

Plan de negocio  
para el desarrollo  
de un centro  
Wellness para  
mujeres en la  
ciudad de  
Valencia llamado  
Victoria´s



Autora: Victoria Martínez Guijarro  
Director: Aurelio Herrero Blasco

Julio, 2015

# Índice:

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....                                     | 8  |
| 1.1.1 Resumen .....   | 8  |
| 1.1.2. Abstract.....  | 8  |
| 1.2 Objeto del proyecto .....                                     | 9  |
| 1.3 Objetivos del proyecto .....                                  | 9  |
| 1.4 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno ..... | 10 |
| 1.5 Metodología.....  | 14 |
| .....   | 15 |
| Capítulo 2 ANTECEDENTES .....                                     | 15 |
| Capítulo 2: ANTECEDENTES .....                                    | 16 |
| 2.1 Introducción:.....  | 16 |
| Wellness V.S. Fitness .....                                       | 16 |
| 2.2 Motivación y justificación del proyecto.....                  | 16 |
| 2.3 Estudio del sector Ocio-salud en la sociedad actual .....     | 18 |
| 2.3.1 Acercamiento a la historia del Ocio-salud.....              | 18 |
| 2.3.2 Factores determinantes en el consumo del Ocio-salud. ....   | 20 |
| 2.3.3 El consumo del ocio-salud a nivel global .....              | 23 |
| 2.4 El consumo del Ocio-salud en España: .....                    | 25 |
| 2.4.1 Hábitos de la sociedad española: .....                      | 25 |
| 2.4.2 Centros del Ocio-salud en España .....                      | 27 |
| 2.4.3 Indagando en los gimnasios “Low Cost” .....                 | 28 |
| 2.5 Tendencias y previsiones .....                                | 29 |
| 2.5.1 Tendencias de crecimiento .....                             | 29 |
| 2.5.2 Tendencias tecnológicas en el fitness.....                  | 29 |
| 2.5.3 Previsiones de mercado.....                                 | 30 |
| Capítulo 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....                            | 33 |
| 3.1 Introducción.....   | 33 |
| 3.2 Macro entorno. Factores determinantes. ....                   | 34 |
| 3.2.1 Factores políticos:.....                                    | 35 |
| 3.2.2 Factores económicos: .....                                  | 38 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.3 Factores sociodemográficos:.....               | 42 |
| 3.2.4 Factores tecnológicos: .....                   | 46 |
| 3.3 Microentorno. Factores determinantes: .....      | 48 |
| Las cinco fuerzas: .....                             | 48 |
| Amenaza de entrada: .....                            | 49 |
| Amenazas de sustitutos:.....                         | 51 |
| El poder de los compradores: .....                   | 51 |
| Rivalidad competitiva: .....                         | 52 |
| Implicaciones del análisis de las cinco fuerzas..... | 53 |
| Conclusiones sobre el sector: .....                  | 53 |
| 3.5 Análisis de la demanda .....                     | 54 |
| 3.5 Competencia directa .....                        | 55 |
| 3.6 Grado de concentración .....                     | 63 |
| .....  | 65 |
| Capítulo 4 .....                                     | 65 |
| OPERACIONES Y PROCESOS .....                         | 65 |
| Capítulo 4: OPERACIONES Y PROCESOS .....             | 66 |
| 4.1 Introducción .....                               | 66 |
| 4.2 Localización .....                               | 66 |
| 4.3 Distribución en planta .....                     | 69 |
| 4.4 Operaciones y procesos.....                      | 72 |
| Capítulo 5: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.....           | 76 |
| 5.1 Introducción .....                               | 76 |
| 5.2 Forma legal y tributaria .....                   | 76 |
| 5.3 Misión, visión y valores.....                    | 78 |
| Misión:.....   | 78 |
| Visión:.....   | 79 |
| Valores:.....  | 79 |
| 5.4 Organigrama .....                                | 80 |
| Capítulo 6: RECURSOS HUMANOS. ....                   | 83 |
| 6.1 Introducción.....                                | 83 |
| 6.2 Proceso de reclutamiento.....                    | 83 |
| 6.2.1 Fines del reclutamiento .....                  | 84 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2.2 Proceso de selección.....                 | 84  |
| 6.3 Descripción de los puestos de trabajo.....  | 85  |
| Informático: .....                              | 85  |
| Recepcionista:.....                             | 86  |
| Monitora personal: .....                        | 87  |
| Monitoras de actividades cuerpo-mente: .....    | 89  |
| Directora:.....                                 | 90  |
| Capítulo 7: MARKETING. ....                     | 93  |
| 7.1 Introducción:.....                          | 93  |
| Evolución del marketing. Del 1.0 al 4.0.: ..... | 94  |
| 7.2 Segmentación y público objetivo: .....      | 95  |
| 7.3 Marketing mix .....                         | 97  |
| Producto .....                                  | 97  |
| Precio:.....                                    | 98  |
| Distribución:.....                              | 100 |
| Promoción: .....                                | 100 |
| 7.4 Marketing Digital.....                      | 103 |
| Estrategias de marketing digital.....           | 103 |
| .....   | 104 |
| PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....                 | 104 |
| Capítulo 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....      | 105 |
| 8.1 Introducción.....                           | 105 |
| 8.2 Balance de situación.....                   | 106 |
| 8.2.1 Activo .....                              | 106 |
| 8.2.2 Pasivo y Patrimonio neto .....            | 111 |
| 8.3 Balance de situación.....                   | 113 |
| 8.3 Cuenta de pérdidas y ganancias.....         | 116 |
| 8.3.1 Previsión de ventas.....                  | 116 |
| Previsión de gastos.....                        | 119 |
| 8.4 Análisis de ratios. ....                    | 125 |
| 8.4.1. Ratio de liquidez .....                  | 125 |
| 8.4.2. Ratio de endeudamiento: .....            | 125 |
| 8.4.3 Fondo de maniobra: .....                  | 126 |

|  |     |
|--|-----|
| 8.5 Plan de inversión. VAN y TIR. .... | 126 |
| 8.6 Calendario de implantación.....    | 127 |
| Conclusiones:.....                     | 130 |
| Bibliografía .....                     | 133 |
| Anexo .....                            | 137 |

## Índice de tablas:

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Estudios sobre ciencias del deporte. ....  | 21  |
| Tabla 2. Los principales países consumidores de Ocio-Salud.....                                       | 24  |
| Tabla 3. Datos demográficos ciudad de Valencia. Fuente: Ayuntamiento de Valencia, 2013.<br>.....      | 43  |
| Tabla 4. Inmovilizado inmaterial. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                              | 108 |
| Tabla 5. Inmovilizado tangible. Fuente: Elaboración propia, 2015.....                                 | 110 |
| Tabla 6. Balance provisional Año 1. Fuente: Elaboración propia, 2015 .....                            | 113 |
| Tabla 7. Balance provisional Año 2. Fuente: Elaboración propia, 2015 .....                            | 114 |
| Tabla 8 Balance provisional Año 3. Fuente: Elaboración propia, 2015.....                              | 115 |
| Tabla 9 Previsiones de ventas. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                 | 116 |
| Tabla 10. Ventas NO EXCUSES. Fuente: Elaboración propia.2015.....                                     | 117 |
| Tabla 11. Ventas SUNSET/ SUNRISES. Fuente: Elaboración propia, 2015.....                              | 117 |
| Tabla 12. Ventas SOMETIMES. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                    | 117 |
| Tabla 13. Ventas YINGYANGS Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                     | 117 |
| Tabla 14. Previsión de Ingresos año 2. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                         | 118 |
| Tabla 15. Previsión de Ingresos año 3. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                         | 118 |
| Tabla 16. Tabla salarial. Fuente: Elaboración propia, 2015.....                                       | 119 |
| Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 1. Elaboración propia,<br>2015 ..... | 122 |
| Tabla 18. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 2. Elaboración propia,<br>2015 ..... | 123 |
| Tabla 19. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 3. Elaboración propia,<br>2015 ..... | 124 |
| Tabla 20. Ratio de liquidez. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                   | 125 |
| Tabla 21. Ratio de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.....                                     | 125 |
| Tabla 22. Fondo de maniobra. Elaboración propia: 2015. ....   | 126 |
| Tabla 23. Flujos de caja derivados de las inversiones. Elaboración propia: 2015. ....                 | 127 |
| Tabla 24. Diagrama de GANTT. Fuente: Elaboración propia. Elaboración propia, 2015. ....               | 128 |

## Índice de imágenes:

|  |     |
|--|-----|
| Imagen 1. Gimnasio antiguo. Fuente google 2015. ....   | 18  |
| Imagen 2. Deporte en la Antigua Grecia. Fuente: Google, 2015 .....   | 19  |
| Imagen 3. Revista de culturismo en Estados Unidos. Fuente: Google, 2015 .....                              | 20  |
| Imágenes 4 y 5. Mapas de sedentarismo en el mundo. Fuente: Google, 2015 .....                              | 22  |
| Imagen 5. Las mujeres y los wereables. ....  | 29  |
| Imagen 6. Análisis PEST. Fuente: Google, 2015 .....  | 34  |
| Imagen 7. Ciudad de las artes y las ciencias. Fuente: ABC, 2015 .....                                      | 47  |
| Imagen 8. Centro dynámikas. Fuente: dynamikas.com, 2014.....   | 56  |
| Imagen 9. Página web dynámikas. Fuente: Dynamikas.com, 2015 .....  | 56  |
| Imagen 10. Canal Youtube. Fuente: Youtube.com, 2015.....   | 57  |
| Imagen 11. Training fachada. Fuente: google, 2015 .....  | 58  |
| Imagen 12. Páginas web Training. Fuente: google, 2015.....   | 59  |
| Imagen 13. Página web de facebook gimnasio training. Fuente: Facebook.com, 2015 .....                      | 59  |
| Imagen 14. Página web De L'art. Fuente: De L'art. com, 2015.....   | 60  |
| Imagen 15. Página web fémina. Fuente: fémina.com .....   | 62  |
| Imagen 16. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015 .....   | 67  |
| Imagen 17. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015 .....   | 68  |
| Imagen 18. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015. ....   | 68  |
| Imagen 19. Distribución en planta. Fuente: Elaboración propia, 2015.....                                   | 69  |
| Imagen 20. Antiguos vestuarios masculinos, ahora zona de estética. Fuente: Mil<br>anuncios.com, 2015. .... | 69  |
| Imagen 21. Apariencia de sala polivalente. Fuente: Google, 2015.....                                       | 70  |
| Imagen 22. Apariencia terraza. Fuente: Google, 2015. ....  | 71  |
| Imagen 23. Apariencia SALA MENTE. Fuente: Google, 2015.....  | 71  |
| Imagen 24. Apariencia vestuarios. Fuente: Google, 2015.....  | 72  |
| Imagen 25. Embotellado marketing. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                   | 102 |
| Imagen 26. Coeficientes de amortización. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                            | 107 |

## Índice de gráficos:

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Personas que realizan práctica física moderada.....  | 25 |
| Gráfico 2. Índice de masa corporal por edad en España.....  | 26 |
| Gráfico 3. Tasa de desempleo en España. Fuente: elaboración propia, 2015. ....                                      | 40 |
| Gráfico 4. Evolución del PIB per cápita. Fuente: Elaboración propia, 2015 .....                                     | 41 |
| Gráfico 5. Estructura poblacional de la sociedad. Fuente: Geriatricarea, 2014 .....                                 | 44 |
| Gráfico 6. Saldo migratorio con el extranjero de la Comunidad Valenciana. Fuente:<br>Elaboración propia, 2015. .... | 45 |
| Gráfico 7. Número de instalaciones deportivas en España. Fuente: DBK, 2012 .....                                    | 63 |
| Gráfico 8. Diagrama de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia, 2015 .....                                  | 74 |
| Gráfico 9. Diagrama de gestión de clientes. Fuente: Elaboración propia, 2015. ....                                  | 74 |
| Gráfico 10. Tipos de sociedades y sus características. Fuente: crear empresas.com, 2015. .                          | 77 |
| Gráfico 11. Evolución del marketing. Fuente: Elaboración propia, 2015.....  | 94 |



## Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN

- 1.1 Resumen
- 1.2 Objeto del proyecto
- 1.3 Objetivos del proyecto
- 1.4 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno.
- 1.5 Metodología



# Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1.1 Resumen

Este trabajo pretende ser un plan de negocio en todos sus aspectos para llevar a cabo la creación de un Wellness Center para mujeres en la ciudad de Valencia llamado Victoria's.

Se trata de un acercamiento y análisis del sector del ocio-salud y se la competencia directa del negocio. Por otro lado se ha realizado un análisis y segmentación del público objetivo de nuestro centro a través de los datos recogidos en los sectores a los que pertenece nuestro servicio. Ha sido clave, la determinación de la estrategia a seguir para la realización del proyecto tratando de marcar una diferenciación con respecto a nuestros competidores.

Este concepto de negocio innovador representa un paso más allá en la creciente tendencia de la concienciación y el cuidado del cuerpo, lo cual supone una oportunidad de negocio en un sector, el ocio-salud, que sin duda presenta tendencias alcistas y unas optimistas vistas de futuro.

Palabras clave: Bienestar, Salud, Trabajo de fin de carrera.

## 1.1.2. Abstract

The following Final University Project aims to be a business plan in all its aspects to go ahead with the creation of a women Wellness Center for Women, called Victoria's and placed at the city of Valencia.

Firstly it is an approach and analysis of health sector, background, and the direct competitors to determine its viability. Secondly we have done an analysis and segmentation of the target audience of our center through data collection based on the sectors in which our service belongs. It has been remarkable, the determination of the guidelines for the project, working especially in the differentiation from our competitors' strategy.

