objetivo es que la compañía sea considerada como líder en relación calidad-precio.

Para ello se parte de la base de que el precio asignados a los servicios será muy determinante a la hora de que los clientes asistan al centro deportivo.

Antes que nada, para fijar los precios, se han tenido en cuenta las cantidades de los competidores. En apartados anteriores únicamente se ha descrito la competencia directa, en este caso, más en los precios.

Tabla 17: Precios de los competidores

COMPETIDOR	PRECIO MENSUAL	PAGO ANUAL
Mcfit	19,90 €	230
ActivaClub	49,90€	-
Sweet Gym Valencia	25,90€	300€

Fuente: Elaboración propia

Así pues, teniendo en cuenta los precios de los rivales directos así como las promociones elegidas para atraer a una mayor cantidad de público objetivo, los precios fijados son los siguientes:

- **Pago mensual.** En el caso que se opte por el pago mensual, la cantidad es de 22,99€/mes durante todo el año. Excepto en los siguientes casos: **Desempleados/Personas en rehabilitación/Amos/as de casa**, cuya cantidad mensual es de 19,99€/mes, y **Familias** que dependerá del número de personas.
- **Pago anual.** El pago anual es de 250€. Para los **Desempleados/Personas en rehabilitación/Amos/as de casa** consta de 220€, y para **Familias** depende del número de personas.
- **Matriculación.** El coste para poder inscribirse al gimnasio es para todos, de 30€ durante todo el año.

A continuación se refleja la tabla de descuento en el caso de las familias. El descuento parte sobre 22,99€.

Tabla 18: Descuentos para familias

Número de familiares	Descuento
3	4%
4	5%
5	6%
...	...

Fuente: Elaboración propia

7.3.3. DISTRIBUCIÓN

Es de vital importancia conseguir un contacto empresa-cliente muy satisfactorio. La distribución es la herramienta del Marketing encargada de situar el producto o servicio (en este caso servicio) a disposición del cliente en el momento y en el lugar donde dicho consumidor lo necesite, relacionando de esta manera la producción con el consumo, y fomentando así el encuentro entre empresa-cliente. No hay que despreciar esta variable, pues es tan importante como el servicio básico.

Eso se lleva a cabo durante los momentos de verdad. El momento de la verdad es toda situación en la que una persona entra en contacto con los empleados de la empresa o cualquier contacto directo o indirecto de la organización en el que se crea una impresión de ella.

Para llevar a cabo la distribución, se elegirán varias estrategias, de manera que ayuden a considerar el servicio ofrecido como de gran calidad por parte de los clientes. Esta política de distribución se desarrolla a través de dos líneas de actuación: canales de distribución directo y canal de distribución indirecto.

Canal de distribución directo

- **Encuentros a distancia:** son probablemente los más importantes ya que la mayoría de esta actividad pasa a través del sitio web y del teléfono (considerados como encuentros a distancia). Por eso la página web está diseñada con un estilo muy claro y atractivo, para dar confianza a los clientes. También incluye todos los datos de contacto necesarios, tanto el email como el teléfono.

Además de la web, los encuentros por teléfono son muy comunes. El número va a estar disponible en la página web y en los distintos folletos informativos y tarjetas de contacto. El teléfono estará situado en la zona de recepción y habrá una persona para atender los llamados a los horarios especificados en la página web.

- **Encuentros personales:** los encuentros personales ocurren cuando el contacto inicial se produce en la sede de la empresa, cuando se firma la matrícula, cuando se realiza el pago, cuando se entrega la tarjeta de entrada al centro deportivo... En este caso, el recepcionista es el encargado de informar en todo lo necesario al cliente así como de los siguientes pasos en el caso que quiera formar parte de nuestro gimnasio.

Canal de distribución indirecto

- **Google Adwords.** Es un sistema que se basa en la búsqueda por palabras. Es decir, en Internet aparecerá información y links relacionados con el gimnasio siempre que en el buscador de Google se introduzca palabras como “gimnasios low cost Valencia”, “gimnasios Valencia”, “centros deportivos Valencia”,...

Es una herramienta muy interesante ya que Internet cada vez es más necesario para la búsqueda de información y el número de usuarios cada día es más elevado. Además parte de la ventaja de que es especialmente barato, 5 céntimos de euro por cada vez. Esto permite establecer un presupuesto de 2 euros diarios, y aproximadamente 60 euros mensuales. Se trata de un coste fijo de bajo coste y muy aprovechable, el cual se incluye dentro del apartado de gastos relacionados con la publicidad y promoción.

7.3.4. COMUNICACIÓN

Las decisiones que se van a tener en cuenta a la hora de planificar la comunicación para el servicio de actividades deportivas están relacionadas con las características peculiares de dicho servicio, por tanto, la publicidad va a ser un elemento imprescindible para ello. No así, la promoción de ventas, pues la empresa no ofrece ningún producto a los clientes.

Cabe resaltar que la compañía, al ser una PYME, no dispone de gran cantidad de recursos monetarios disponibles para acometer grandes inversiones en comunicación.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Los principales objetivos de la comunicación de la compañía, al igual que en la mayoría de las empresas, se centran en informar, persuadir, y recordar, esto es, intentar provocar una reacción a los destinatarios de los mensajes. Informar del servicio que se ofrece y se comercializa para crear un vínculo emocional con los clientes, así como recordarles la calidad de nuestro servicio. En el presente caso, los objetivos específicos son los siguientes:

- Aumentar el conocimiento de la marca **JustFit** hasta el 10% de la población de la provincia de Valencia.
- Informar al público objetivo de la calidad del servicio de la compañía y los valores de ésta así como de la necesidad de contratar el servicio.
- Persuadir para la contratación de nuestro servicio.

PUBLICIDAD

La empresa va a publicitar la línea de negocio a través de la radio valenciana 97.7 Valencia.

Al ser una PYME y tener poco presupuesto no puede utilizar la televisión al ser un medio de comunicación altamente caro. De este modo, se publicitará por la emisora en las retransmisiones de los partidos de fútbol.

La empresa empezará a anunciarse en folletos por áreas universitarias y por la zona de las Artes y las Ciencias, el Corte Inglés y el Aqua, así como en periódicos a nivel autonómico de importancia relativa. La idea es a través del periódico de Levante. Uno de los más leídos en la Comunidad Valenciana. No obstante, donde se le pone más énfasis es en las revistas de contenido saludable y deportivo. Principalmente los medios publicitarios van destinados a estas revistas, las cuales se dedican a los negocios. De este modo, la entidad se asegura que las personas que leen este tipo de medios de comunicación son especializadas en la materia y por tanto hay una gran probabilidad de darse a conocer en el mercado tecnológico y de los negocios.

La compañía asistirá a las ferias de ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y DE LA SALUD. Se celebran en la Feria de Valencia del 25 al 29 de Mayo de cada año. La empresa tendrá dos empleados activamente esos días en el stand. Aunque no hay cifras públicas sobre el precio por metro cuadrado, la idea es aparecer también en otras ferias que se suelen celebrar por las provincias de alrededor. Se dará un obsequio a las personas que acudan al stand, en concreto será un llavero con el escudo de la compañía así como una tarjeta de contacto.

Sin embargo, la mayor herramienta de atracción utilizada será la página web de la empresa (**JustFit.es**). Es el principal medio de contacto con los clientes. Se trata de una página moderna y actualizada, la cual contiene todos y cada uno de los detalles imprescindibles para atraer a las empresas. Fácil de entender el contenido. Como ya se ha explicado con anterioridad, de ello se encarga el socio minorista (Director Financiero).

RELACIONES PÚBLICAS

Se tiene en mente la posibilidad de asistir a las ferias de actividades deportivas y saludables a ofrecer el presente servicio a los asistentes. Dos empleados se moverán esos días activamente por los stands con la idea de atraer el máximo número de afiliados.

Por otro lado, el segundo socio de la entidad tiene un gran conocimiento en informática así como en Marketing, por lo que se le puede considerar como un community manager, para que gestione la reputación on-line de la compañía, con una actualización constante de los contenidos tanto en Twitter, Facebook, la página web y Youtube.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Se trata de medidas de actuación llevadas a cabo por la empresa para incentivar la afiliación de clientes al centro deportivo. Las promociones pensadas a realizar son las siguientes:

- Ofrecer descuentos a desempleados, amos/as de casa así como personas en rehabilitación.
- Descuentos para familias.
- Ofrecer la posibilidad de un único pago anual al comienzo de temporada para abaratar el coste total en lugar de pagos mensuales.

UNIVERSIDADES

Parece de vital importancia estar en contacto con las universidades valencianas, concretamente con las relacionadas con las actividades deportivas y la salud, tanto privadas como públicas, ya que los jóvenes graduados pueden ser los principales motivadores del ejercicio físico y el impulso de los gimnasios. Considerados el principal público objetivo del centro deportivo, ayudan a impulsar la empresa en el mercado. Además la transmisión de “boca a boca” puede facilitar el desarrollo del mismo.