This innovative business concept represents a difference and goes further into the meaning of awareness and body care, which represents a business opportunity in a continued-growth sector. Health definitely presents uptrends and some optimistic views of future.

Key words: Wellness, Health, Final project.

## 1.2 Objeto del proyecto

El objeto de este proyecto es el acercamiento al sector del ocio-salud y su tendencia así como la realización y estudio de viabilidad de un plan de negocio para constituir un centro de bienestar para mujeres en la ciudad de Valencia llamado Victoria's. Este centro prestará diversos servicios entre los que se incluyen actividades deportivas, cafetería especializada en la preparación y distribución de productos macrobióticos, servicios de estética integral y sala culturas de exposiciones.

## 1.3 Objetivos del proyecto

Con el desarrollo de este proyecto se pretende realizar un estudio pormenorizado de los siguientes aspectos:

Aspectos externos del estudio:

- Analizar el sector del ocio-salud. Observar su evolución en los últimos años. Obtener información de las tendencias a nivel mundial, nacional y de la comunidad y que posibles aplicaciones serían adaptables a un negocio en la ciudad de Valencia
- Se realizará también un análisis de características similares del sector de la nutrición deportiva y los productos macrobióticos ya que se trata de dos líneas de negocio independientes. De nuevo se obtendrán datos a nivel mundial, nacional y de la comunidad para tratar de observar las tendencias en el mercado.
- Otro análisis a llevar a cabo es el del sector de la estética profesional, se tratará de advertir las posibles tendencias y huecos en el mercado que presente este sector.
- Análisis y segmentación del público objetivo de nuestro centro a través de los datos recogidos en los distintos sectores que conforman nuestros servicios.
- Estudio de los principales competidores del sector a través de sus DAFO.

Aspectos internos del estudio:

- Determinación de la estrategia a seguir para la realización del proyecto tratando de marcar una diferenciación con respecto a nuestros competidores.
- Determinación de la localización, el tipo de establecimiento así como la distribución, el estilo del mismo etc.
- Establecer la misión, valores y la visión del centro.

- Definición del plan de recursos humanos y de relaciones laborales. Determinando los criterios de selección, los puestos de trabajos y las tareas propias de los mismos, la jerarquía y los métodos de integración del personal.
- Realización de un plan de marketing y determinación de las diferentes acciones que se van a llevar a cabo para la creación de la cartera de clientes.
- Desarrollar un plan económico financiero que dé respuesta a las necesidades tanto de inversión como de financiación que necesita el negocio para poder empezar a funcionar.

## 1.4 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno

| Capítulo 2               | Antecedentes  |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Introducción a los sectores empresariales<br>Economía española y mundial<br>Economía regional<br>Economía de la empresa I   |
| Breve Justificación      | <p>En este capítulo se analizarán los tres principales sectores que va a englobar nuestro negocio.</p> <p>Se analizarán a un nivel global primero utilizando el punto de vista internacional, la evolución que ha sufrido en el último periodo así como las tendencias actuales.</p> <p>El análisis se centrará más tarde a nivel nacional y por último a nivel regional.</p> <p>Esto nos aportará una visión crítica que más tarde será útil para estudiar la viabilidad y posibilidades que ofrece este proyecto.</p> |

| Capítulo 3               | Análisis del entorno   |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | Dirección estratégica y política de empresa<br>Economía de la empresa I  |
| Breve Justificación      | En el tercer capítulo se llevará a cabo un exhaustivo análisis de la competencia.<br>Para ello se utilizarán mediciones y métodos observados en estas dos asignaturas que nos ayudarán a determinar de forma más precisa las fortalezas y debilidades de nuestros principales competidores de tal forma que encontremos mejor como lanzar nuestro negocio al mercado diferenciándonos del resto. |

| Capítulo 4               | Plan de Operaciones   |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad general y analítica<br>Dirección de proyectos empresariales<br>Microeconomía<br>Distribución en planta<br>Dirección de producción y logística  |
| Breve justificación      | Se crearán las pautas de actuación standard para todos los servicios que se ofrecerán en el centro.<br>Se determinarán los precios y margen de beneficio de cada uno de ellos.<br>Otros puntos que deberemos tener en cuenta son permisos necesarios para la reforma del local. |

| Capítulo 5               | Organización y estructura.  |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad de sociedades<br>Derecho de la empresa<br>Gestión fiscal de la empresa   |
| Breve justificación      | A través de estas asignaturas nos acercamos de forma teórica al proceso de creación de una empresa que nos será muy útil para llevar a cabo la simulación de la tramitación de la misma.<br>Habrá de tenerse en cuenta las transacciones necesarias para su apertura, plazos de presentaciones de la documentación y su forma jurídica. |

| Capítulo 6               | Recursos humanos  |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Dirección de recursos humanos<br>Legislación laboral y de la empresa  |
| Breve justificación      | Se llevarán a cabo todas las tareas relativas a los recursos humanos y las relaciones laborales vistas en las asignaturas pertinentes. Análisis de los puestos de trabajo. Se elaborarán los procesos de selección y captación de los recursos humanos.<br>Otro punto a tratar serán los sistemas de retribución y de evaluación. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Capítulo 7</b>        | <b>Marketing</b>  |
| Asignaturas relacionadas | Marketing industrial<br>Dirección comercial<br>Tecnología de la información y las comunicaciones.   |
| Breve Justificación      | Pese a que mi especialización no corresponde con el sector servicios algunos de los conocimientos de la asignatura de marketing serán útiles para poder desarrollar la campaña de creación de clientes.<br>La información vista en dirección comercial será de gran utilidad para estimar el grado de satisfacción de los mismos y todo tipo de encuestas.<br>Por otro para el marketing digital utilizaremos la creación de páginas web completas y de fácil usabilidad. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Capítulo 8</b>        | <b>Análisis de viabilidad económico financiera</b>  |
| Asignaturas relacionadas | Dirección financiera<br>Economía de la empresa II<br>Matemáticas financieras  |
| Breve justificación      | Una vez realizado el análisis de viabilidad con los datos recogidos a través del análisis interno y externo deberá trazarse el plan de financiación para ello habrá que estudiar las alternativas más rentables acogiéndonos a todos los beneficios que nuestra condición de jóvenes emprendedores nos permita. |

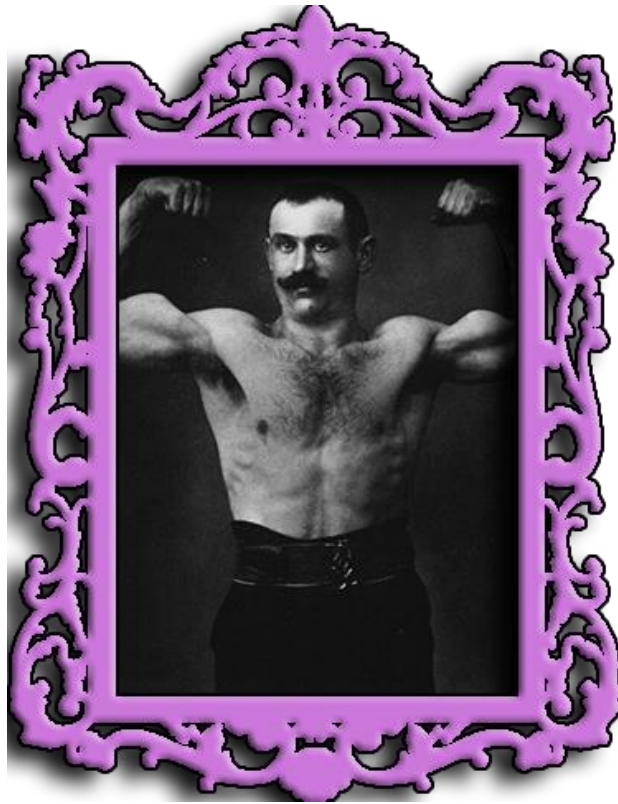
## 1.5 Metodología

El presente proyecto desarrolla un estudio minucioso de viabilidad de un negocio del sector del Ocio-Salud. Para ello se ha llevado a cabo el análisis de los antecedentes del sector, análisis del entorno, descripción de las operaciones y procesos que va a desarrollar la empresa en su actividad diaria, organización y estructura de la empresa, creación del Plan de Marketing, análisis económico-financiero, análisis de inversiones, etc.

Para conseguir los objetivos comentados, es necesario acceder a diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias utilizadas han sido por un lado las bases de datos INE.

Por otro lado, se han utilizado un gran número de fuentes de información secundarias ya que para el siguiente estudio se han consultado diversas publicaciones como libros e informes, además de las consultas electrónicas. Por último se han utilizado métodos como el análisis DAFO, PEST y las cinco fuerzas de Porter.

El método utilizado cuenta con una gran diversidad de recursos, lo que hace que el estudio pueda contar con el máximo de información posible enriqueciendo el interés del mismo.



## Capítulo 2 ANTECEDENTES

2.1 Introducción

2.2 Motivación y justificación del proyecto

2.3 Estudio del sector Ocio-Salud

2.4 Consumo del Ocio-Salud en España

2.5 Tendencias y previsiones



# Capítulo 2: ANTECEDENTES

## 2.1 Introducción:

Este apartado trata de explicar algunos de los conceptos que más tarde serán desarrollados en el proyecto. Estos términos toman sentido en la evolución del Ocio-Salud que será estudiada en este capítulo.

Wellness es un término inglés que hace referencia al bienestar tanto a nivel emocional, físico como mental lo cual se traduce en un estado de bienestar general y un equilibrio entre cuerpo y mente. La definición del término dada por el *National Wellness Institute* es: *"un proceso activo mediante el cual nos concienciamos y hacemos ciertas elecciones en vistas de una existencia más plena"*.

### Wellness V.S. Fitness

El concepto de Fitness hace referencia a sentirse bien físicamente. Evalúa capacidades como la postura corporal, flexibilidad, el estado de nuestro sistema cardiovascular. Es el predecesor del actual bienestar. El "Wellness", además de tratar estos objetivos, va más allá. Engloba conceptos más evolucionados como el equilibrio cuerpo-mente, gestión de emociones,... También ha sido estudiada la relación de este concepto con una mayor eficiencia laboral, más energía e incluso su relación con el aumento de la vitalidad tanto a corto como a largo plazo. (times)

Este concepto ha venido incrementando la calidad del servicio y por lo tanto el fin mismo que se busca en la realización de la actividad. También supone una mayor segmentación del mercado consumidor de los centros deportivos puesto que un cierto nivel cultural y de concienciación será intrínseco en los usuarios de estos centros.

## 2.2 Motivación y justificación del proyecto

En el siglo XXI se muestra una tendencia creciente en el consumo del ocio-salud. Un cambio en la sociedad y un aumento del presupuesto dedicado al ocio perfilan un nuevo concepto de calidad de vida en el que el bienestar, estado de salud, son conceptos latentes. Quizá por los horarios apretados y la falta de tiempo libre se busca la inmediatez en el consumo de este tipo de actividad. Ya no tienes que ir a un parque cerca o no de tu casa. No tienes por qué quedarte frío en tu camino de vuelta y no tienes por qué ser observado por otros viandantes curiosos mientras realizas tus rutinas deportivas.

Llegar con un horario previo conocido, hacer el deporte que quieras, tomar una ducha e irte es sin duda un atractivo que ofrecen los gimnasios. De hecho, estos presentan cada vez horarios más amplios para satisfacer a todo tipo de público. Actualmente estos horarios suelen ir desde las 7 de la mañana hasta las 10 e incluso 11 de la noche. Recientemente ha surgido también un nuevo concepto, los gimnasios 24 horas. A la completa disponibilidad hay que sumarle la independencia de las condiciones climáticas. Ya no importa la lluvia o un calor abrasador. Las excusas desaparecen.

Es sin duda en la época de la madurez de un servicio cuando aparecen multitud de variantes y factores de diferenciación que utilizan los empresarios para diferenciar su servicio del de los demás. Como usuaria habitual de un gimnasio he encontrado un posible hueco en el mercado de este tipo de ocio.

El plan de negocio que se presenta trata de un centro de bienestar para mujeres o como son conocidos mundialmente "Wellness Center". Este concepto surge de la necesidad de dar un servicio más amplio que no solo se ocupa del ejercicio físico sino de todos los tratamientos que envuelven al cuidado del cuerpo. Uno de los motivos que me lleva a querer que sea un centro femenino es la observación de cómo las mujeres se encuentran más a gusto realizando este tipo de actividades entre mujeres.

El hecho de querer dar un servicio completo cuerpo-mente viene dado porque el concepto de bienestar ha crecido y se ha ampliado. Se parte del conocimiento de que generalmente la gente que practica deporte regularmente se preocupa más del cuidado de su cuerpo y de tener una alimentación saludable. De este hecho surge la idea del centro que se presenta con tres actividades principales. Oferta de todo tipo de actividades físicas dirigidas así como una sala de fitness con aparatos de musculación. Estética integral, masajes y belleza. Cafetería basada en la oferta y distribución de comida macrobiótica y zumos naturales.

Tras la observación del sector del Ocio-salud se observa una creciente tendencia a darle un valor añadido al servicio. Por la gran cantidad de negocios de este tipo que podemos encontrar en todas las áreas de Valencia, algunos incluso de carácter público y con precios económicos, se busca el factor diferenciador para hacer de esta idea una posibilidad de negocio con oportunidades.

## 2.3 Estudio del sector Ocio-salud en la sociedad actual

### 2.3.1 Acercamiento a la historia del Ocio-salud.

El fitness tal y como lo conocemos ahora es un concepto moderno. Por supuesto la práctica de deporte no lo es, pero no fue hasta el siglo XX cuando se creó la actual industria que factura varios billones de euros al año. Hasta hace unas décadas, no se disponía de la maquinaria que se utiliza actualmente y sin embargo la población se mantenía en forma.

Vamos a proceder a un breve análisis de la historia de la actividad física para comprender su evolución y tratar de encontrar una tendencia en su comportamiento.

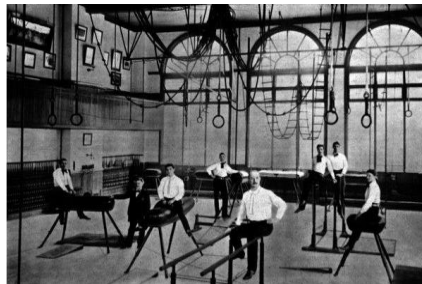


Imagen 1. Gimnasio antiguo. Fuente google 2015.

El hecho de estar en forma nace de la necesidad de sobrevivir en entornos hostiles. Los primeros entrenamientos debían conceder velocidad, fuerza y capacidad de defensa. Balancearse, saltar, trepar, incluso danzar en sus fases más primarias son actividades propias del ser humano desde hace más de 10.000 años. Estas actividades por supuesto se escapan de horarios rutinas y entrenamientos.

Con el asentamiento del ser humano y el fin del nomadismo la actividad física se reduce. La agricultura comienza a ser la principal fuente de subsistencia y ya no es necesario mantener ese nivel de agilidad y velocidad para sobrevivir.

Alrededor del 4000 A.C. se empieza a registrar el entrenamiento de forma planificada, el ansia de conquista de los Asirios, Babilonios, Egipcios y más tarde Griegos y Romanos hace que los niños y jóvenes comiencen a recibir entrenamiento para convertirse en fieros guerreros.

Las poblaciones civilizadas valoraban también en su cultura la competición deportiva existente desde el antiguo Egipto hasta por supuesto los juegos olímpicos inventados por el pueblo griego. Basados en la práctica y la habilidad de los movimientos naturales y de todas aquellas facultades beneficiosas para la

guerra. A parte de las artes propias de la batalla los griegos y romanos comenzaron a celebrar la belleza y la fuerza del cuerpo. Abrazaban el entrenamiento físico como un ideal filosófico y una parte esencial de una educación completa. Comienza con ellos el concepto de que una mente equilibrada debe pertenecer a un cuerpo en equilibrio.



Imagen 2. Deporte en la Antigua Grecia. Fuente: Google, 2015

Desde el siglo V hasta el XV, la edad media, fue uno de los periodos más oscuros y caóticos, no solo la sucesión de reinos y conquistas invasiones y devastadoras plagas. También el auge del catolicismo y con él la idea de que esta vida es tan solo la preparación de la próxima. El cuerpo era visto como pecaminoso e insignificante y la idea de cultivar la mente estaba mucho más arraigada. Solo los guerreros y particularmente los nobles entrenaban para ser virtuoso guerreros.

El renacimiento sin embargo, presenta un mayor interés por el cuerpo nacen el estudio exhaustivo de la anatomía, biología y las ciencias de la actividad física. Encontramos que se empiezan a escribir incluso libros sobre el tema como en 1553, *“El Libro del Ejercicio Corporal y Sus Provechos”* escrito por el español Cristobal Mendez, el primer libro que habla exclusivamente del tema.

En el periodo de la revolución industrial, la vida de la población comienza a sufrir rápidos cambios tanto en la economía con en las costumbres. Se pasa de una producción manual a otra basada en la mecanización de las tareas. La gente comienza a llevar una vida más sedentaria y surge la intención de realizar ejercicio físico. A esto se le suma el alza de los nacionalismos en muchos lugares de Europa lo cual provocó un deseo de la población de estar en forma y preparado para servir en la batalla siendo esto una señal de orgullo y un deber. Durante el siglo XIX surgen muchas escuelas en Europa de desarrollo de aptitudes físicas el país pionero es Alemania pero pronto surgen escuelas en Suecia, Inglaterra,..

Paralelamente, en Estados Unidos, influenciados por las corrientes Europeas, comienzan a crearse escuelas de preparación física para ambos sexos. También en el sistema de educación pública comenzó a estar latente.

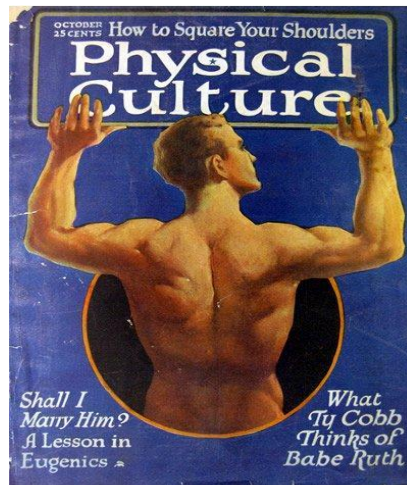


Imagen 3. Revista de culturismo en Estados Unidos. Fuente: Google, 2015

En el siglo XX comienza el crecimiento del mercado y la actual industria del fitness. Durante este siglo se comienza a aportar otra visión sobre el ejercicio tratando de hacerlo parecer moderno y de moda. Se comienzan a publicar revistas donde se muestra a través de la fotografía a gente practicando deporte y sus esculturales cuerpos. Otro de los motivos del alza de este concepto es el fin de “*la belle époque*” donde la importancia por el cuerpo había sido mínima en Europa. En Estados Unidos nacen tendencias similares con el nacimiento de “gurús” del cuerpo que recomiendan un estilo de vida saludable, pasar tiempo en la naturaleza o cambiar los hábitos de alimentación. En este periodo además comienza el alza de las máquinas de musculación y los concursos de culturismo y exhibición.

De este periodo surgen los conceptos asociados al mercado del fitness como lo conocemos, basado en la estética, el uso de máquinas milagrosas para la consecución de los objetivos, miles de libros, DVD,.. (manliness, 2014)

### 2.3.2 Factores determinantes en el consumo del Ocio-salud.

La diferenciación entre la vida laboral y el ocio es una de las características representativas en la sociedad industrial y urbana. A diferencia de unos años atrás cada vez es más representativa la opción de realizar actividades físicas orientadas al descanso personal y a la consecución del bienestar. El número de usuarios de estas actividades es exponencial así como la diversificación de las mismas.

Una de los factores condicionantes de la evolución contemplada viene en el incremento del estudio y obtención de información que presenta unos datos clarificadores sobre los grandes beneficios de realizar actividad física regularmente y tener una alimentación equilibrada y adecuada a nuestro estilo de

vida. Además gracias a los nuevos medios de difusión como internet esta información es de fácil acceso para todos. Nace una creciente preocupación por la vida sana y el ejercicio regular.

Se encuentran en el mercado multitud de revistas y publicaciones dedicadas al mundo y la práctica del deporte. Suelen contener desde rutinas de ejercicios, consejos para los principiantes y sobre todo pautas que ayudan o acercan la posibilidad de estar saludable sin dedicar demasiado tiempo o recursos.

Otro dato positivo del sector viene dado por el crecimiento del número de profesionales con estudios al respecto para aconsejar y guiar sus objetivos. La siguiente tabla muestra la evolución de alumnos matriculados en enseñanzas deportivas en España. Se observa una tendencia alcista en los datos (INE) Esta tendencia supone una mayor cantidad de formación en el sector lo cual aporta calidad al servicio del deporte a través de unos técnicos deportivos cualificados.

**Tabla 1. Estudios sobre ciencias del deporte.**

|  | VALORES ABSOLUTOS |           |           | DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL |           |           |
|--|-------------------|-----------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|
|  | 2009-2010         | 2010-2011 | 2011-2012 | 2009-2010               | 2010-2011 | 2011-2012 |
| <b>II. ENSEÑANZAS DEL RÉGIMEN GENERAL</b>  |                   |           |           |                         |           |           |
| Formación Profesional  | 15.601            | 18.097    | -         | 100                     | 100       | -         |
| Ciclos Formativos Grado Medio<br><i>Conducción de Activ. Físico-Deportivas en el Medio Natural</i> | 5.348             | 5.950     | -         | 34,3                    | 32,9      | -         |
| Ciclos Formativos Grado Superior<br><i>Animación de Actividades Físicas y/o Deportivas</i>         | 10.253            | 12.147    | -         | 65,7                    | 67,1      | -         |
| Universitaria  | 35.555            | 31.554    | -         | 100                     | 100       | -         |
| Diplomaturas<br><i>Maestro especialidad Educación Física</i>                                       | 17.057            | 11.929    | -         | 48,0                    | 37,8      | -         |
| Licenciaturas<br><i>Ciencias de la Actividad Física y Deporte</i>                                  | 13.562            | 11.006    | -         | 38,1                    | 34,9      | -         |
| Grado  | 3.667             | 7.243     | -         | 10,3                    | 23,0      | -         |
| Máster   | 407               | 694       | -         | 1,1                     | 2,2       | -         |
| Doctorado  | 858               | 682       | -         | 2,4                     | 2,2       | -         |

Fuentes: MECD. Estadística de las Enseñanzas no universitarias, INE. Estadística de la Enseñanza Universitaria  
 (†) Ver nota a este cuadro en Notas Metodológicas

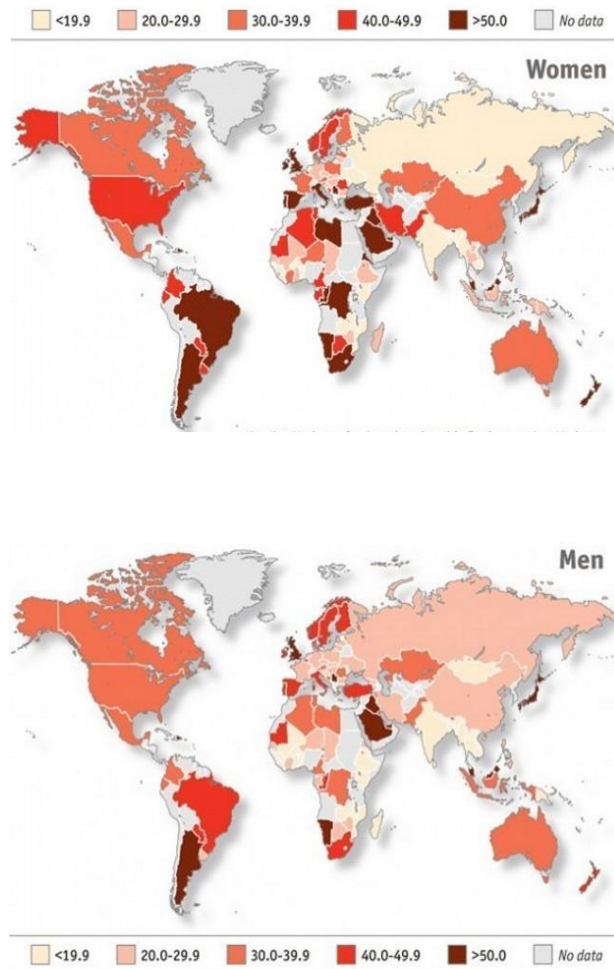
(INE, 2015)

Sin duda, pese a la creciente información, algunos estilos de vida impiden el conseguir ese estado de bienestar propio de una mente y un cuerpo equilibrados. En la era donde la mayoría de los oficios conllevan una vida sedentaria y la obesidad se está convirtiendo en una epidemia. Hay que tomar conciencia de las consecuencias de este maltrato al cuerpo.

Las siguientes imágenes muestran el porcentaje de población, en el primer caso hombres, que llevan una vida sedentaria en el mundo. Las zonas más oscuras atañen a zonas más castigadas por este estilo de vida. Cabe destacar que se tomará esta consideración cuando el tiempo dedicado al ejercicio físico moderado sea 30 minutos o menos a la semana. En España en concreto aproximadamente el 56% de la población presenta actividad física baja o nula en el trabajo presentando ello uno de los peores datos de la UE. Si estas cifras son

preocupantes en hombres, en el segmento de las mujeres empeoran las estadísticas:

Imágenes 4 y 5. Mapas de sedentarismo en el mundo.  
Fuente: Google, 2015



Otro factor que sin duda tiene que ver con el auge de esta actividad es la creciente preocupación por la actividad física que desde luego no es solo un concepto de actualidad si no ya una arraigada preocupación en el mundo moderno. Especialmente cercano a la época estival se observa un repunte en las inscripciones de los gimnasios y los usuarios se multiplican. Sin duda pese a que no es el motivo más saludable es una de las razones que lleva a la población a consumir este tipo de servicios.

### 2.3.3 El consumo del ocio-salud a nivel global

Vamos a realizar un repaso por el mercado del fitness mundial. En Estados Unidos y Canadá aproximadamente el 10 % de la población se considera usuaria de los gimnasios. Este porcentaje conlleva que el mercado americano sea el más grande del mundo. Hablando de cifras y dinero, este mercado representa el tercer lugar a nivel mundial.

La cantidad de gimnasios sólo en Estados Unidos es de 30.500, lo que iguala la cifra de gimnasios en toda Europa.

En lo que respecta a América Latina en términos generales, se estima que el porcentaje de la población que acude a los gimnasios es del 3,6 % pero la situación en cada uno de los países es diferente. Encontramos el ejemplo de países como Brasil, donde la cifra de gimnasios es de más de 24000, esto convierte a Brasil en el segundo mercado a nivel mundial. Otros países con una industria deportiva representativa son México con más 7800 gimnasios, Argentina 6600 gimnasios y Colombia y Chile con unas cifras similares que rondan los 1500 gimnasios en el país.

Dada la coyuntura económica y política del continente africano, no es sorprendente que tan solo un 0,2 % de la población sea usuaria de este tipo de servicios de Ocio-Salud ya que el ocio es una necesidad que se cubre con el excedente de los ingresos. Las estadísticas hablan de aproximadamente 2,5 millones de personas acudiendo al gimnasio y la gran mayoría vive en la República de Suráfrica.