7.4. LOGO Y NOMBRE DE LA EMPRESA

En este apartado también hay que centrarse en lo que al logo y nombre de la empresa se refiere. Se tratan de dos aspectos imprescindibles y necesarios para llegar al éxito empresarial.

La identidad verbal de la marca es: el nombre

El nombre de la empresa es la tarjeta de presentación, es el sello distintivo de una compañía. En este caso, la empresa se llama: **JustFit**. Se trata de un nombre original, simple, fácil de recordar, atractivo y a la vez muy claro. Es idóneo para una compañía que se dedica a la actividad deportiva. Como se puede ver, se intenta jugar con las letras para hacerlo más atractivo al público objetivo. Para ello la entidad ha recurrido a la originalidad de los dos únicos socios de la sociedad.

La identidad visual de la marca es: el logotipo y el símbolo

El logotipo es la figura o símbolo específico representativo de la empresa. En el presente caso, se ha decidido contratar a una agencia especializada en el área, con el propósito de realizar el diseño de la forma más profesional posible. Se trata de un elemento fundamental a través del cual los consumidores van a conocer y principalmente recordar la marca. Dicho gasto se incluye dentro de los gastos relacionados con la publicidad y la promoción. A continuación se observa el logotipo de la empresa:

Figura 17: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis económico financiero es el que va a permitir desarrollar la viabilidad del proyecto así como la posible rentabilidad o no.

En primer lugar se establece una previsión de los flujos de caja, los cuales servirán para analizar el VAN y el TIR de la inversión, aportando diferentes alternativas de financiación.

En segundo lugar, se presenta un Balance provisional de Situación de los dos próximos años y una Cuenta de Pérdidas y Ganancias hasta el 2020.

8.1. VALOR DE LA INVERSIÓN

Se trata de una inversión bastante elevada debido fundamentalmente a la zona revalorizada de la Avenida de Francia y a la construcción del establecimiento que hacen que los precios se “disparen”. Esta inversión está formada por la adquisición de las parcelas, la construcción del establecimiento, los gastos de constitución de la sociedad (notario y registro), la maquinaria así como el equipo necesario para desarrollar la actividad, el Marketing y los gastos iniciales de apertura.

Tabla 19: Valoración total de la inversión

Inversión inicial	Importe
Notario	301,00 €
Registro	100,00 €
Compra solar	141.984,95 €
Construcción	584.010,00 €
Maquinaria y equipos	69.000,00 €
Promoción y publicidad	6.000,00 €
Gastos de apertura	3.000,00 €
Inversión inicial	804.395,95 €

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial es de 804.395,95 euros. De esta cantidad 78.401,00 euros forman parte de la aportación realizada por los dos socios a la sociedad (el capital social de la entidad asciende a 100.000 euros), y el resto, 725.994,95 euros son obtenidos a través de la petición de un préstamo hipotecario a un entidad financiera.

Compra del solar

Las parcelas son propiedad de una entidad financiera que tiene los solares debido a una ejecución hipotecaria que se llevó a cabo en su día sobre una empresa constructora. La entidad financiera lleva tres años intentando vender los solares sin que lo haya conseguido. De manera que mediante un acuerdo se realiza la compra. A priori, el precio medio de dichos terrenos, según el Ministerio de Fomento, es de 234€ el metro cuadrado, sin embargo a raíz de un acuerdo entre la entidad financiera y la empresa, se ha pactado en 150 €, siempre y cuando se lleve a cabo el préstamo con la misma entidad, tanto para la adquisición de los terrenos, como para la construcción de las instalaciones. Así pues, sale un coste de 141.750 euros (945*150). Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta los gastos de la escritura, se estiman en 234,95 euros. Dicho costes han sido calculados en base al arancel de Notarios y Registradores. Por tanto, el coste total de compra del solar es de 141.984,95 euros.

Construcción del establecimiento

Es la inversión más fuerte por parte de la empresa. El coste de un metro cuadrado de construcción en la Avenida de Francia está valorado en 300€/metro cuadrado, así que se ha calculado un coste de 567.000 euros (1890*300). Además, los gastos de constitución de la hipoteca se estiman en 17.010 euros (un 3% del importe de la operación) Lo que hace un total de 584.010 euros en referencia a este apartado.

Al no disponer de suficiente liquidez, se pacta con la misma entidad financiera un préstamo a 30 años con pagos mensuales, para poder hacer frente a la compra del solar y a la construcción del establecimiento. Dicho préstamo se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 20: Condiciones del préstamo

	Importe	Plazo	Plazo mensual	Interés anual	Interés mensual
Importe solar+ construcción	725.994,95	30 años	360	0,03	0,002466

Fuente: Elaboración propia

Un total de 360 mensualidades (30*12).

Un tipo de interés anual del 3% que corresponde un tipo de interés mensual del 0,2466%. La conversión se realiza a través de la fórmula $(1+i)^{1/n}-1$, donde $i=3\%$ y $n=12$ meses

A través del método francés se obtiene una cuota mensual a pagar de 3.044,87 €.

En la siguiente tabla se desglosan los diferentes pagos durante las 360 mensualidades así como lo que va quedando pendiente hasta que se amortiza en su totalidad.

Tabla 21: Amortización del préstamo

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					725994,95
1	3.044,87 €	1790,30	1.254,57 €	1.254,57 €	724.740,38 €
2	3.044,87 €	1787,21	1.257,66 €	2.512,23 €	723.482,72 €
3	3.044,87 €	1784,11	1.260,76 €	3.772,99 €	722.221,96 €
4	3.044,87 €	1781,00	1.263,87 €	5.036,87 €	720.958,08 €
5	3.044,87 €	1777,88	1.266,99 €	6.303,86 €	719.691,09 €
6	3.044,87 €	1774,76	1.270,11 €	7.573,97 €	718.420,98 €
7	3.044,87 €	1771,63	1.273,25 €	8.847,22 €	717.147,73 €
8	3.044,87 €	1768,49	1.276,39 €	10.123,60 €	715.871,35 €
9	3.044,87 €	1765,34	1.279,53 €	11.403,14 €	714.591,81 €
10	3.044,87 €	1762,18	1.282,69 €	12.685,82 €	713.309,13 €
11	3.044,87 €	1759,02	1.285,85 €	13.971,68 €	712.023,27 €
12	3.044,87 €	1755,85	1.289,02 €	15.260,70 €	710.734,25 €
13	3.044,87 €	1752,67	1.292,20 €	16.552,90 €	709.442,05 €
14	3.044,87 €	1749,48	1.295,39 €	17.848,29 €	708.146,66 €
15	3.044,87 €	1746,29	1.298,58 €	19.146,87 €	706.848,08 €
16	3.044,87 €	1743,09	1.301,78 €	20.448,65 €	705.546,30 €
17	3.044,87 €	1739,88	1.304,99 €	21.753,65 €	704.241,30 €
18	3.044,87 €	1736,66	1.308,21 €	23.061,86 €	702.933,09 €
19	3.044,87 €	1733,43	1.311,44 €	24.373,30 €	701.621,65 €
20	3.044,87 €	1730,20	1.314,67 €	25.687,97 €	700.306,98 €
...
360	3.044,87 €	7,49	3.037,38 €	725.994,95 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

Constitución de la sociedad

Está compuesto por el precio pactado con el notario durante toda la tramitación de la sociedad de 301 euros y el coste del Registro que es de 100 euros. Además hay que tener en cuenta los 15€ del certificado negativo de la denominación social. Por tanto un total de 301 euros de notario y 100 euros de Registro. Dichos costes han sido calculados en base al arancel de Notarios y Registradores.

Estos costes se cubren con el capital aportado por los socios.

Equipo y maquinaria

Se trata de una compra de última generación destinada a maquinaria y a elementos de gran calidad que faciliten el servicio a los clientes. Para ello se parte el primer año de una inversión de 69.000€ con el capital aportado por los socios, haciendo mayores esfuerzos en años posteriores para conseguir una mayor cantidad de equipo. Las máximas posibilidades para el primer año son estas. Está previsto la renovación de los equipos y maquinaria del gimnasio cada 5 años. La primera renovación sería en el ejercicio 2021.

Marketing

La empresa es partidaria de que una buena inversión en Marketing ayuda a recuperar la inversión y a obtener beneficios cuanto antes, de manera que, una fuerte inversión en Marketing al iniciar la actividad es fundamental para reclutar una gran cantidad de clientes. Para ello se destinan, con el capital social aportado, 6.000€ en comunicación.

Adquisición de equipos informáticos

Se trata de material necesario como ordenadores, Internet,... al cual se destinan 3.000 euros.