Un dato a tener en cuenta es el gran desarrollo que presenta la República de Sudáfrica. El interés de sus habitantes por la salud y los hábitos de vida saludables se incrementa constantemente lo cual se demuestra por ejemplo con el mayor número de ventas de la revista "Men's Health" en ese país.

Respecto a Asia, entre la gran población de India y China, la cual supera en su totalidad los 2500 millones de personas, no hay más de 4 millones de usuarios de instalaciones deportivas como gimnasios esto corresponde solo al 0,16% de la población. De esos 4 millones un millón vive en Hong Kong.

Sin embargo en otros países del continente asiático como Japón o Corea del Sur la situación es distinta, más semejante a la europea. El número de gimnasios en Japón es de unos 3500 mientras que en Corea del sur es de unos 6800 gimnasios.

Australia Y Nueva Zelanda presentan algunos de los porcentajes más altos y son considerados los países más deportistas del mundo. En Australia aproximadamente el 8 % de la población, lo que corresponde con unos 2 millones de personas van al gimnasio. En Nueva Zelanda más del 12 % de la población acude al gimnasio. Entre ambos hay unos 3100 gimnasios.



Otro dato a tener en cuenta es la gran preocupación del gobierno en estos países por los temas relativos a la salud. En Australia y Nueva Zelanda existe una de las leyes anti fumadores más estrictas del mundo donde no está permitido ni tan solo fumar en la calle.

Teniendo en cuenta el total de los países europeos (teniendo en cuenta a Rusia en su totalidad) hay 46000 gimnasios y unos 42 millones de personas utilizan este tipo de centros para practicar deporte habitualmente esto equivale aproximadamente al 5 % de la población. Un dato a tener en cuenta es la gran diferenciación respecto a estos hábitos entre la Europa Occidental y su parte Oriental. Los países que se presentan como principales consumidores son:

**Tabla 2. Los principales países consumidores de Ocio-Salud.**

|   | País        | Nº Gimnasios | Usuarios     |
|---|-------------|--------------|--------------|
| 1 | Alemania    | 7600         | 7,9 millones |
| 2 | Reino Unido | 5900         | 7,6 millones |
| 3 | España      | 4600         | 6,4 millones |
| 4 | Italia      | 6000         | 4,2 millones |
| 5 | Rusia       | 3300         | 1,7 millones |

**Fuente: Elaboración propia, 2015**

Estos datos nos dan una visión general sobre el consumo de los gimnasios en el mundo. Podemos concluir una relación directa entre el nivel de adquisición o el PIB per cápita de estos países y su mayor o menor uso del ocio-salud. También un factor determinante es la apreciación y el valor de la cultura al cuerpo que en algunos países está más arraigado que en otros como es el caso de Brasil. En la siguiente tabla se muestra un ranking de consumo mundial. Como ya se ha comentado EEUU presenta el primer puesto tanto relativo al número de centros como a los consumidores seguido por Brasil que culturalmente presenta un gran arraigo al culto al cuerpo. España es el décimo consumidor del mundo y el tercero en Europa lo cual indica que es un mercado con crecimiento y relevancia en nuestro país.

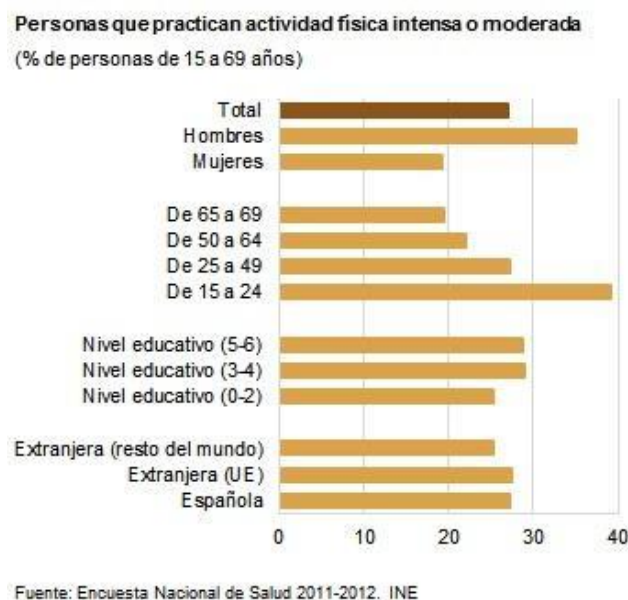
## 2.4 El consumo del Ocio-salud en España:

### 2.4.1 Hábitos de la sociedad española:

Uno de los factores más ligados al bienestar es la salud y esta viene determinada por los hábitos de vida. Vamos a estudiar cuales son los hábitos de vida respecto al deporte y cuál es la visión de los españoles.

El siguiente histograma busca ser una representación de los hábitos de consumo del ocio-salud en los diferentes segmentos de la población para ello se realiza un estudio teniendo en cuenta factores como la edad y el sexo:

**Gráfico 1. Personas que realizan práctica física moderada.**



Fuente: INE, 2015

La estadística realizada por el INE revela que el porcentaje de los hombres que practica deporte regularmente es mayor que el de mujeres. Para ello se toman como datos la práctica de 30 minutos de ejercicio diarios de media semanal. En el caso de los hombres esto representa un 34,9% mientras que en el de las mujeres es tan solo del 19,1.

Un factor determinante es la edad dado que al aumentar esta disminuye el porcentaje de práctica deportiva tal y como se observa. La tasa más alta es la de los jóvenes de entre 19 y 24 años que roza el 40%. Los adultos entre 25 a 49 años

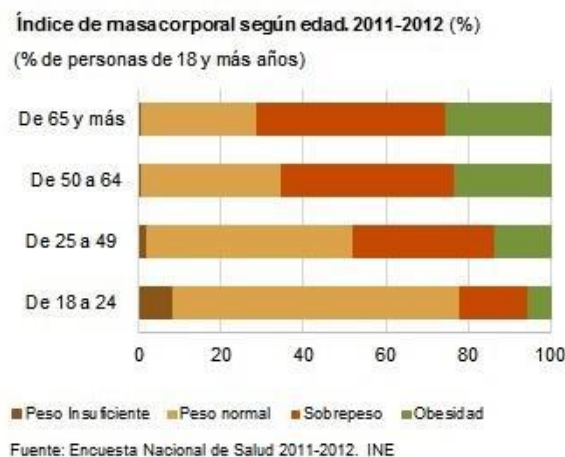
tienen una tasa de aproximadamente el 30% reduciéndose esto al 20 para los mayores de 65.

Se observa un mayor consumo de este tipo de actividad a partir de cierto nivel de estudios (3-4) y (5-6) presenta las tasas más altas.

Respecto a las nacionalidades los extranjeros pertenecientes a la Unión Europea presentan una media ligeramente mayor 27,4 % frente a la española 27,2%.

Por su parte la siguiente gráfica muestra el índice de masa corporal, uno de los apartados de características físicas individuales que influyen en el nivel de salud de los individuos actual y futuro, se define como la relación entre el peso del individuo (expresado en kilogramos) y el cuadrado de la talla (expresada en metros) o en otras palabras que porcentaje de la población presenta un peso inferior al normal, un peso correcto o sobrepeso. En este caso de nuevo el criterio utilizado es la edad:

**Gráfico 2. Índice de masa corporal por edad en España**



Fuente: INE, 2015

Se observa una lógica relación inversa entre la práctica de deporte y el sobrepeso. Ya que son coincidentes los segmentos que menos deporte practican con los que presentan una mayor tasa de sobrepeso. Estos datos son importantes porque cuando entramos en términos de sobrepeso y obesidad se está hablando de un término de salud y no de una mera cuestión física. Esta concienciación debe de llegar a la sociedad para poder erradicar esta enfermedad.

Otros datos que aporta el INE son en relación el sexo, según la encuesta nacional de salud, el peso insuficiente y peso normal es más común en las mujeres mientras que los hombres presentan una mayor tasa de sobrepeso y obesidad. Esto muestra que en términos generales las mujeres presentan un mayor cuidado a su peso y su figura.

España no es uno de los países más afectados por el sobrepeso del mundo en lo cual influye el tipo de dieta propia del sector mediterráneo. El sector de la población más castigado es la tercera edad con lo que deberían promoverse actividades enfocadas a esta población que son además los más propensos a sufrir enfermedades cardiovasculares.

## 2.4.2 Centros del Ocio-salud en España

En España existen básicamente dos tipos de centros deportivos diferenciados por el tipo de gestión pública o privada. Para las siguientes estadísticas vamos a tener en cuenta por un lado los gimnasios privados de uso público y por otro lado las instalaciones deportivas públicas pudiendo estas ser gestionadas por empresas privadas.

Aproximadamente un 60 % de las instalaciones deportivas en España son públicas de estas un 20 % tienen gestión privada. Nos encontramos una creciente implantación del modelo concesional: aumento del número de instalaciones públicas gestionadas por empresas privadas. El crecimiento del negocio ha despertado el interés de empresas de diversos ámbitos que se sienten atraídas por la participación en este sector.

Encontramos en el mercado diferentes perfiles de operadores: grupos constructores, sociedades de capital riesgo, compañías de gestión integral del agua, empresas especializadas en gestión deportiva propiedad de accionistas privados.

Las concesiones, tratan de un modelo de trabajo bastante eficiente y han sufrido un auge enorme en los últimos años lo cual se prevé que continúe en auge. Sin embargo, el ritmo de crecimiento será moderado debido a las restricciones de crédito y el endurecimiento de las condiciones para obtener la concesión debido al aumento de la competencia por la entrada de nuevos operadores en el mercado.

Respecto a los gimnasios de gestión privada encontramos una nueva tendencia. Debido a la coyuntura económica el precio medio de este servicio en España ha disminuido. Hace unos años el modelo clásico de gimnasio, era un gimnasio de barrio con un precio e instalaciones de características similares al de los alrededores con lo cual no había una gran competencia.

Sin embargo, en el año 2010 comienza a implantarse poco a poco un concepto nuevo llegado a España desde Estados Unidos principalmente. Se trata de grandes cadenas de gimnasios autodenominadas como "Low Cost". Son precisamente las franquicias las que acaparan hoy los mayores porcentajes de socios, un tercio del total, y las que cuentan con mayores instalaciones de hasta 8.000 m<sup>2</sup>, así como con dotaciones de un alto nivel. De hecho, uno de cada seis gimnasios está

englobado en esta fórmula comercial, siendo precisamente las franquicias las que más han evolucionado dentro del sector deportivo y las que presentan un mayor potencial de crecimiento.

Este concepto da un giro en el mercado muchos pequeños gimnasios se ven obligado a cambiar sus precios o incluso a cerrar sus instalaciones por no poder competir contra los gigantes. Así pues surge un reagrupación del sector.

Actualmente el 60 % de la facturación en España la realizan las 5 principales empresas del sector. A esta transformación ha contribuido por supuesto la coyuntura económica con el correspondiente descenso de poder adquisitivo del español medio con lo cual se prima el abaratamiento de los costes frente a la calidad de los servicios.

### 2.4.3 Indagando en los gimnasios “Low Cost”.

La tendencia está de parte de las grandes empresas como Curves, Virgin, Mc Fit,.. Sin embargo estas grandes marcas pueden presentar algunas carencias. Un gran gimnasio suele presentar una gran masificación en las instalaciones, unos precios tan bajos conllevan el incremento masivo de los socios. El bajo precio amplía mucho las fronteras de los usuarios que antes no podía permitírselo y que ahora por una mínima cuota mensual que suele estar entre los 15 y los 30€ disfrutan de este tipo de actividades.

El trato personal con los empleados del gimnasio se dificulta mucho. Ciertas actividades son mucho más enriquecedoras con personal de apoyo. La gran afluencia de personas impide que puedas disponer de un monitor que supervise las actividades que realizas y que te asesore para evitar lesiones.

Existe una renuncia a ciertos servicios, como la sauna, fisioterapia, etc. Se está creando un modelo de negocio que busca abaratar los costes pero ello conlleva un abaratamiento de la calidad reduciéndose en muchos casos solo a los servicios de fitness.

En los últimos años han crecido muchas nuevas cadenas Low Cost en la economía española. Hay quien se aventura a hacer presagios. Los expertos hablan de un mal resultado para muchas de las cadenas creadas en España de gimnasios Low Cost y es que las cifras son abrumadoras. El cambio ha sido enorme, en 2010 no existía ningún gimnasio de este tipo y a fecha de 2014 había más de 23 marcas dedicadas a este negocio. En otros países de la Unión Europea como Holanda o Inglaterra encontramos que son 5 o 6 las compañías que rigen el mercado. Por tanto se espera un futuro incierto para muchas de estas nuevas marcas nacidas de forma rápida e imprecisa para competir en un mercado creciente, que probablemente terminará disolviéndose o fusionándose para dejar paso a un mercado reagrupado y con limitado número de cadenas.

## 2.5 Tendencias y previsiones

### 2.5.1 Tendencias de crecimiento

Actualmente el 60 % de la cuota de mercado está constituido por las 5 primeras empresas del sector. Estas, están basadas en un modelo de eficiencia, gran volumen de socios y un control exhaustivo de los costes. Detrás del mantenimiento de las mismas, existe un gran trabajo y planificación pues el extremadamente ajustado margen conlleva que haya de haber una gran rotación de clientes. Sin embargo debe cuidarse mucho la imagen pues el nivel de exigencia no disminuye, se busca una satisfacción muy similar a un bajo precio.

Respecto a la localización existe también una fuerte tendencia, ya que la mayoría de los gimnasios están situados alrededor de las grandes ciudades o áreas metropolitanas de gran población. No existe una distribución igualitaria de los mismos. En la comunidad de Madrid se encuentran más de 60 centros Low Cost, en Andalucía alrededor de 20 y Cataluña y la Comunidad Valenciana presentan cifras muy similares con 17 y 16 respectivamente. Respecto a las cifras totales de centros Cataluña y Madrid reúnen conjuntamente el 35% del número total de gimnasios, situándose a continuación Andalucía y la Comunidad Valenciana.

### 2.5.2 Tendencias tecnológicas en el fitness

Existe una creciente relación entre las nuevas tecnologías y el mundo del deporte. El Smartphone se está convirtiendo en una pieza clave de la práctica del deporte para muchas personas. Existen Apps con registro de logros y de pulsaciones. Otras actúan como entrenadores con rutinas y planes deportivos que seguir durante semanas y meses. Muchos clubes deportivos las usan para mantener la cohesión entre los socios o informar de agendas y próximos eventos.

Imagen 5. Las mujeres y los wereables.



Y aún hay más, en Estados Unidos, el interés por los “wearables” es decir, productos tecnológicos conocidos también como pulseras cuantificadoras, ha superado ya incluso a las apps deportivas. Según varios estudios, en España ya es muy valorado por los usuarios que los centros cuenten con conectividad y conexión a internet. Lo cual parece indicar que tecnología y deporte irán de la mano durante mucho tiempo.

Otra tendencia tal y como afirma Google es el visionado de Videos en Youtube relacionado con temas de fitness, habiendo aumentado este en el último año un 50 %. Esto debe ser tenido en cuenta pues si se quiere estar en la vanguardia la relación con las TIC debe de ser directa.

### 2.5.3 Previsiones de mercado

Un incremento de la ya existente competencia con promociones y descuentos para incentivar la demanda y retener clientes. Un descenso de los precios dada la proliferación de ofertas y la consolidación en el mercado de diversas cadenas de bajo coste. Presión sobre márgenes de beneficio y refuerzo del servicio y la atención al cliente como claves de diferenciación así como ampliación de la gama de servicios (DBK, 2013)

Actualmente presenta una marcada tendencia de concentración de la oferta puesto que la mayoría de operadores van a desaparecer. EL sector, sigue presentando una marcada atomización aunque se aprecia una tendencia progresiva concentración de la oferta. Los cinco primeros operadores alcanzaron en 2012 una cuota de mercado conjunta del 21,7%, en tanto que los 10 primeros operadores absorbieron la tercera parte del volumen de negocio total.

Una tendencia en alza, tanto en España como en el resto del mundo, son las clases colectivas. La sociabilidad que aporta practicar el mismo deporte con otras personas atrae a los clientes y fomenta un fitness en compañía. Eso sí, son importantes las clases colectivas reducidas, para una mayor personalización del entrenamiento sin olvidarnos del factor social.

En los últimos años, el público ha incrementado su nivel de exigencia tanto en las instalaciones como en las actividades y profesionales del sector. En este sentido, una de las principales estrategias que han venido desarrollando las empresas del sector de cara a la captación de un mayor número de clientes tiene que ver con la ampliación de la oferta hacia otros servicios distintos a los deportivos. Cada vez es más habitual la incorporación de servicios de estética y médicos, y la disposición de áreas dedicadas a spa, con tratamientos de relax, salud y belleza.

Dentro del sector toma especial relevancia la tendencia a la especialización que están sufriendo estas enseñanzas. Gimnasios de alto standing y gimnasios sólo para mujeres han sido los últimos conceptos en incorporarse. La máxima revolución en

el sector la han llevado a cabo lo gimnasios exclusivos para mujeres. Contours Express, 30 Minutos o Curves son algunas de las enseñanzas que han visto en este segmento un filón del mercado. Y es que son conscientes de que cada vez son más las mujeres que demandan un servicio novedoso, personalizado y diseñado específicamente para ellas.





## Capítulo 3

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Introducción

3.2 Macroentorno

3.3 Microentorno

3.4 Análisis de la demanda

3.5 Competencia directa.

3.6 Grado de concentración

# Capítulo 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 3.1 Introducción

En este capítulo se va a realizar un estudio con el objetivo de contextualizar el entorno en el que desarrollará nuestro negocio. El entorno es lo que proporciona a las organizaciones su medio de supervivencia. Pese a la naturaleza cambiante del mismo, conviene fijar unas pautas iniciales que serán dinámicas. El conocimiento de este entorno permite tener información detallada que será útil para realizar cambios en la estrategia y reaccionar ante dificultades que surjan en el desarrollo de la actividad. Por supuesto este análisis debe ser continuo en el tiempo.

Para el eficiente funcionamiento de la organización es importante que exista una vía de comunicación bidireccional. Es decir esta información debe ser transferida a todos los niveles a los trabajadores y de la misma forma, las informaciones recibidas por parte de los empleados y su percepción sobre el cambio han de ser tenidas en cuenta e incluidas en los informes.

El conocimiento del entorno se lleva a cabo mediante el estudio de dos dimensiones. Se definen como macroentorno y microentorno.

Las variables externas o **macroentorno** son aquellas que afectarán al funcionamiento de la empresa sin ser determinadas por la misma tales como la coyuntura económica o el marco legislativo. El análisis externo o del macroentorno nos aporta también una visión de las posibles oportunidades y amenazas que hay en nuestro sector. Es esencial hacer una buena definición de las variables que consideraremos y que por tanto serán objeto de estudio. Según el método empleado para el análisis se considerarán relevantes ciertas variables.

Para el análisis del macroentorno utilizaremos el método de análisis PEST. En él se analizarán los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En la otra dimensión, el **microentorno**, serán objeto de análisis las variables internas. Son aquellas que afectan al desarrollo, diseño, producción,... y presentan la ventaja de ser controlables y deben ser planificadas. Influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes.

Se analizarán a través de las cinco fuerzas de Porter. Este método, desarrollado por el profesor Michael Porter, consiste en el análisis de la competencia y rivalidad en una industria con el objetivo de desarrollar la correcta estrategia de negocio. Porter destacaba la importancia de estas fuerzas para poder contrarrestar fuerzas mayores que afectan a una industria es decir, macroentorno.

### 3.2 Macro entorno. Factores determinantes.

Cuando se trata de conocer información sobre el macro entorno de afectación de un negocio es importante determinar qué factores se van a tratar como determinantes y van a ser objeto de estudio. Sin embargo el entorno también es una amenaza como los cambios hostiles en la demanda del mercado. Es vital para los directivos analizar su entorno cuidadosamente para anticiparse, y si es posible, influir en el cambio del entorno. Esta información nos acerca a las prioridades y expectativas de los usuarios de nuestros servicios.

En este caso emplearemos el método PEST el cual nos acerca a un enfoque a través del estudio de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

El análisis PEST muestra la lista integral de influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular. Debe basarse en la consideración de sólo cuatro dimensiones de mayor impacto en el desempeño de la organización con el fin de evitar la dispersión y garantizar la eficacia del análisis. Estos factores están interrelacionados y los cambios en uno de ellos se verán reflejados en los demás además son factores dinámicos que están sujetos a cambiar y los hacen continuamente. Serán de gran ayuda para la construcción de escenarios.

Imagen 6. Análisis PEST. Fuente: Google, 2015



❖ **FACTORES POLÍTICOS:** definen el marco legal en el que se desarrollará la actividad son entre otros el macro legislativo, las leyes de protección medioambientales, las políticas impositivas, estabilidad gubernamental, barreras de entrada y salida a un mercado, jurisprudencia, o regulación de temas concretos, la existencia de lobbies o de grupos con un gran poder en el país.

❖ **FACTORES ECONÓMICOS:** Uno de los factores determinantes es la coyuntura económica. Entre las variables económicas, a tener en cuenta se encuentran la evolución del PIB, la tasa de desempleo, la coyuntura económica.

❖ **FACTORES SOCIALES:** En ellos se agrupan información sobre estilos de vida, los diferentes grupos sociales existentes, preocupaciones sociales o cambios en los valores de la sociedad, entre otros. Dentro de ellos se pueden englobar otros factores como los demográficos o los culturales.

La demografía tiene como objeto de estudio la población de un determinado territorio. Para ello se realiza un exhaustivo estudio no solo de su dimensión sino también de su estructura, evolución y características.

En este caso la muestra que vamos a estudiar es la población de la ciudad de Valencia. Entendemos población como un conjunto de individuos constituidos de forma estable e identificada por características territoriales, políticas, jurídicas, étnicas o religiosas. Estudiaremos la estructura de la población de la ciudad de Valencia.

❖ **FACTORES TECNOLÓGICOS:** La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Algunos de los factores determinantes están relacionados con la creación de nuevas infraestructuras, patentes e innovaciones, I+D o productividad de las industrias.

Estos factores ajenos son externos a la organización y suelen presentarse como amenazas y oportunidades del mercado.

### 3.2.1 Factores políticos:

#### Contexto político

Desde 1986, la Unión Europea es el marco natural de desarrollo político y económico de nuestro país. Esto conlleva beneficios de ámbito político económico y social. Algunos de los cuales son la libre circulación de personas, la ausencia de barreras económicas y una moneda común.

España es un Estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. El rey se sitúa como jefe del estado pero no gobierna ni legisla. El territorio está organizado en 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas. Estas comunidades cuentan con ciertas competencias legislativas e impositivas.

La sede social de nuestra empresa se encuentra en Valencia la capital de la Comunidad Valenciana. Se trata de una ciudad con una población de aproximadamente un millón de personas.

A nivel político, en España existe una división de poderes expuesto en la constitución y que diferencia el poder legislativo, ejecutivo y judicial recayendo estos en diferentes órganos de gobierno.

El poder ejecutivo es ejercido por el gobierno central, se encarga de la política interior y exterior así como de la administración. El órgano principal es el consejo de ministros que está presidido por el presidente del gobierno. Elegido en elecciones democráticas por sufragio universal cada cuatro años. Actualmente el partido gobernante es el Partido Popular elegido por mayoría absoluta en las elecciones del 20 de Noviembre de 2011. Se trata de un partido político español conservador, liberal, situado en la centro-derecha o derecha fundado en 1989, cuando adoptó su denominación actual.

Respecto al poder legislativo recae en las cortes generales, institución bicameral. Algunas de sus funciones principales residen en el control de las actuaciones del Gobierno y la Administración, aprueban los presupuestos generales y la más importante de sus funciones: aprueban las leyes que deben cumplir todas las instituciones y los ciudadanos. Las leyes reflejan las políticas públicas, establecen los derechos y las obligaciones de todo.

El poder judicial es el conjunto de juzgados y tribunales que, integrados por magistrados y por jueces administra la justicia y ejerce la potestad jurisdiccional. La justicia emana del pueblo y se administra en nombre del Rey por Jueces y Magistrados integrantes del poder judicial, independientes, inamovibles, responsables y sometidos únicamente al imperio de la ley.

Desde que comenzase el periodo de democracia en 1978, España ha presentado una gran estabilidad política caracterizada por un marcado bipartidismo. El partido popular y el partido socialista han sido las opciones políticas claves en la democracia. Este marco de estabilidad es favorable para las inversiones y el desarrollo de los negocios.

## La legislación vigente:

### Normativa vigente a nivel nacional:

- **Normas N.I.D.E.:** La normativa sobre instalaciones deportivas y de esparcimiento (NIDE) tiene como objetivo definir las condiciones reglamentarias y de diseño que deben considerarse en la construcción de instalaciones deportivas
- **Ley 10/1990, de 15 octubre del Deporte.**

### Normativa vigente a nivel autonómico:

Corresponde a la Generalitat definir, diseñar y aplicar la política deportiva en materia de instalaciones y equipamientos deportivos de uso público:

- **Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana.**
- **Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana Autonómico Genérica**

En ella se definen los siguientes aspectos:

- a) Tipología de las instalaciones deportivas.
  - b) Criterios constructivos: características técnicas, condiciones y dimensiones mínimas que deberán cumplir las instalaciones.
  - c) Catálogo de equipamientos deportivos.
  - d) Condiciones higiénico-sanitarias de las instalaciones y de los equipamientos.
  - e) Requisitos para su ubicación.
  - f) Criterios de seguridad y prevención de acciones violentas.
  - g) Criterios que faciliten el acceso y utilización a las personas con discapacidad.
  - h) Criterios de uso de las instalaciones y los equipamientos.
  - i) La existencia de equipos de atención de urgencias sanitarias, así como la formación del personal de las instalaciones deportivas en la atención de situaciones de urgencias médicas.
  - j) Cualquier otra cuestión que se considere necesaria.
- (Ministerio de deporte)

- **Ley 4/2003, de 26 de febrero, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. [2003/2468]**

Regula los espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos, que se desarrollen o ubiquen en su territorio, con independencia de que sus titulares u organizadores sean entidades públicas, personas físicas o jurídicas, tengan o no finalidad lucrativa, se realicen en instalaciones fijas, portátiles, desmontables, de modo habitual o esporádico.(Ministerio de deporte)

### Convenio vigente para los trabajadores del sector:

Aprobado a través del BOE Resolución del 30 de Marzo de 2011 de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el

- *Convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.*

### Leyes de afectación de las actividades económicas:

- *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.*
- *Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.*
- *Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.*
- *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*
- *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.*

## 3.2.2 Factores económicos:

### Coyuntura económica

En este apartado se busca contextualizar la situación económica de España en la actualidad. Desde 2007 aproximadamente existe una crisis económica a nivel mundial, ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados» ya que, sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

España se encuentra entre los países con mayor afectación dentro de la unión europea. Algunos de los factores desencadenantes se explican a continuación:

A nivel financiero, los últimos años destacan por la creación de una gran cantidad de productos de muy limitada calidad. Entre ellos las hipotecas “*subprime*”, estos productos financieros consisten en hipotecas con un alto nivel de riesgo puesto que fueron concedidas a un sector de la población poco solvente. Debido a la alta posibilidad de impago son gravados con intereses más costosos de lo habitual lo cual ofrece una atractiva rentabilidad para los bancos.