8.2. ESTUDIO DE VIABILIDAD

Se trata de la previsión de los flujos de caja.

Cobros

La previsión de los ingresos se ha realizado en función de la ocupación máxima que puede llegar a tener el gimnasio durante el año, teniendo en cuenta el tiempo

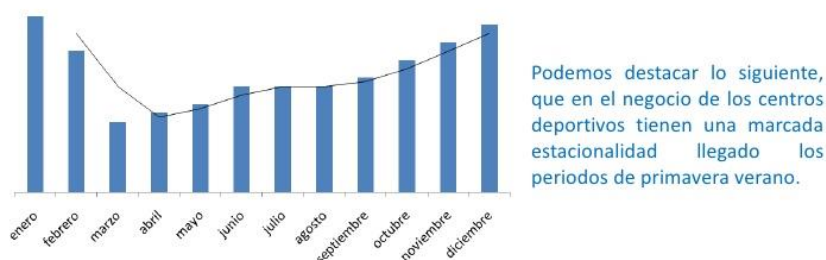
transcurrido desde el inicio de la actividad (empresa de nueva creación) así como la estacionalidad durante los diferentes meses. Se entiende que conforme vaya desarrollándose el proyecto, la asistencia de público irá creciendo progresivamente.

Estacionalidad

La variación de asistencia de público a los gimnasios así como a los centros deportivos durante el año es aproximadamente como la que aparece en el gráfico siguiente, a través del cual se puede obtener información sobre los momentos de temporada alta y de temporada baja.

Gráfico 11: Estacionalidad en el sector de los gimnasios y centros deportivos

Frecuencia de clientes en gimnasios y centros deportivos



La proximidad del verano se ha notado en los distintos centros deportivos del país. Salas de clases, máquinas, aeróbicos, arriendo de canchas repletas forman parte del panorama que se vive a diario en diversos centros deportivos.

Por ejemplo, en el gimnasio Sésamo aseguran que el número de matriculados aumentó hasta en 50%, mientras que en el Sportlife de Vitacura la cifra llegó a 40%, y en la cadena Pacific Fitness Club estiman que entre septiembre y octubre la demanda de matrículas llegó al 40%.

38

Copyright 2010 Project & Market Ltda. All rights Reserved - www.projectmarket.cl Cristian Marinovic 09 - 2371527 project@vtr.net

Fuente: Slideshare

Estimación de la ocupación

De acuerdo a (Amoroso, 2013) la ocupación media en el sector de los gimnasios va de 0,70 personas a 1,20 personas por metro cuadrado en temporada alta, incluso dicho ratio aumenta en las grandes ciudades. Aplicando el porcentaje mínimo saldría que la ocupación máxima del gimnasio es de 1.120 socios (0,70 * 1600 metros cuadrados útiles). Siguiendo un principio de prudencia se ha tomado como referencia un valor

inferior para la estimación de los ingresos, ya que al tratarse de una empresa de nueva creación, los primeros meses costará atraer clientes. Conforme vayan pasando los años, la entidad se irá acercando progresivamente al ratio de media.

Tabla 22: Tasa de abonados esperada en el año 2016

Tipo de clientes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total Año 2016
Condiciones normales	100	175	250	350	400	400	500	550	600	700	700
Colectivos especiales	20	35	50	70	80	80	100	110	120	120	120
Familias	5	8	12	17	20	20	25	27	30	30	30
Pago anual	15	26	37	52	60	60	75	82	90	90	90
Pago anual colectivos especiales	2	3	5	7	8	8	10	11	12	12	12
Pago anual familias	1	1	2	3	4	4	5	5	6	6	6
Total	143	248	356	499	572	572	715	785	858	1001	1001

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Tasa de abonados esperada en los años 2017-2020

Previsiones abonados	Precios	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2020
Socios-condiciones normales con pago mensual	22,99	700	900	900	900
Socios-Colectivos Especiales	19,99	140	180	180	180
Socios-Familias	21,84	35	45	45	45
Socios pago anual	250	105	135	135	135
Socios pago anual colectivos	220	14	18	18	18
Socios pago anual familias	237,5	7	9	9	9
Socios entradas primer año	30	0	0	0	0
Socios entrada años siguientes	30	0	0	0	0
Total socios		1001	1287	1287	1287

Fuente: Elaboración propia

Así pues, teniendo en cuenta la previsión de clientes durante los diferentes años y los precios pactados anteriormente en el apartado de precios, así como los ingresos del alquiler de la sala y de la cafetería, se obtiene la estimación de los cobros.

Pagos

Consisten en todos los gastos que tiene que soportar la empresa para iniciar la actividad. Además del pago por la inversión inicial hay que tener en cuenta una serie de pagos mensuales, los cuales, son los siguientes:

Gastos de personal

Corresponden a los gastos mensuales en sueldos y salarios así como las cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa. Dichos costes han sido calculados anteriormente en el apartado de Recursos Humanos, de manera que el gasto de personal mensual es de 11.975,95 euros. Este gasto será el mismo para todos los meses del año.

Gastos Marketing

Se trata de todos aquellos gastos relacionados con la comunicación y promoción. Se ha previsto un coste mensual de 600,00 euros.

Gastos de mantenimiento

Se ha destinado un importe de 200 euros al mes para el mantenimiento del establecimiento así como de la maquinaria.

Gastos de limpieza

Corresponde al gasto realizado tras la contratación de la empresa de limpieza externa para el cuidado del centro deportivo. Se ha pactado un importe de 300 euros al mes.

Gastos suministros luz/agua/teléfono/gas/internet

Hace referencia al pago mensual de luz, agua, teléfono, gas e Internet. En función de si es temporada alta o baja, el importe varía. Sin embargo, lo previsto son 1.400€/mes.

Gasto de seguro

En este caso, la cantidad del seguro es siempre fija. Por lo tanto todos los meses se pagará lo mismo para cubrir posibles daños en la maquinaria. El importe es de 200 euros al mes.

Gastos administrativos

Importe de 150 euros al mes en el que se pueden incluir trámites, permisos,...

IBI

El impuesto sobre bienes inmuebles se paga anualmente. Sin embargo la empresa lo ha dividido en 12 cuotas, para tenerlo en cuenta mensualmente. Aunque de nuevo, hay que tener en cuenta que, se paga una vez al año. El importe total es de 6.500 euros al año, y por lo tanto 541,67 euros al mes.

Compra del solar + construcción

Como ya ha dicho anteriormente, la empresa ha pactado un leasing a 30 años con una entidad financiera. De manera que durante 360 mensualidades, se deberá de pagar 3.044,87 euros al mes.

Gastos gestor-asesor

La entidad cuenta con un gestor que ayuda fiscal y contablemente y por el cual se paga una cuota mensual de 250 euros al mes.

Gastos imprevistos

Se mantiene un margen de maniobra de 300 euros al mes para posibles pagos que no se tienen previstos.

De esta manera, una vez obtenidos los cobros y pagos, en la tabla siguiente se muestra el flujo de caja que tiene la empresa en el año 2016, mes a mes:

Tabla 24: Flujos de caja año 2016

Previsiones Cash-Flow.Flujos Cobros y Pagos 2016

Cobros	Apertura	Marzo 2016	Abril 2016	Mayo 2016	Junio 2016	Julio 2016	Agosto 2016	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Total 2016
Aportaciones socios	100.000,00 €											100.000,00 €
Préstamos	725.994,95 €											725.994,95 €
Socios-condiciones normales con pago mensual		2.299,00 €	4.023,25 €	5.747,50 €	8.046,50 €	9.196,00 €	9.196,00 €	11.495,00 €	12.644,50 €	13.794,00 €	16.093,00 €	92.534,75 €
Socios-Colectivos Especiales		399,80 €	699,65 €	999,50 €	1.399,30 €	1.599,20 €	1.599,20 €	1.999,00 €	2.198,90 €	2.398,80 €	2.798,60 €	16.091,95 €
Socios-Familias		109,20 €	174,72 €	262,09 €	371,29 €	436,81 €	436,81 €	546,01 €	589,69 €	655,22 €	764,42 €	4.346,26 €
Socios pago anual		3.750,00 €	2.750,00 €	2.750,00 €	3.750,00 €	2.000,00 €	0,00 €	3.750,00 €	1.750,00 €	2.000,00 €	3.750,00 €	26.250,00 €
Socios pago anual colectivos		440,00 €	220,00 €	440,00 €	440,00 €	220,00 €	0,00 €	440,00 €	220,00 €	220,00 €	440,00 €	3.080,00 €
Socios pago anual familias		237,50 €	0,00 €	237,50 €	237,50 €	237,50 €	0,00 €	237,50 €	0,00 €	237,50 €	237,50 €	1.662,50 €
Socios entradas primer año		0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.290,00 €	2.190,00 €	0,00 €	0,00 €	2.100,00 €	2.190,00 €	4.290,00 €	15.060,00 €
Socios entrada años siguientes		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alquiler sala		1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	10.000,00 €
Alquiler bar		1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	15.000,00 €
Total Cobros	825.994,95 €	9.735,50 €	10.367,62 €	12.936,59 €	21.034,59 €	18.379,51 €	13.732,01 €	20.967,51 €	22.003,09 €	23.995,52 €	30.873,52 €	1.010.020,41 €
Pagos	Apertura	Marzo 2016	Abril 2016	Mayo 2016	Junio 2016	Julio 2016	Agosto 2016	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Total 2016
Notario	301,00 €											301,00 €
Registro	100,00 €											100,00 €
Compra solar	141.984,95 €											141.984,95 €
Construccion	584.010,00 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	3.044,87 €	614.458,72 €
Maquinas	69.000,00 €											69.000,00 €
Promoción y publicidad	6.000,00 €											6.000,00 €
Adquisición equipos informáticos y aplicaciones informáticas	3.000,00 €											3.000,00 €
Gastos Personal		11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	11.975,95 €	119.759,48 €
Gastos Promocion y publicidad		600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	6.000,00 €
Gastos mantenimiento		200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.000,00 €
Gastos limpieza		300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.000,00 €
Gastos suministros luz-agua-teléfono-gas-internet		1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	14.000,00 €
IBI		541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	541,67 €	5.416,67 €
Gastos administrativos		150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.500,00 €
Gastos seguro		200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.000,00 €
Gastos gestor-asesor		250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	2.500,00 €
Gastos imprevistos		300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.000,00 €
Gastos Impuesto Sociedades												
Total Pagos	804.395,95 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	18.962,49 €	994.020,82 €
Flujo Caja	21.599,00 €	- 9.226,98 €	- 8.594,86 €	- 6.025,90 €	2.072,10 €	- 582,98 €	- 5.230,48 €	2.005,03 €	3.040,61 €	5.033,03 €	11.911,03 €	15.999,59 €
Evolución del Efectivo	21.599,00 €	12.372,02 €	3.777,15 €	- 2.248,75 €	- 176,65 €	- 759,62 €	- 5.990,10 €	- 3.985,08 €	- 944,47 €	4.088,56 €	15.999,59 €	15.999,59 €

Tabla 25 Flujos de caja 2016-2020

Previsiones Cash-Flow.Flujos Cobros y Pagos 2016-2020					
Cobros	Total 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2020
Aportaciones socios	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	725.994,95 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Socios-condiciones normales con pago mensual	92.534,75 €	220.704,00 €	248.292,00 €	248.292,00 €	248.292,00 €
Socios-Colectivos Especiales	16.091,95 €	33.583,20 €	43.178,40 €	43.178,40 €	43.178,40 €
Socios-Familias	4.346,26 €	9.173,01 €	11.793,87 €	11.793,87 €	11.793,87 €
Socios pago anual	26.250,00 €	26.250,00 €	33.750,00 €	33.750,00 €	33.750,00 €
Socios pago anual colectivos	3.080,00 €	3.080,00 €	3.960,00 €	3.960,00 €	3.960,00 €
Socios pago anual familias	1.662,50 €	1.662,50 €	2.137,50 €	2.137,50 €	2.137,50 €
Socios entradas primer año	15.060,00 €	3.000,00 €	5.580,00 €	0,00 €	0,00 €
Socios entrada años siguientes	0,00 €	3.303,00 €	3.861,00 €	3.861,00 €	3.861,00 €
Alquiler sala	10.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Alquiler bar	15.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Total Cobros	1.010.020,41 €	330.755,71 €	382.552,77 €	376.972,77 €	376.972,77 €
Pagos	Total 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2020
Notario	301,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Registro	100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Compra solar	141.984,95 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Construccion	614.458,72 €	36.538,46 €	36.538,46 €	36.538,46 €	36.538,46 €
Maquinas	69.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Promoción y publicidad apertura	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adquisición equipos informáticos y aplicaciones informáticas	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos Personal	119.759,48 €	143.711,38 €	143.711,38 €	143.711,38 €	143.711,38 €
Gastos Promoción y publicidad	6.000,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Gastos mantenimiento	2.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €

Gastos limpieza	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos suministros luz-agua-teléfono-gas-internet	14.000,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €
IBI	5.416,67 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
Gastos administrativos	1.500,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Gastos seguro	2.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Gastos gestor-asesor	2.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Gastos imprevistos	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos Impuesto Sociedades	0,00 €	0,00 €	9.151,79 €	20.878,96 €	33.524,08 €
Total Pagos	994.020,82 €	227.549,84 €	236.701,64 €	248.428,80 €	261.073,92 €
Flujo Caja	15.999,59 €	103.205,87 €	145.851,13 €	128.543,97 €	115.898,85 €
Evolución del Efectivo	15.999,59 €	119.205,45 €	265.056,59 €	393.600,56 €	509.499,41 €

Fuente. Elaboración propia

8.3. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

8.3.1. RENTABILIDAD

Para completar el análisis económico-financiero es necesario obtener las rentabilidades esperadas por parte de la empresa. Para ello se emplean dos métodos muy conocidos: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para el cálculo de dichos procedimientos intervienen los siguientes parámetros:

1. Pago de la inversión, k

Es el importe necesario para poner en marcha la actividad, es decir, el valor de la inversión inicial. Dicho valor es de 804.385,95 €.

2. Vida del proyecto, n

Es el espacio temporal de la inversión, esto es, los años durante los cuales la inversión estará en funcionamiento. Al tratarse de una gran inversión, con un edificio recién construido, se ha estimado una vida de 30 años. Por lo tanto $n=30$.

3. Flujos de caja, Fj

Son todas aquellas corrientes de cobro y pago obtenidas anteriormente ($F_j=C_j-P_j$). Para el cálculo del VAN y del TIR se ha tenido en cuenta los Flujos de Caja anuales.

También hay que decir que el IVA no ha sido tenido en cuenta a la hora del cálculo de estos métodos.

VAN Y TIR

En cuanto al VAN, se trata de un procedimiento a través del cual se establece el valor presente de la inversión actualizando los flujos de caja futuros a una determinada tasa de descuento. Por su parte, el TIR es la tasa de rendimiento esperado en el futuro en la inversión.

Para el coste de la financiación, hay que recordar que en este caso se ha pactado un préstamo con una entidad bancaria, debido a que no se contaba con suficientes recursos propios como para desarrollar la inversión por cuenta propia. Dicho préstamo tiene un importe de 725.994,95 euros, con una duración de 30 años. El resto de la inversión inicial es aportado por los socios. El tipo de interés (el coste de la financiación) pactado es del 3%, de manera que la rentabilidad mínima exigida al proyecto debe de ser superior a este porcentaje, para que se puede cubrir al menos este coste. Por lo tanto, la tasa de descuento mínima requerida para el cálculo del VAN y del TIR debe de ser mayor al 3%.

Por otro lado, durante los 5 primeros años se practica una política conservadora y de prudencia, esperando ligeros aumentos de clientes y manteniendo costes. A partir del sexto año, con una mayor estabilidad y madurez en el mercado, se espera un incremento progresivo de los clientes del 1% anual. En cuanto a los pagos, si la actividad se desarrolla como la previsión esperada, se incrementan en un 2% anual con tal de mejorar la calidad del servicio. Al mismo tiempo, cada 5 años, se renueva la maquinaria inicial por equipo de última generación así como un mejoramiento de las instalaciones del establecimiento.