Paralelamente y debido a la baja calidad de esta deuda, los organismos de control comenzaron a imponer una serie de medidas a los bancos, que limitaban este tipo de activos en su balance. Una gran cantidad de deuda de baja calidad puede

llevar a situaciones de problemas de liquidez. Con la idea de cumplir estas limitaciones, los bancos comenzaron la transmisión de la deuda a través de paquetes o cédulas hipotecarias.

El alcance de estos productos fue enorme y muchas entidades financieras comenzaron a tener problemas de liquidez a consecuencia del aumento de las ejecuciones hipotecarias a la par que muchos inversores privados que no tenían siquiera conciencia del fin de sus inversores comenzaron a perder su dinero.

La mala gestión ha llevado a una completa reestructuración del sistema financiero. La mayoría de las cajas de ahorro han desaparecido y algunas han tenido que sufrir intervenciones por parte del Estado. Se ha generado una gran desconfianza hacia el sector bancario por parte de la población tras la pérdida por parte de muchos inversores de sus ahorros. Paralelamente también se ha producido un endurecimiento de las condiciones crediticias que dificulta la obtención de un crédito. Esto no solo afecta a la compra de viviendas si no a la posibilidad del sector empresarial de realizar inversiones y desarrollar así el motor de la economía.

En el año 2008 comenzó también una crisis a nivel inmobiliario en España el cual era uno de los principales sectores de desarrollo. El sector más afectado fue el de la construcción. Un conjunto de indicadores económicos como la caída brusca del precio de la vivienda en España ligada a la escasez de créditos, evidenciarían el deterioro de expectativas inmobiliarias y de la industria de la construcción. Debido al fin del boom inmobiliario muchas empresas entraron en suspensión de pagos entre las que destaca Martinsa-Fadesa con un pasivo de 4.000 millones de euros, es la mayor suspensión de pagos de la historia de España.

### Consecuencias:

Estas crisis sectoriales sumadas a la alarma social desembocan en un sentimiento de pérdida del poder adquisitivo. Este fenómeno es conocido como "efecto riqueza". La tendencia a consumir de la población depende de su la percepción de riqueza. Cuando el precio de sus viviendas baja, perciben que han empobrecido y disminuye su consumo lo cual tiene consecuencias en el sector empresarial y productivo.

La disminución del consumo generó la disminución de beneficios de muchas empresas. Esto se reflejó en altas tasas de desempleo, muchas empresas tuvieron que realizar expedientes de regulación de empleo entre ellas grandes compañías.

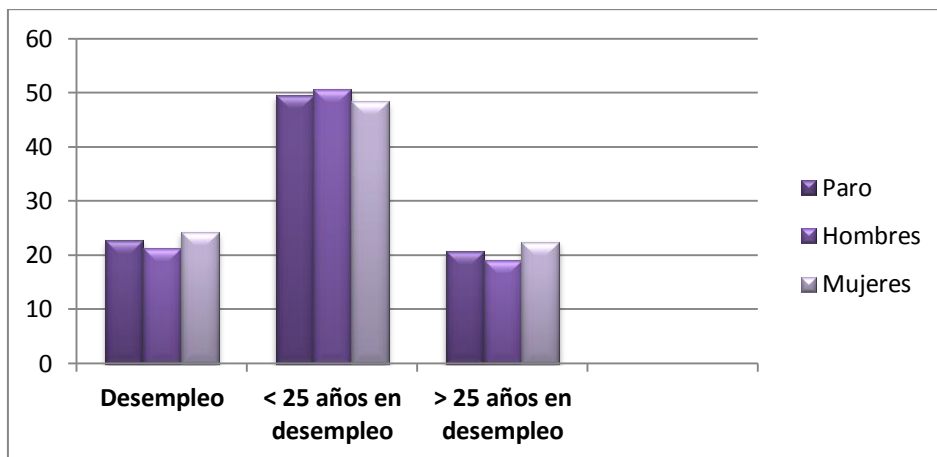


### Tasa de desempleo:

El siguiente gráfico muestra los datos de desempleo a fecha de Abril de 2015. En términos general cerca del 20 % de la población activa está en paro, exactamente el 22,7 % de la población. Esta cifra es una de las peores de la unión europea. El 21,3 % de los hombres en edad de trabajar no tiene un empleo y esta cifra es del 24,3 % en el caso de las mujeres.

En estratos de edad. Encontramos que más del 40 % de los jóvenes de menos de 25 años se encuentran en el paro. En este caso el 50,5 % de los varones menores de 25 años se encuentra en esta situación y el 48,5 % de las mujeres.

Gráfico 3. Tasa de desempleo en España. Fuente: elaboración propia, 2015.



### PIB (Producto interior bruto):

El producto interior bruto también conocido como PBI es una magnitud macroeconómica que a través de la producción de bienes y servicios de demanda final durante el periodo de un año se usa como medida estandarizada de riqueza y permite la comparación entre países del nivel adquisitivo.

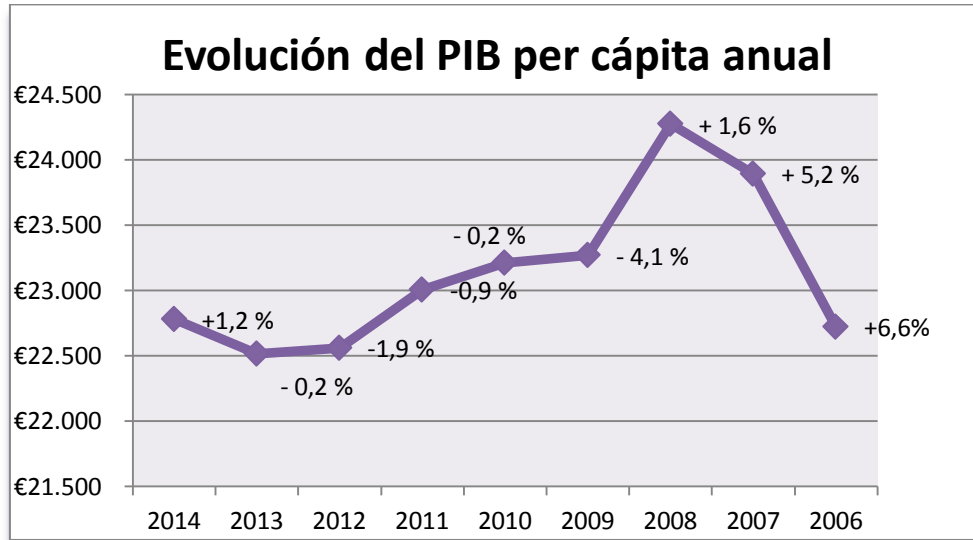
El producto interior bruto de España ha sufrido una variación interanual del 2,7%, 7 décimas mayor que la sufrida en el último trimestre de 2014 que fue del 2%.

La cifra del PIB en el primer trimestre de 2015 fue de 270.703 millones de euros, con lo que España se situaba como la 7ª economía en el ranking de PIB trimestral.

La siguiente gráfica muestra la evolución del PIB per capita en los últimos años. Observamos una caída radical tras el inicio de la crisis financiera en el año 2008.

Esta caída ha venido arrastrándose estos años hasta el 2014. Por primera vez se observa una recuperación con un aumento del PIB per cápita del 1,2 %.

Gráfico 4. Evolución del PIB per cápita. Fuente: Elaboración propia, 2015



### Periodo de recuperación

Pese a lo inminente de esta crisis, cabe destacar que ha comenzado un periodo de recuperación económica. Desde el año 2014 se observa una tendencia positiva en algunos de los principales indicadores económicos como el PIB y la tasa de desempleo. De hecho las previsiones hechas por el FMI (Fondo Monetario Internacional), sitúa a España con la tasa más alta de crecimiento de todos los países de la Unión Europea durante los próximos años, por delante incluso de Alemania. Se prevé un crecimiento interanual del 2 % lo que supera las estimaciones previamente realizadas sobre evolución del PIB español.

Si bien es cierto que aun cabe hacer ciertas reformas nos encontramos ante un periodo de esperanza y crecimiento económico el cuál puede ser considerado adecuado para el emprendimiento puesto que el precio de los bienes de inversión sigue considerándose bajo pero la subida del mismo será inminente en los próximos años.

### 3.2.3 Factores sociodemográficos:

En el siguiente apartado procederemos al estudio de los factores de afectación sociales. Una visión acertada de la población y sus arraigos culturales nos ayudará a conocer y determinar los diferentes segmentos de población.

#### Demografía y población:

En España se estima que viven 46.507.760 personas. De esta población se estima que aproximadamente el 12%, es decir 6 millones son extranjeros. Aproximadamente el 51 % son hombres y el 49 % mujeres.

La esperanza de vida es de 79 años para los varones, 85 para las mujeres. La edad media de la población española es de 40 años. El 14 % de la población tiene menos de 15 años, el 69 % tiene entre 15 y 65 y el 16 % supera los 65. La tasa de natalidad es relativamente baja cada mujer tiene, de media 1,4 hijos.

El catolicismo es tradicionalmente y con mucha diferencia la confesión más numerosa en España. Según datos del Centro de Investigaciones Sociológicas, en marzo de 2015 un 71,8% de la población de España se considera católica.

Un factor determinante en el estudio social conlleva la determinación de la estructura de la población, esto nos permite conocer si hay un mayor número de hombres o de mujeres o si es una población envejecida.

Según los datos del ayuntamiento de Valencia, actualmente existen un total de 794.228 personas censadas de ellas aproximadamente el 53 % de la población son mujeres y el 47 % son hombres. La siguiente imagen muestra los datos registrados por el ayuntamiento de Valencia

**Tabla 3. Datos demográficos ciudad de Valencia. Fuente: Ayuntamiento de Valencia, 2013.**

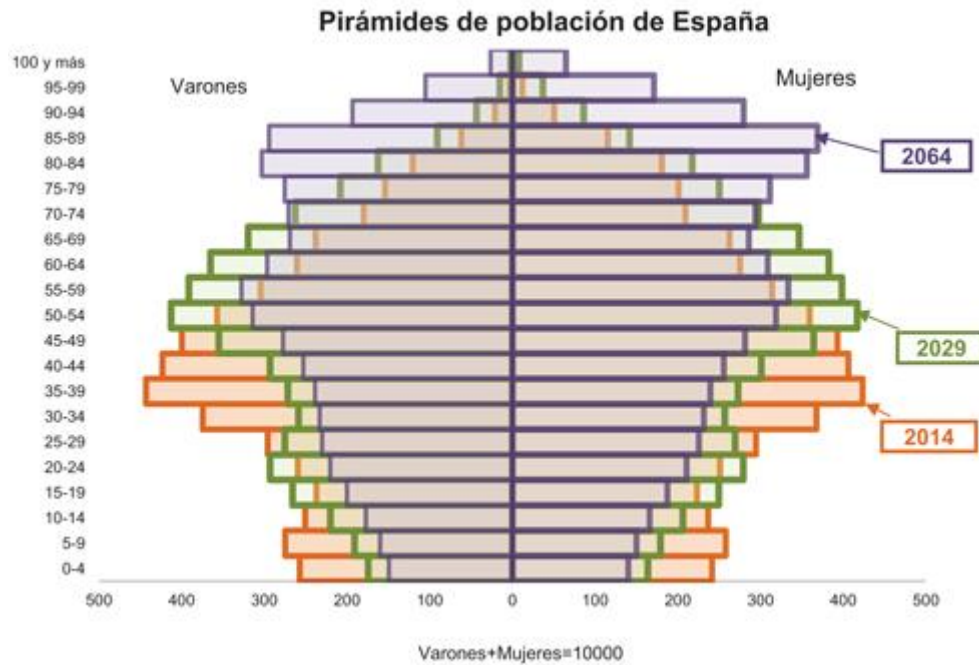
| EDAD  | TOTAL   |        | HOMBRES |        | MUJERES |        |
|-------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| TOTAL | 794.228 | 100,0% | 380.127 | 100,0% | 414.101 | 100,0% |
| 0-4   | 37.525  | 4,72%  | 19.345  | 5,30%  | 18.180  | 4,39%  |
| 5-9   | 38.683  | 4,87%  | 19.693  | 4,90%  | 18.990  | 4,59%  |
| 10-14 | 35.145  | 4,43%  | 18.123  | 4,60%  | 17.022  | 4,11%  |
| 15-19 | 35.320  | 4,45%  | 18.181  | 4,90%  | 17.139  | 4,14%  |
| 20-24 | 40.339  | 5,08%  | 20.501  | 5,60%  | 19.838  | 4,79%  |
| 25-29 | 49.143  | 6,19%  | 24.886  | 7,30%  | 24.257  | 5,86%  |
| 30-34 | 61.148  | 7,70%  | 31.019  | 9,00%  | 30.129  | 7,28%  |
| 35-39 | 68.222  | 8,59%  | 34.752  | 9,20%  | 33.470  | 8,08%  |
| 40-44 | 64.777  | 8,16%  | 32.815  | 8,50%  | 31.962  | 7,72%  |
| 45-49 | 62.585  | 7,88%  | 30.740  | 7,70%  | 31.845  | 7,69%  |
| 50-54 | 56.240  | 7,08%  | 26.809  | 6,80%  | 29.431  | 7,11%  |
| 55-59 | 48.536  | 6,11%  | 22.477  | 5,60%  | 26.059  | 6,29%  |
| 60-64 | 45.753  | 5,76%  | 20.815  | 5,40%  | 24.938  | 6,02%  |
| 65-69 | 41.373  | 5,21%  | 18.370  | 4,50%  | 23.003  | 5,55%  |
| 70-74 | 33.065  | 4,16%  | 14.189  | 3,70%  | 18.876  | 4,56%  |
| 75-79 | 30.988  | 3,90%  | 12.560  | 3,20%  | 18.428  | 4,45%  |
| 80-84 | 24.280  | 3,06%  | 8.811   | 2,20%  | 15.469  | 3,74%  |
| 85-89 | 14.158  | 1,78%  | 4.340   | 1,10%  | 9.818   | 2,37%  |

La población se concentra principalmente en la mediana edad. En el caso de las mujeres por ejemplo, la mayoría de la población se sitúa entre los 30 y los 60 años. Este dato es de gran interés para el desarrollo del negocio que se quiere llevar a cabo. En el caso de los hombres encontramos también una población mayoritariamente de mediana edad. Sin embargo, encontramos un menor número de hombres en la tercera edad debido a que la esperanza de vida es menor en este sector de la población.