Sabiendo esto, ya es posible calcular los correspondientes valores del VAN y del TIR:

Tabla 26: VAN Y TIR

AÑOS	COBROS	PAGOS	PAGOS EXTR.	PAGO INV.	FLUJOS DE CAJA	FC ACUM.
0				804.385,95 €	-804.385,95 €	-804.385,95 €
1	1.010.020,41 €	994.020,82 €			15.999,59 €	-788.386,36 €
2	330.755,71 €	227.549,84 €			103.205,87 €	-685.180,50 €
3	382.552,77 €	236.701,64 €			145.851,13 €	-539.329,36 €
4	376.972,77 €	248.428,80 €			128.543,97 €	-410.785,39 €
5	376.972,77 €	261.073,92 €			115.898,85 €	-294.886,54 €
6	380.742,50 €	266.295,40 €	128.401,00 €		114.447,10 €	-180.439,44 €
7	384.549,92 €	271.621,31 €			112.928,62 €	-67.510,83 €
8	388.395,42 €	277.053,73 €			111.341,69 €	43.830,86 €
9	392.279,38 €	282.594,81 €			109.684,57 €	153.515,43 €
10	396.202,17 €	288.246,70 €			107.955,47 €	261.470,90 €
11	400.164,19 €	294.011,64 €	128.401,00 €		106.152,55 €	367.623,45 €
12	404.165,83 €	299.891,87 €			104.273,96 €	471.897,42 €
13	408.207,49 €	305.889,71 €			102.317,78 €	574.215,20 €
14	412.289,57 €	312.007,50 €			100.282,07 €	674.497,27 €
15	416.412,46 €	318.247,65 €			98.164,81 €	772.662,08 €
16	420.576,59 €	324.612,60 €	128.401,00 €		95.963,98 €	868.626,06 €
17	424.782,35 €	331.104,86 €			93.677,50 €	962.303,56 €
18	429.030,18 €	337.726,95 €			91.303,22 €	1.053.606,78 €
19	433.320,48 €	344.481,49 €			88.838,99 €	1.142.445,77 €
20	437.653,68 €	351.371,12 €			86.282,56 €	1.228.728,33 €
21	442.030,22 €	358.398,54 €	128.401,00 €		83.631,67 €	1.312.360,00 €
22	446.450,52 €	365.566,52 €			80.884,01 €	1.393.244,01 €
23	450.915,03 €	372.877,85 €			78.037,18 €	1.471.281,19 €
24	455.424,18 €	380.335,40 €			75.088,77 €	1.546.369,96 €
25	459.978,42 €	387.942,11 €			72.036,31 €	1.618.406,27 €
26	464.578,20 €	395.700,95 €	128.401,00 €		68.877,25 €	1.687.283,52 €
27	469.223,99 €	403.614,97 €			65.609,01 €	1.752.892,53 €
28	473.916,23 €	411.687,27 €			62.228,95 €	1.815.121,49 €
29	478.655,39 €	419.921,02 €			58.734,37 €	1.873.855,86 €
30	483.441,94 €	428.319,44 €			55.122,50 €	1.928.978,36 €

Fuente: Elaboración propia

VAN=1.017.247,11

TIR= 11,90%

De esta manera, una vez calculado el VAN, se obtiene un valor de 1.017.247,11 euros. Al ser superior a 0 se puede decir que se acepta la inversión y es totalmente viable.

Para poder aceptar la inversión, la TIR ha de ser superior al coste del capital. Como bien podemos ver, la TIR es de 11,90% y por lo tanto superior al tipo de interés de financiación (TIR>coste del capital)

De este modo, mediante de los dos procedimientos se acepta la inversión.

8.3.2. MÉTODO PAYBACK

Es el tiempo que va a tardar la empresa en amortizar el pago de la inversión.

Tabla 27 Recuperación de la inversión

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	ACUMULADO
0	-804.385,95 €	-804.385,95 €
1	15.999,59 €	-788.386,36 €
2	103.205,87 €	-685.180,50 €
3	145.851,13 €	-539.329,36 €
4	128.543,97 €	-410.785,39 €
5	115.898,85 €	-294.886,54 €
6	114.447,10 €	-180.439,44 €
7	112.928,62 €	-67.510,83 €
8	111.341,69 €	43.830,86 €

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto mediante el método PAYBACK, los flujos de caja acumulados empezarán a ser positivos en el octavo año de la inversión, lo cual significa que dicha inversión tiene un plazo de recuperación de ocho años, recuperando el importe inicial desembolsado. Se trata pues de una inversión con una buena liquidez ya que se recupera en un plazo relativamente corto en relación a la elevada cantidad inicial.

8.4. CUENTAS ANUALES

La elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias así como el Balance de Situación resultan fundamentales para el estudio económico-financiero del proyecto.

8.4.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Hay que tener en cuenta una serie de aspectos para su correspondiente elaboración:

- A diferencia de los flujos de caja, en las partidas de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias sí que se añaden los gastos por amortización de la maquinaria, de los equipos de información así como de la construcción.

- Todos los demás gastos se suponen fijos (suministros, mantenimiento, gestoría,...)

A continuación, se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista para los próximos años:

Tabla 28 Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 2016-2020

Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2016-2020

Ingresos	Total 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2020
Socios-con pago mensual	92.534,75 €	220.704,00€	248.292,00 €	248.292,00 €	248.292,00 €
Socios-Colectivos Especiales	16.091,95 €	33.583,20 €	43.178,40 €	43.178,40 €	43.178,40 €
Socios-Familias	4.346,26 €	9.173,01 €	11.793,87 €	11.793,87 €	11.793,87 €
Socios pago anual	26.250,00 €	26.250,00 €	33.750,00 €	33.750,00 €	33.750,00 €
Socios pago anual colectivos	3.080,00 €	3.080,00 €	3.960,00 €	3.960,00 €	3.960,00 €
Socios pago anual familias	1.662,50 €	1.662,50 €	2.137,50 €	2.137,50 €	2.137,50 €
Socios entradas primer año	15.060,00 €	3.000,00 €	5.580,00 €	0,00 €	0,00 €
Socios entrada años siguientes	0,00 €	3.303,00 €	3.861,00 €	3.861,00 €	3.861,00 €
Alquiler sala	10.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Alquiler bar	15.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Total Ingresos	184.025,46 €	330.755,71 €	382.552,77 €	376.972,77 €	376.972,77 €
Gastos	Total 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	Ejercicio 2020
Notario Constitución	301,00€				
Registro Constitución	100,00€				
Promoción y publicidad apertura	6.000,00€				
Préstamo construcción	17.762,90 €	20.897,23 €	20.428,05 €	19.944,79 €	19.447,03 €
Gastos Personal	119.759,48 €	143.711,38 €	143.711,38 €	143.711,38 €	143.711,38 €
Promocion y publicidad	6.000,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Gastos mantenimiento	2.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Gastos limpieza	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gastos suministros luz- agua-telefono-gas-internet	14.000,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €	16.800,00 €
IBI	5.416,67 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
Gastos administrativos	1.500,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Gastos seguro	2.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Gastos gestor-asesor	2.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Gastos imprevistos	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Amortización Maquinaria	11.500,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €

Amortización equipos informáticos	500,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Amortización Construcción	14.600,25 €	17.520,30 €	17.520,30 €	17.520,30 €	17.520,30 €
Total Gastos	209.940,30€	243.828,91€	243.359,73 €	242.876,47 €	242.378,71 €
Resultado ejercicio antes de Impuestos	-25.914,84€	86.926,80 €	139.193,04 €	134.096,30 €	134.594,06 €
Impuesto Sociedades	-3.887,23 €	13.039,02 €	20.878,96 €	33.524,08 €	33.648,51 €
Resultado ejercicio después de Impuestos	-22.027,61€	73.887,78 €	118.314,09 €	100.572,23 €	100.945,54 €
Rentabilidad sobre el capital Aportado	0,00 €	0,30 €	0,47 €	0,40 €	0,40 €

Fuente: Elaboración propia

Si se sigue el Plan General Contable, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias queda de la siguiente manera:

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2016-2017 según PGC

Cuenta de Pérdidas y ganancias	2016	2017
A) Operaciones continuadas		
1. Importe neto de la cifra de negocios	159.025,46	300.755,71
b) Prestación de servicios	159.025,46	300.755,71
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos		
5. Otros ingresos de explotación	25.000,00	30.000,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	25.000,00	30.000,00
6. Gastos de personal	-119.759,48	-143.711,38
a) Sueldos, salarios y asimilados	-91.824,13	-110.188,96
b) Cargas sociales	-27.935,35	-33.522,42
7. Otros gastos de explotación	-45.817,67	-47.300,00
a) Servicios exteriores	-40.401,00	-40.800,00
b) Tributos	-5.416,67	-6.500,00
8. Amortización del inmovilizado	-26.600,25	-31.920,30
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado		
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio		
13. Otros resultados		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-8.151,94	107.824,03
14. Ingresos financieros		
15. Gastos financieros	-17.762,90	-20.897,23
b) Por deudas con terceros	-17.762,90	-20.897,23
16. Variación de valor razonable de instrumentos financieros		
17. Diferencias de cambio		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero		
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-17.762,90	-20.897,23
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-25.914,84	86.926,80
20. Impuesto sobre Beneficios	3.887,23	-13.039,02
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-22.027,61	73.887,78
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS		
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-22.027,61	73.887,78

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. BALANCE DE SITUACIÓN

Para poder desarrollar el correspondiente Balance de Situación hay que tener en cuenta también una serie de aspectos:

- No se ha añadido la partida referida al IVA ya que no se ha tenido en cuenta el mismo para el cálculo de los ingresos y gastos.
- En cuanto a las amortizaciones se mantienen constantes, debido a que se emplea el método de amortización lineal en los tres casos. (Construcción 20%, Equipos de información 5%, Maquinaria 20%).

Sabiendo esto, el Balance de Situación para los dos primeros años es el que aparece a continuación:

Tabla 30: Balance de situación

	2016	2017		2016	2017
ACTIVO	791.281,51 €	858.679,85 €	PN Y PASIVO	791.281,51 €	858.679,85 €
A) ACTIVO NO CORRIENTE	775.281,93 €	739.474,40 €	PATRIMONIO NETO	77.972,39 €	151.860,17 €
II. Inmovilizado material	771.394,70 €	739.474,40 €	I. Fondos propios	77.972,39 €	151.860,17 €
Terrenos	141.984,95 €	141.984,95 €	Capital Social	100.000,00 €	100.000,00 €
Construcciones	584.010,00 €	584.010,00 €	Reservas	0,00 €	0,00 €
Maquinaria	69.000,00 €	69.000,00 €	Resultado del ejercicio 2016	-22.027,61 €	-22.027,61 €
Equipos de información	3.000,00 €	3.000,00 €	Resultado del ejercicio 2017		73.887,78 €
Amortización acumulada	-26.600,25 €	-58.520,55 €	PASIVO	713.309,13 €	706.819,69 €
VI. Activos por impuestos diferidos	3.887,23 €	0,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	697.667,90 €	681.557,48 €
Crédito por pérdidas a compensar del ejercicio	3.887,23 €		II. Deudas a largo plazo	697.667,90 €	681.557,48 €
			Deudas a largo plazo con entidades de crédito	697.667,90 €	681.557,48 €
B) ACTIVO CORRIENTE	15.999,59 €	119.205,45 €	PASIVO CORRIENTE	15.641,23 €	25.262,21 €
Tesorería	15.999,59 €	119.205,45 €	III. Deudas a corto plazo	15.641,23 €	16.110,42 €
			Deudas a corto plazo con entidades de crédito	15.641,23 €	16.110,42 €
			V. Acreedores comerciales	0,00 €	9.151,79 €
			Otras Deudas con las Administraciones Públicas	0,00 €	9.151,79 €
TOTAL ACTIVO	791.281,51 €	858.679,85 €	TOTAL PN Y PASIVO	791.281,51 €	858.679,85 €

Fuente: Elaboración propia

A través del Balance de Situación se desarrolla la situación patrimonial. El principal objetivo del análisis patrimonial de la empresa se basa en la posibilidad de diagnosticar

cuáles son las masas patrimoniales que mayor peso relativo ostentan en la estructura económica (activo) y financiera (patrimonio neto + pasivo) respectivamente, y la evolución que han desarrollado, a fin de determinar si dicha estructura es coherente desde el punto de vista económico- financiero. De esta manera la entidad se aproxima a la realidad patrimonial, mostrando una visión general de la situación de la empresa.

Tabla 31: Situación patrimonial

	2013	2012
Activo No Corriente	97,98%	86,12%
Activo Corriente	2,02%	13,88%
TOTAL	100,00%	100,00%
Patrimonio Neto	9,85%	17,69%
Pasivo No Corriente	88,17%	79,37%
Pasivo Corriente	1,98%	2,94%
TOTAL	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Estructura económica

El epígrafe más importante del activo es el activo no corriente que representa aproximadamente un 97,98% del total del activo. Por lo tanto la situación patrimonial del ejercicio 2016 revela un claro predominio del activo no corriente en la estructura económica, que según se desprende del balance, corresponde en su práctica totalidad a las inversiones realizadas en el inmovilizado material, concretamente maquinaria, construcciones, terrenos y equipos de información que obviamente corresponden al equipo necesario para desarrollar la actividad, así como las instalaciones del centro deportivo. La partida de “Activos por impuestos diferidos” resulta prácticamente despreciable.

Por su parte, en cuanto al activo corriente, la única partida existente es la de tesorería, que representa el 100% de este subgrupo. Los clientes son nullos, ya que no se financia a ningún socio, sino que éstos pagan en los plazos establecidos e inmediatamente se hace efectivo, girándose un recibo del 1 al 5 de cada mes, (siempre y cuando se opte por la opción de pagos mensuales y no el anual).

En 2017, se espera que el activo corriente aumente su peso tanto en términos relativos como en términos absolutos, fundamentalmente debido a la reducción del inmovilizado material (incremento de las amortizaciones) y al aumento de la tesorería

de la empresa. Consiguiendo de esta manera, un mayor equilibrio en la estructura económica y manteniendo la coherencia patrimonial.

Estructura financiera

En lo que respecta a la estructura financiera, se trata de una empresa endeudada y por tanto arriesgada. Su epígrafe más importante es el pasivo, concretamente el pasivo no corriente, el cual representa el 88,17% (la mayor parte del préstamo). Por su parte, el pasivo corriente únicamente es del 1,98% (la deuda del préstamo de los 10 primeros meses) El patrimonio neto supone un 9,85%, fundamentada totalmente por los fondos propios (capital social y resultado del ejercicio). No obstante, al tratarse de una empresa de nueva creación con grandes oportunidades de éxito en el futuro, se concluye que se trata de una situación coherente, ya que se espera ir devolviendo la deuda poco a poco e ir aumentando el patrimonio neto cada año, lo que provocará una situación de equilibrio con el tiempo, como bien se refleja en el año 2017. Además, al tratarse de una mayor parte de la deuda a largo plazo, la calidad de dicha deuda es buena.

Por lo tanto, la estructura patrimonial es adecuada y coherente teniendo en cuenta las condiciones en las que se encuentra la entidad y la actividad que desarrolla.

8.5. FONDO DE MANIOBRA

Como puede comprobarse en los dos ejercicios considerados, el fondo de maniobra resulta positivo, lo que a priori, debe llevar a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos más inmediatos.

Fondo de maniobra = Activo corriente – Pasivo corriente

La empresa parece que se encuentra en una buena situación financiera, mejorando su margen de maniobra en 2017. Principalmente debido al aumento del activo corriente en mayor medida que el pasivo corriente. Por lo tanto podemos decir que existe equilibrio económico-financiero.

Tabla 32: Fondo de maniobra

	2017	2016	Diferencia
Fondo de maniobra	358,36€	93.943,24€	△ 93.584,89€

Fuente: Elaboración propia

8.6. RATIOS

Para poder finalizar el análisis económico-financiero es necesario estudiar los principales ratios, de manera que se pueda evaluar con mayor exhaustividad la viabilidad del proyecto, confirmando o desmintiendo así, las conclusiones hasta ahora obtenidas.

Liquidez

El análisis de la liquidez de la empresa básicamente sirve para estudiar la situación en la que se encuentra la entidad para poder hacer frente a sus deudas con vencimiento a corto plazo, es decir, la situación de equilibrio financiero a corto plazo.

Tabla 33: Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	2016	2017
Ratio de liquidez general	1,02	4,71
Ratio de disponibilidad	1,02	4,71

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los valores que presentan los ratios anteriores, parece ser que la empresa se encuentra en una situación de liquidez bastante adecuada, motivada fundamentalmente por el importante peso de la tesorería en el activo corriente. No obstante, es conveniente analizarlo detalladamente.

En primer lugar, en referencia a la liquidez general, se concluye que la empresa se encuentra cerca de los límites de aceptación de una liquidez adecuada (1,50). Es considerado que entorno al 1,50 es lo correcto. Por lo tanto parece que la entidad no sufre problemas de liquidez ni posible ociosidad en 2016 ya que el ratio se encuentra cerca de lo aconsejado.

El activo corriente, como ya se ha dicho con anterioridad, está totalmente formado por tesorería, lo cual, hace que el ratio de disponibilidad sea el mismo que el de liquidez general.

Sin embargo, en el segundo año el ratio de liquidez aumenta en exceso, pudiéndose encontrar la empresa en una posible situación de ociosidad, perdiendo rentabilidad de sus activos. Se debe a que la entidad no cuenta ni con existencias ni con clientes o deudores ya que pagan de forma inmediata según los plazos previstos.

Endeudamiento

Anteriormente, a través del análisis patrimonial se ha podido observar como a priori la empresa mantiene un alto nivel de endeudamiento. No obstante el siguiente estudio de los ratios permite ampliar esta perspectiva. Verificar si realmente la estructura financiera de la empresa es o no adecuada, es decir, si la entidad disfruta de cierta dependencia frente a terceros en la toma de sus decisiones o no. Por lo tanto informa sobre la cantidad y calidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Tabla 34: Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2016	2017
1.Ratio de endeudamiento	0,90	0,82
2.Ratio de autonomía financiera	0,10	0,18
3.Ratio de solvencia o garantía	1,10	1,21
4.Ratio de calidad de la deuda	0,02	0,04
7. Coste de la deuda	0,03	0,03

Fuente: Elaboración propia

El **ratio de endeudamiento** es un indicativo del peso que representa el total de la financiación ajena en la estructura financiera de la empresa. Lo que supone que la entidad cuenta con un volumen de deuda muy elevado, lo cual corrobora la información ya comentada con anterioridad. Da una idea de entidad endeudada, descapitalizada y arriesgada. Este valor es aconsejable que se englobe entre el límite establecido (0,40-0,60). En el presente caso, es de 0,90. Sin embargo a priori parece adecuado debido al préstamo pactado con la entidad bancaria y al tratarse de una empresa de nueva creación que poco a poco irá devolviendo la deuda sin problemas. Por lo tanto el valor del ratio en 2016 denota una estructura financiera en la que predomina la financiación ajena.