### Tendencias:

La siguiente pirámide poblacional explica las tendencias esperadas en la población española en el futuro. Los datos hacen previsiones para el año 2029 así como para el año 2064 de las tendencias que se espera ver. Se observa un potencial envejecimiento de la población debido a la gran natalidad de los años 60. Este fenómeno conocido como "baby boom" produjo una descomposición en la estructura social que se prevé, empeorará con el paso del tiempo. Algunos de los problemas que más preocupan a la sociedad española es el mantenimiento del sistema de pensiones público debido a que cuando la generación que se sitúa en la mediana edad envejezca, se esperan problemas de sostenibilidad en el sistema público. Se espera el crecimiento de todos los grupos de edad de mayores de 50 años.

Gráfico 5. Estructura poblacional de la sociedad. Fuente: Geriatricarea, 2014



**Movimientos migratorios:**

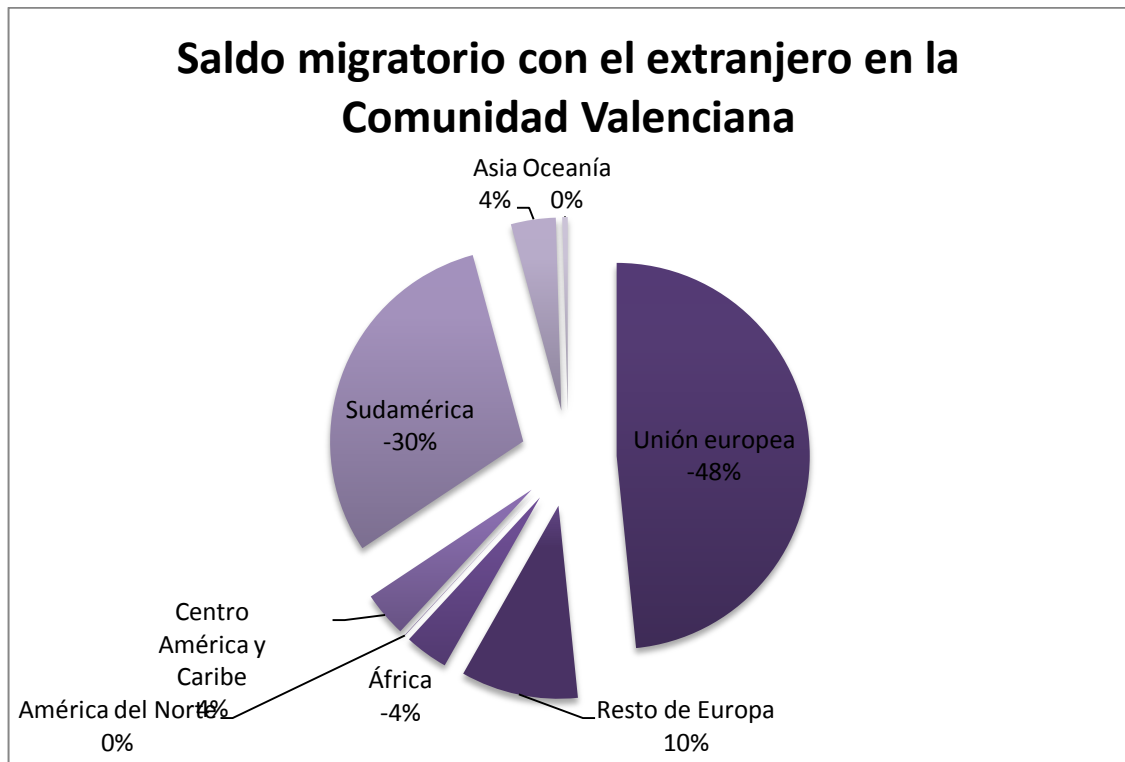
Los movimientos migratorios son muy comunes en la actualidad. Algunos de los principales motivos son los legales. En la Unión Europea por ejemplo existe libre circulación de personas, lo cual facilita los movimientos de población. Además cada vez existen más convenios y acuerdos internacionales que promueven la movilidad de las personas.

Sin duda, la globalización y las mejoras en la comunicación son un motivo influyente. No solo existe un mayor conocimiento sobre la cultura y la forma de vida en otros países si no que existe la facilidad de comunicación con personas que están al otro lado del mundo de forma instantánea

La siguiente tabla muestra los saldos migratorios con el extranjero de la comunidad Valenciana. Observamos saldos positivos con Asia, Centro América, y países europeos no pertenecientes a la unión europea. Es decir, existe más inmigración proveniente de ellos que emigrantes españoles que van a vivir a esos países.

Sin embargo, existen saldos negativos con los países pertenecientes a la Unión europea y América del sur principalmente, así como África.

Gráfico 6. Saldo migratorio con el extranjero de la Comunidad Valenciana. Fuente: Elaboración propia, 2015.



### Hábitos sociales

La cultura valenciana tiene sus raíces en las influencias que los diferentes pueblos han dejado tras su paso por la península a lo largo de los siglos. Además la historia, la geografía y la presencia del mar mediterráneo han contribuido significativamente en la formación de la cultura actual.

El valenciano es definido como la lengua propia de la Comunidad Valenciana, según su Estatuto, y tiene carácter oficial en ella junto con el castellano.

### La salud, principal preocupación de los españoles en su vida personal

La salud personal y la de las personas queridas es la principal preocupación de los españoles, según recoge el barómetro de otoño Index Life, que ha presentado el sociólogo Juan José García de la Cruz, director general del Instituto de Prospectiva Internacional (IPI); este sondeo evalúa el estado de ánimo de la sociedad

(EFEsalud.com)

### 3.2.4 Factores tecnológicos:

En el siglo XXI, los factores de mayor desarrollo han sido los tecnológicos. La tecnología ha cambiado nuestras vidas. Nunca se habían hecho tanto avances en esta dimensión en un periodo tan corto de tiempo. En los últimos diez años se han producido más cambios tecnológicos que en los 100 anteriores. Según datos aportados por Google, cada 60 segundos se abren 100 cuentas nuevas en LinkedIn y se envían más de 11 millones de mensajes instantáneos a nivel mundial.

La tecnología ha realizado una transformación social que se ha llevado a cabo principalmente por la democratización de internet lo cual nos aporta más información diariamente y de más calidad. Internet es el segundo medio en publicidad solo por detrás de la TV

La evolución de la tecnología es muy difícil de predecir pero sin duda va a ser exponencial. La informatización y digitalización de los datos es un hecho. Incluso las administraciones ofrecen sus servicios on-line

Cada día acceden a internet más de 24 millones de personas en España. El internauta medio en España tiene una edad comprendida entre 14 y 44 años, vive en una zona urbana y es muy activo en actividades como el ocio, el deporte o el arte.

La tendencia en la evolución indica que cada vez, el rango de usuarios es mayor. Hace diez años la media de edad era de aproximadamente 32 años y sin embargo en 2015, esta media es de 39. El lugar de consumo también ha cambiado, mientras que antes se consumía en su mayoría en el lugar de trabajo. En la actualidad, el 96 % de la población tiene conexión en casa. Entre los hábitos de consumo es de destacar que el 54 % de la conexión se lleva a cabo a través del móvil y las tabletas recogen el 20 % de las conexiones.

#### El mercado digital para las PYMES:

El mercado de venta en internet es de 13,2 millones de consumidores potenciales en España. Las tendencias del e-commerce o comercio online, son la adaptación de las páginas webs para los distintos dispositivos. Como se ha dicho, la mayoría del consumo de internet ya es a través de dispositivos móviles con lo que una buena adaptación de la página puede ser la clave del éxito. La correcta usabilidad repercutirá en que el consumidor se suscriba a nuestra página, la utilice para leer contenido o incluso lleve a cabo una compra. De lo contrario sin una buena adaptación podría estar perdiéndose una parte de los ingresos. Otra de las tendencias es la utilización de las redes sociales para convertir los usuarios en ventas.

### Algunas claves de la digitalización de la sociedad:

- Los usuarios de internet y comercio seguirán creciendo exponencialmente.
- Actualmente, en España el 14 % es facturación de las PYMES es online.
- Smartphones y tablets siguen creciendo en número. El número de usuarios el Smartphone ya es mayor que el de ordenadores y se ve prevé en el corto plazo que un fenómeno similar con la utilización de tablets.
- Las ventas por internet se han incrementado un 60 % en los últimos dos años.
- Las cifras indican que 27 de cada 100 españoles han comprado en el último mes en internet
- La evolución de la administración hacia la participación ciudadana y la transparencia a través del concepto de Smart cities.
- Las apps, 1 de cada 4 españoles usa apps a diario.

### Telefónica convertirá a Valencia en su primera 'Smart City' española:

*“Telefónica ha diseñado para Valencia la «primera» solución tecnológica de gestión integral que transformará la ciudad en «inteligente y totalmente conectada» a través de la plataforma 'Smart City'.*

Imagen 7. Ciudad de las artes y las ciencias. Fuente: ABC, 2015



*De esta manera, Valencia se convertirá así en la «única» localidad española que aglutina todos sus servicios a través de 350 indicadores en una plataforma capaz de gestionar el 100% de los recursos públicos e interconectar las herramientas de todas las áreas: movilidad, tecnología, eficiencia energética, medioambiente, gestión demográfica y urbanismo, entre otras.” (ABC, 2015)*



### 3.3 Microentorno. Factores determinantes:

El análisis del microentorno está enfocado a la determinación de los clientes/usuarios potenciales, los proveedores y los principales competidores directos. Este análisis será usado por las pequeñas empresas para realizar la estrategia de desarrollo. En el sector privado son los clientes satisfechos los que mantienen a una organización en el negocio.

Realizaremos el análisis mediante el método de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo de diferentes industrias. Es útil para la mayoría de las organizaciones y puede aportar información útil para el inicio del análisis estratégico. Además las cinco fuerzas pueden ayudar a establecer una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica.

El modelo de las cinco fuerzas debe ser utilizado con cuidado y no es necesariamente completo, incluso desde el punto de vista de una industria. El análisis puede ser realizado desde el nivel correcto. Por ejemplo en el sector de los gimnasios existen diferentes modelos de negocio que también engloban distintos segmentos de clientes. Cuanto más nos aproximemos al modelo del centro y nos alejemos de generalidades estaremos ante un análisis más detallado. Un buen método también consiste en realizar análisis de forma desagregada para cada segmento diferente.

(Gerry Johson)

#### Las cinco fuerzas:

Las cinco fuerzas son la amenaza de entrada, amenaza de sustitución, poder de los compradores, poder de los proveedores y el grado de rivalidad. Debe tenerse en cuenta este análisis para determinar que aquellas industrias donde estas cinco fuerzas sean muy fuertes o representativas no serán atractivas y no presentarán una oportunidad adecuada.

En el caso de nuestro análisis tal y como hemos concretado previamente el modelo de negocio es un centro de bienestar para mujeres. Entre otras estarán englobadas algunas de las actividades propias de un gimnasio, así como centro de belleza y cafetería con productos macrobióticos.

Para este análisis tomamos el concepto de centro de bienestar. Ya que consideramos la actividad de centro de belleza como subarrendamiento de algunas zonas de las instalaciones pero se trata de una línea de negocio independiente a la empresa. Del mismo modo, la cafetería será subastada y será el mejor inversor el que tenga la concesión.

## Amenaza de entrada:

La dificultad o no para entrar en una industria, determinará el grado de competencia. Cabe destacar el concepto de barrera de entrada. Las barreras de entradas son una serie de factores o requisitos que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Las barreras presentan una ventaja para los actuales participantes del mercado ya que dificulta la entrada de nuevos competidores, pero resta atractivo a una industria. Algunas de las barreras típicas son las siguientes:

### I. Escala y experiencia:

Este hecho es más fuerte en las industrias que requieren de una gran inversión o de fabricación en cadena como los automóviles. En el caso del sector del ocio-salud. No es uno de los factores más relevantes.

La experiencia por supuesto siempre tiene relevancia. Sin embargo en este proyecto se busca la aproximación a un concepto innovador muy alejado del clásico gimnasio que ha estado funcionando. Existen cadenas dedicadas al asesoramiento profesional esto puede ser beneficioso en el inicio de la actividad para conocer ciertos proveedores y distribuidores del sector.



### II. Acceso a canales de proveedores o de distribución

En muchas industrias los fabricantes han tenido el control sobre sus canales de distribución, ya sea por propiedad directa (integración vertical) o mediante lealtad. En este caso podría suponer una dificultad la lealtad de los clientes a su actual centro deportivo pero se estudiará la posibilidad de una buena campaña de marketing para paliar ese problema.