En cuanto al **ratio de autonomía**, expresa la relación entre las fuentes de financiación propia y las fuentes de financiación ajena de la empresa. Es el ratio que permite determinar si la empresa toma sus propias decisiones sin tener que depender de terceros o realmente depende. De manera que tiene una evolución contraria al ratio de endeudamiento. Dicho valor es de 0,10. El límite oscila entre 0,7 y 1,5, de manera que no llega al límite establecido. Otro reflejo claro de que se trata de una empresa con una gran dependencia frente a terceros así como un endeudamiento alto. Por lo tanto no tiene capacidad para tomar decisiones por sí misma.

Por su parte el **ratio de solvencia**, muestra si la entidad dispone de recursos económicos suficientes para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Este valor es aconsejable que simplemente sea mayor a 1. En este caso es de 1,10. Es decir, por cada euro de deuda, la empresa dispone de activos por valor contable de 1,10 euros para hacer frente a dicha obligación. Además suele decirse que este ratio mide la distancia a la quiebra técnica, siempre y cuando sea menor a 1. Por lo tanto se puede verificar que la empresa se encuentra en una situación adecuada, lejos de la quiebra técnica.

La **calidad de la deuda** refleja si la entidad tiene una mayor deuda a corto o a largo plazo. Se considera mejor calidad el endeudamiento a largo plazo. Dicho valor es de 0,02, por lo que la mayor parte de las obligaciones de la empresa son a largo plazo, es decir, únicamente el 2% de la totalidad de la deuda es a corto plazo. De manera que la calidad de la deuda es muy adecuada.

Todos los ratios mejoran en 2017, de manera que progresivamente año tras año el endeudamiento de la empresa irá reduciéndose, es decir, la previsión a priori parece buena.

Para concluir, se trata de una empresa descapitalizada pero con capacidad de atender a sus deudas tanto a corto como a largo plazo, así como la calidad de dicha deuda es muy adecuada puesto que la mayor parte es a largo plazo. Así pues, la situación de endeudamiento no parece desfavorable, sino que es favorable.

9. CONTROL

El control es un procedimiento que se basa en un conjunto de medidas implantadas por la empresa, con el fin de analizar los resultados obtenidos, evaluando las causas tanto de los aciertos como de los errores para tomar las medidas correspondientes. Es decir, comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos, evitando de esta manera posibles desviaciones.

El este mecanismo específico de control para nuestro plan de empresa es el siguiente:

Seguimiento mensual de la cifra de negocios. Si la cifra de negocios está por debajo de 20.000 en el mes, se realizará un análisis por parte de la alta dirección de la empresa junto con el director comercial, y se propondrán acciones correctoras, con informe de seguimiento a los 15 días. Si la cifra de negocios está entre 20.000 y 40.0000 en el mes, se realizará un análisis por parte del Director comercial y se propondrán acciones correctoras con informe de seguimiento a los 30 días. Si se superan los 40.000 € mensuales, se invitará al Staff a una cena de empresa.

Control trimestral de los niveles de satisfacción de los clientes por medio de las encuestas de satisfacción. Si los niveles de satisfacción no superan la nota media de 7 sobre 10 entre todas las encuestas se realizará un análisis por parte de la alta dirección de la empresa y el comité de calidad, y se propondrán acciones correctoras, con informe de seguimiento a los 15 días. Si los niveles de satisfacción tienen una nota media entre un 7 y un 9 sobre 10, se realizará un análisis a cargo del comité de calidad de la empresa, y se establecerán acciones correctoras con informe de seguimiento a los 30 días. Si se supera el 9 de valoración, se invitará al Staff a una cena de empresa.

Control semestral de la notoriedad de marca. Se realizará una encuesta pasados seis meses de la implantación del plan de empresa para controlar que los niveles de notoriedad de marca han aumentado. Si los niveles de notoriedad de marca son menores al 2% de la población el director comercial junto con la alta dirección crearán medidas correctoras. En el caso que el nivel de notoriedad esté entre 2-3 % el director comercial reformulará la estrategia. En el caso que la notoriedad de marca esté por encima del 3% se seguirá con el plan propuesto en primer momento.

Seguimiento mensual del número de abonados. Si la cifra de socios está por debajo de 500 en el mes, se realizará un análisis por parte de la alta dirección de la empresa junto con el director comercial, y se propondrán acciones correctoras, con informe de seguimiento a los 15 días. Si la cifra de negocios está entre 500 y 800 en el mes, se realizará un análisis por parte del Director comercial y se propondrán acciones correctoras con informe de seguimiento a los 30 días. Si se superan los 800 mensuales, se seguirá con el plan propuesto en primer momento.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objeto del presente trabajo de negocio es estudiar la viabilidad económica de la adquisición y explotación de un gimnasio low cost en la ciudad de Valencia, y por tanto si resulta rentable o no para el inversor. De esta manera, se parte de las conclusiones sobre el estudio económico-financiero:

- Los valores obtenidos mediante los procedimientos del VAN y del TIR muestran unos resultados satisfactorios, de manera que se recomienda llevar a cabo la inversión. El valor del VAN en un período de 30 años es de 1.017.247,11.y el del TIR es de 11,90%. Dichos valores se consideran viables debido a que el VAN es superior a 0 y la TIR se encuentra por encima del tipo de interés del préstamo. Por lo tanto, desde el punto de vista del inversor parece viable la inversión. Además mediante el método Payback se espera recuperar el desembolso inicial en el octavo año.
- En lo que se respecta a la parte financiera, mediante el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se analiza que el beneficio neto del primer año es negativo puesto que se trata de una empresa de nueva creación y los gastos iniciales son muy elevados, lo cual es coherente. A partir del segundo año ya se empiezan a conseguir resultados positivos y progresivamente superiores año tras año, recuperando poco a poco la inversión inicial.

El balance de Situación así como los ratios, muestran una empresa descapitalizada con una cantidad de deuda bastante elevada. Sin embargo se trata de una deuda considerada como buena ya que predomina la deuda a largo plazo que poco a poco se va devolviendo y por lo tanto su calidad parece a priori favorable. Hay que recordar que todo ello se debe porque es el primer año de la creación de la empresa.

Por otro lado, la situación de liquidez de la empresa es adecuada, de manera que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus pagos más inmediatos. No obstante, en el segundo año, dicho nivel de liquidez aumenta en gran medida pudiéndose la empresa encontrar en una posible situación de ociosidad y perdiendo rentabilidad de sus activos. Situación que se pretende mejorar con posibles inversiones en inmovilizado así como en inversiones financieras. También hay que decir que existe equilibrio económico-financiero ya que el fondo de maniobra es positivo.

Otras conclusiones que se extraen del proyecto son las siguientes:

- El sector de los gimnasios es un mercado afectado por la crisis económica pero que durante los dos últimos años se está recuperando y emergiendo de nuevo.

El análisis del entorno así como del sector presentan una buena oportunidad de negocio, pues la preocupación por la actividad física y la salud y el crecimiento de las cadenas low cost en este sector permiten verificarlo. Por un lado, es una realidad que la sociedad se muestra muy pendiente del estado físico lo cual impulsa las posibilidades de nuestro negocio. Por otro lado, las cadenas low cost se están afianzando en el mercado y están sustituyendo a las cadenas tradicionales.

- El nombre elegido por los socios de la entidad es el siguiente: **JustFit**. JustFit se enfrenta a tres competidores directos: McFit, AtivaClub y Sweet Gym Valencia. Seleccionados como rivales tanto por la cercanía como por precios. Son centros deportivos que pueden afectar a nuestra actividad. McFit es el gimnasio más similar, siguiendo la política de liderazgo de precios (precios bajos). Mediante la competencia se establece la posición competitiva.
- El público objetivo son todas aquellas personas localizadas en la ciudad de Valencia, especialmente la zona de la Avenida de Francia y áreas vecinas, que deseen satisfacer las necesidades físicas y de salud, ya sea por pura afición o simplemente por la propia preocupación física y saludable. La entidad se centra fundamentalmente en atraer a personas comprendidas entre las edades 15-55 años, perteneciente a la clase baja-media y media-alta.
- La compañía se encuentra localizada en un lugar estratégico, entre dos barrios muy diferentes para poder abarcar una mayor cantidad de mercado. Al mismo tiempo se trata de una zona revalorizada, muy transitada y con mucha actividad durante todo el día, lo cual garantiza una gran cantidad de afluencia diaria. Dicha parcela es adquirida a una entidad bancaria, que debido a una ejecución hipotecaria realizada sobre una empresa constructora, la tiene en su propiedad. Dispone de 945 metros cuadrados. Al construir dos pisos, el establecimiento ofrece 1.890 metros cuadrados, de los cuales 1.600 serán útiles.
- La plantilla de personal del gimnasio está compuesta por 12 empleados: socio mayorista, socio minorista, 8 entrenadores y 2 recepcionistas. El Staff es uno de los costes más altos y al mismo tiempo más valiosos del centro deportivo, ya que de su trabajo depende la fidelidad de nuestros abonados. Se trata de una empresa de reducida dimensión, de manera que todos los puestos de trabajo dependen de la gerencia o accionista mayoritario (socio mayoritario).
- El tipo de sociedad elegida es sociedad limitada. De acuerdo a las características propias de dicho tipo de sociedad es la más conveniente, puesto que es la más utilizada para empresas de pequeña y mediana dimensión como

la presente. Los requisitos a cumplir son menos estrictos y se acoplan mejor a este modelo de empresa.

- En cuanto al Plan de Marketing, se ha considerado necesario llevar a cabo una alta inversión en este departamento para atraer con mayor agilidad al público objetivo y recuperar de este modo cuanto antes la inversión. La página web de la compañía, anuncios en la radio, en folletos, en revistas relacionadas con la actividad física y salud, así como conferencias en universidades son algunas de las propuestas relacionadas.

En referencia a la distribución, Adword es el programa elegido para darse a conocer y poner en contacto empresa-cliente, siempre y cuando dicho contacto no sea directo. No obstante, la entidad es partidaria del contacto directo para transmitir una mayor confianza.

Los precios, al tratarse de una empresa low cost, son precios muy competitivos, y por lo tanto es considerado como un gimnasio barato. Existe una gran variedad de ofertas para: familias, rehabilitados, desempleados o amas/os de casa, para facilitar la asistencia a todo tipo de personas.

- La política a seguir es una estrategia de posicionamiento mediante una combinación entre la diferenciación del servicio y el liderazgo en precios.

Para acabar el Plan de Empresa, se puede concluir con la viabilidad de dicho proyecto. Se trata de un negocio rentable para el inversor que supone una gran oportunidad para cualquier emprendedor.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ACTIVACLUB. *Página oficial ActivaClub*. <<http://valencia.activaclub.es/>> [Consulta: 16 de julio de 2015]
- AYUNTAMIENTO DE VALENCIA. (Octubre de 2010). *Normativa de Instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana*. <[http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vOrdenanzas01/0009/\\$FILE/R_instalaciones%20deport_2011.pdf](http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vOrdenanzas01/0009/$FILE/R_instalaciones%20deport_2011.pdf)>. [Consulta: 14 de julio de 2015]
- AMOROSO, L. (9 de Agosto de 2013). *Cuota de mercado de los gimnasios*. <<http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-calcular-la-cuota/>> [Consulta: el 4 de agosto de 2015]
- ASSOCIATION, A.M. (2004). *Definición de Marketing*. <<http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>> [Consulta: 25 de julio de 2015]
- BLASCO, E. (30 de Septiembre de 2013). *Principales medidas para autónomos*. <<http://www.infoautonomos.com/blog/especial-ley-de-emprendedores-analisis-de-las-principales-medidas/>>. [Consulta: 17 de julio de 2015]
- CAÑETE, B. (5 de Enero de 2015). *Tasa de paro en España*. <<http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/2095409-evolucion-tasa-paro-2014>>. [Consulta: 18 de julio de 2015]
- CENTRAL, R.M. (1 de enero de 2015). *La denominación social de la empresa a través del Registro Mercantil Central*. <<http://www.rmc.es/DenominacionesSociales.aspx>>. [Consulta: 14 de julio de 2015]
- CMD SPORT (23 de Julio de 2014). *Facturación de los gimnasios*. <<http://www.cmdsport.com/esencial/la-facturacion-de-los-gimnasios-descendio-un-4-en-2013/>>. [Consulta: 20 de julio de 2015]
- DATOSMACRO. (1 de Septiembre de 2014). *Situación del PIB en España*. <<http://www.datosmacro.com/pib/espana>>. [Consulta: 10 de julio de 2015]
- EGEA, M.J. (26 de febrero de 2015). *Evolución del sector e influencia en otros mercados*. <<http://aacoolhunting.com/2015/02/26/el-fitness-evolucion-del-sector-e-influencia-en-otros-mercados/>>. [Consulta: 6 de agosto de 2015]

- EUROPA PRESS. (25 de Febrero de 2013). *Medidas emprendedoras de apoyo a jóvenes parados y emprendedores*. <<http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/4626563/02/13/50-medidas-de-apoyo-a-jovenes-parados-y-emprendedores-.html#.Kku8aX0DS5ITxcm>>. [Consulta: 20 de julio de 2015]
- EUROPA PRESS. (1 de Enero de 2014). *Desarrollo del sector de los gimnasios*. <<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-sector-gimnasios-encadena-cinco-anos-caidas-preve-moderada-recuperacion-2014-20140107105559.html>>. [Consulta: 24 de julio de 2015]
- FITSEVEN. (30 de enero de 2014). *Mejor cuerpo, mejor vida*. <<http://fitseven.net/estilo-de-vida-deportivo/industria-del-fitness-mundial>>. [Consulta: 5 de julio de 2015]
- INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION (IHRSA). (10 de febrero de 2015). *Número de usuarios que asisten al gimnasio en España*. <<http://www.ihrsa.org/research-reports>>. [Consulta: 7 de julio de 2015]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y DEPORTE. (2013). *Anuario de Estadística Deportiva 2013*. Madrid. <http://www.csd.gob.es/csd/documentacion/01GabPr/Novedades/el-mecd-presenta-el-i-anuario-de-estadisticas-deportivas/>> [Consulta: 2 de agosto de 2015].
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Tipo de cotización para empleados y autónomos. <http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm>. [Consulta: 12 de agosto de 2015]
- ROCHE, A. G. (01 de 01 de 2015). *Mujeres al poder*. *Marca*. <http://www.marca.com/2015/01/01/mas_deportes/otros_deportes/1420130325.html> [Consulta: 10 de julio de 2015]
- RUIZ, M. S. *Características de una Sociedad limitada*. <<http://ocw.um.es/cc.-sociales/derecho-mercantil/material-de-clase-1/tema13.sociedad-limitada.pdf>>. [Consulta: 11 de julio de 2015]
- SECRETARÍA DE ESTADO DE EMPLEO. (2014). *La situación de las mujeres en el mercado de trabajo en 2013*. *Gobierno de España*. <<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/Revista/Revista94/142.pdf>> [Consulta: 8 de agosto de 2015]

WORDPRESS. (2013). *Las cinco de fuerzas de Porter* .
<<http://gimnasiosoe.wordpress.com/2014/01/30/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter-de-los-gimnasios/>> . [Consulta: 9 de julio de 2015].

LEGISLACIÓN

España. Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional. BOE, 9 de noviembre de 2012, núm. 270, p. 78348-78365.

España. Real Decreto 2001/1983, de 28 de julio, por el que se aprueba las normas sobre regulación de la jornada de trabajo, jornadas especiales y descansos. BOE, 29 de julio de 1983, núm. 20906, p. 20959-20963.

España. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE, 29 de marzo de 1995, núm. 75, p. 9654-9688.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE, 3 de julio de 2010, núm. 161, p. 58472-58594.

España. Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil (RRM). BOE, 31 de julio de 1996, núm. 184, p. 23574-23636.

España. Real Decreto 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones vigentes en materia de Régimen local. BOE, 12 de mayo de 1986, núm. 96, p. 14282-14295.

España. Artículo 22 de la ley 4/1993 de 20 de diciembre, por el que se regula el régimen jurídico, gestión, uso y utilización de las Instalaciones Deportivas. Generalitat Valenciana, 28 de diciembre de 1993, núm. 2173.

España. Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales. BOE, 22 de diciembre de 1986, núm. 305, p. 41811-41832.

España. Resolución de 6 de marzo de 2014, de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, por la que se regula el Proyecto Piloto del Programa de Formación Continua del Deporte y se establecen las condiciones de incorporación de las

actividades de formación continua organizadas por las Federativas Deportivas Españolas. BOE, 17 de marzo de 2014, núm. 65, p. 23512-23519.

España. Resolución de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General del Empleo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE, 2 de octubre de 2014, núm. 239, p. 78412-78448.