### III. Legislación y acción gubernamental:

No existe una gran regulación por parte del gobierno de este tipo de industria a pesar de la necesidad de regular y organizar el sector del fitness, también es verdad que un exceso de regulación puede limitar enormemente y dificultar el funcionamiento de las empresas que gestionan el fitness. Por este motivo, todas estas nuevas regulaciones deberían hacerse con la intervención de las principales empresas del sector, para que se tenga en cuenta la realidad en la que se mueven estas empresas y la realidad de la gestión de un club de fitness.

### IV. Diferenciación:

La diferenciación se presenta con distinta afectación entre los sectores de la economía. En el caso del ocio-salud, nos encontramos ante un sector tan atomizado que la diferenciación puede ser una de las pocas estrategias que consigan el éxito. Este sector ha evolucionado del concepto de lealtad al gimnasio de tu zona o área a una grandísima competencia a nivel de precios y también de la oferta de servicios. El concepto del centro Victoria's pretende ir muy ligado a la diferenciación. Una de las ventajas de esta es que a sienta las bases de la clientela y reduce la posibilidad de sustitución.

Dentro de la especialización otra corriente bastante común en EEUU y el Norte de Europa es la especialización en nichos. En muchas ocasiones clubes deportivos de muy distintas índoles son tratados bajo la misma denominación. Algunos ejemplos de especialización son los estudios de Pilates, de entrenamiento personal, de cuidado de la espalda, para la tercera edad, para mujeres o para hombres exclusivamente, clubes low-cost, gimnasios en empresas, etc. Esto permite al usuario ir a un centro que le ofrezca un trato más personalizado.

Se debe de potenciar el concepto de club social: el objetivo de socialización y de conocer gente es cada vez más importante en un club de fitness, ya que la sociedad actual tiende hacia modelos de relación menos duraderos y muchas personas tienen dificultades para conocer gente nueva. Los clubes de fitness son un buen lugar para conocer gente, pero muchas veces esos encuentros ocurren de manera espontánea, sin que el club los potencie o facilite.

Se deberían buscar estrategias bien pensadas para potenciar el valor social de los clubes de fitness y crear vínculos entre los socios. Esto se puede conseguir incluso con acuerdos entre clubes con posicionamiento diferentes.

## Amenazas de sustitutos:

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar pero mediante un proceso diferente. Su demanda irá muy relacionada con la del producto en cuestión.

Productos sustitutos: la ciencia biomédica sigue buscando la píldora mágica que garantice la eterna juventud, que adelgace mientras duermes o que aumente la fuerza mientras levantas el mando de la televisión. Por otro lado, las alternativas de ocio son cada vez más abundantes, por lo que las personas pueden ocupar su tiempo libre de muy diversas maneras. A esto se suman aquellas alternativas de ocio vinculadas directamente con el fitness, como por ejemplo la Wii de Nintendo. Todas estas alternativas están haciendo que cada vez más el cliente pueda vincularse al fitness desde su propia casa. Parece que esta aparición de opciones de "ocio saludable" no ha hecho más que empezar, por lo que los clubes de fitness deberán buscar la manera de subirse a este tren.

## Política de precios agresiva:

El aumento en el número de clubes ha venido acompañado, en muchos casos, de una bajada de precios como principal estrategia de competitividad. Al mantenerse o incluso aumentarse los costes operativos, una bajada de precios afecta de manera directa en una reducción del margen de beneficio. Esta pérdida de beneficios conlleva a corto o medio plazo una reducción en la calidad de la oferta, bien por la necesidad de reducir los costes o por la incapacidad de realizar inversiones en la actualización de las instalaciones o en la incorporación de nuevos servicios.

Pensar que bajar los precios es la solución para tener más clientes y reflotar la empresa, constituye una estrategia empresarial que en la mayoría de los casos es inadecuada. Es necesario buscar otros elementos de diferenciación que eviten entrar en una guerra de precios injustificada, y utilizar esos otros elementos como gancho para atraer a los clientes: servicio personalizado, ambiente, socialización, calidad de instalaciones, variedad de servicios, especialización, etc.

## El poder de los compradores:

Los clientes por supuesto, son esenciales en la supervivencia de la industria pero a veces cuentan con tal poder de negociación que sus proveedores están muy presionados y acaban por no tener apenas beneficios. Este poder será mayor si existe gran concentración de compradores o bajos coste de cambio. Es muy importante diferenciar a los compradores de los consumidores finales. Cuando los compradores son distribuidores tienen un mayor poder de presión que cuando se trata de consumidores finales.

## Rivalidad competitiva:

Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo tipo de cliente. Además de las fuerzas vistas anteriormente existen una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad.

### I. Equilibrio entre competidores

Si los competidores tienen un tamaño similar existe el riesgo de competencia intensa. Por el contrario existen industrias en las que uno o dos competidores tienen un gran tamaño mucho mayor que el resto. En ellas el resto de pequeños competidores se mantienen al margen diferenciándose por ejemplo por pertenecer a un nicho concreto.

En el caso del ocio-salud ha habido cambios en la estructura del sector. Actualmente existe una gran atomización esto quiere decir que hay un gran número de empresas con poca cuota de mercado. Sin embargo la tendencia indica que va a haber una reagrupación y que muchos de estos competidores desaparecerán. Existen demasiados centros que ofrecen lo mismo, sobre todo en grandes zonas urbanas. Este tipo de negocio suelen ser nuevas cadenas "low cost" que no tienen ningún tipo de relación de fidelidad con el cliente, se trata de centros con gran rotación de clientes y masificación. Esto le resta calidad al servicio que ofrecen. La tendencia indica la consolidación de algunos centros y la desaparición de otros muchos.

### II. Tasa de crecimiento de la industria

La industria de crecimiento de la industria ha sufrido grandes fluctuaciones en los últimos años. Previamente a la crisis económica tuvo un gran auge con un crecimiento del 20 % anual. Sin embargo en los últimos años pese a que ha crecido en gran medida el número de centros, no se observa un gran crecimiento de la facturación del sector.

Por un lado esto se explica porque está considerado como una actividad de ocio y antes situaciones de austeridad económica la mayoría de los recortes se realizan en actividades de ocio. Por otro lado existe una equivocada estrategia de desarrollo. Ha habido una saturación del mercado con una brutal guerra de precios. Este hecho ha empeorado la imagen del sector con la pérdida de calidad y personalización.

Es necesaria la recomposición del mismo y un cambio en la estrategia. No se debería apostar por la guerra de precios en sectores relacionados con la salud si no con la calidad. Se calcula que, aproximadamente el 80% de la población en

España no es usuaria de ese tipo de centros. Sería más conveniente hacer una campaña de concienciación para atraer a nuevos clientes.

En la sociedad actual existe una creciente importancia del bienestar y el cuidado del cuerpo. Se debería crear un concepto de salud y bienestar asociado a los centros deportivos que formen parte de la vida diaria. Separar el concepto de ocio y centro de diversión y asociarlo a centro de salud.



## Implicaciones del análisis de las cinco fuerzas.

El modelo de las cinco fuerzas proporciona conclusiones útiles acerca de las fuerzas que operan en el entorno de la industria o sector de la organización. Sin embargo, el resultado final es la valoración del grado de atractivo que presenta una industria. Las industrias serán tan atractivas como débiles sean las fuerzas.

Además cabe tener en cuenta que las estructuras industriales no son fijas si no que pueden estar influidas por estrategias empresariales. Existe la posibilidad por ejemplo de construir barreras de entrada incrementando la publicidad y el marketing. Otra posibilidad es la adquisición de competidores para reducir la competencia.

## Conclusiones sobre el sector:

### Debilidades:

- Sector poco organizado y estructurado
- Faltan estudios sectoriales fiables y los que hay no coinciden en algunos de los aspectos fundamentales a valorar.
- Política de precios agresiva: el aumento en el número de clubes ha venido acompañado, en muchos casos, de una bajada de precios como principal estrategia de competitividad.

### Fortalezas

- Es un servicio 100% incluyente: bueno para todo el mundo
- El Bienestar está en auge ya que es socialmente atractivo y está bien visto
- Hay instalaciones de gran calidad
- Servicio asociado a soluciones y a necesidades básicas
- Hay una oferta variada en servicios
- Buena imagen del sector para los fondos de inversión

## 3.5 Análisis de la demanda

Vamos a realizar un análisis de nuestros clientes potenciales para así adecuarnos mejor a la clase de servicios que se debe ofrecer. Definimos el concepto de cliente potencial como persona que accede de manera reiterada a un producto o servicio o que podría estar en disposición de hacerlo.

Los clientes potenciales, por lo tanto, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aunque no realicen compras a una cierta compañía, son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

El perfil del consumidor de ocio-salud está en continuo cambio. Cada vez se amplía más el rango de edad de los usuarios. Hace unos años estaba asociado a la gente joven o con mucha preocupación por el aspecto físico. Ahora existen actividades especializadas para niños, adultos o personas de la tercera edad.

En el caso del centro Victoria's se trata de un servicio especializado para mujeres. No existe una especialización de edad pero pretende ser un centro para mujeres con formación y nivel adquisitivo medio alto. Se trata de un centro de cuidado integral cuerpo-mente y ofrece un valor añadido y una diferenciación respecto a los gimnasios low-cost.

Los estudios demuestran que son las personas con mayor bagaje cultural las que presentan un mejor cuidado y preocupación por el bienestar. Por otro lado se pretende fidelizar a la clientela con una sensación de club social y la posibilidad de establecer relaciones personales.

Será importante pues la selección de una zona que o bien sea considerado de alta renta o que esté cercano a un lugar de oficinas. Pues según las encuestas estas son las dos preferencias para elegir la situación del gimnasio para la mayoría de los usuarios: la cercanía a la vivienda o al lugar de trabajo.

Por otro lado el servicio que se pretende dar ofrece un valor añadido porque el que tal vez un público joven no está dispuesto a pagar. Como ya se ha explicado con anterioridad, el centro deportivo está considerado actualmente como una actividad de ocio y por tanto prescindible frente a otras.

Por tanto concluimos como público potencial una clientela de mujeres de entre 30 y 60 años. Un buen nivel económico y cultural y una apreciación del equilibrio físico y mental.

### 3.5 Competencia directa

Se va a realizar un estudio de la competencia más directa. En definición se trata de un gimnasio femenino que pretende ir más allá y ser asociado al concepto de bienestar con un cuidado integral del cuerpo y la mente. En el estudio se determinará qué clase de centros representan una competencia directa y son asociados al mismo concepto. En este caso utilizamos como motor de búsqueda internet, ya que como se ha visto la mayoría el uso de internet está creciendo de manera exponencial. En la búsqueda "gimnasio femenino Valencia", estos son, por orden de aparición los resultados que aparecen:

#### ❖ **Dynamikas:**

Se presenta a sí mismo, como "Centro especializado en la salud y el bienestar físico y emocional de la mujer". Se trata de una franquicia. De hecho su slogan es "más que un gimnasio". El concepto es similar al que se busca aportar en Victoria's por lo tanto sería competencia directa. Tiene un solo un local en Valencia. Está situado en la Avenida Maestro Rodrigo13, en el barrio de Campanar. Valencia

Ofrece los siguientes servicios:

- Plan de Alimentación y asesoramiento nutricional adaptado a la mujer.
- Entrenamientos personales.
- Estética
- Fisioterapia



Imagen 8. Centro dynámikas. Fuente: dynamikas.com, 2014



**Acciones con los clientes:**

• **Página WEB:**

Tiene una página web con buen posicionamiento en google puesto que es el primer resultado cuando se hace una búsqueda de gimnasio femenino en Valencia. Esto es de gran utilidad hoy en día puesto que en la mayoría de los casos será la forma de encontrar un nuevo negocio, sobre todo en los casos en los que no sea un negocio de la zona de vivienda.

Respecto a la usabilidad de la página web, encontramos que tiene el aspecto de un blog. Muchos apartados con texto.

Imagen 9. Página web dynámikas. Fuente: Dynamikas.com, 2015



• **Canal youtube:**

Tiene un canal de youtube algo difícil de encontrar y sin mucha información de utilidad. El canal tiene como nombre de Abel Quesada en lugar de "Dynamikas" y en él hay algunos videos de clases realizadas en el gimnasio.

Imagen 10. Canal Youtube. Fuente: Youtube.com, 2015



• **Facebook:**

Tienen una página de Facebook mediante la cual dan avisos a sus socias y transmiten noticias de actualidad. Cuelgan información cada dos semanas aproximadamente y no existe mucha actividad en ella.



Fortalezas: Presenta un buen posicionamiento en internet.

Debilidades: Una página web mal dirigida y con exceso de textos en la página principal, esto puede dificultar que se encuentre la información que se busca y por tanto derivar en un cambio de página.

### ❖ **Training, gimnasio femenino:**

Se trata de un gimnasio de mujeres en funcionamiento desde 1996. Presentan actividades deportivas propias de cualquier gimnasio. Al tratarse de un centro femenino la mayoría están enfocadas a la tonificación del tren inferior o asociadas a coreografía y baile. Se trata también de un solo centro cuya localización es calle Salvador Abril, barrio de ruzafa, Valencia. Se llevan a cabo las siguientes acciones con los clientes:

Imagen 11. Training fachada. Fuente: google, 2015



#### • **Página web:**

Esquemática y de gran usabilidad. Tiene una buena apariencia al inicio. Sin embargo, cuando se comienza la navegación ofrece una imagen poco profesional. La plataforma contratada no es la más adecuada ya que tarda en cargarse el contenido. Además las descripciones de las actividades son muy vagas y aportan poca información sobre las consideraciones a la hora de elegir una actividad.

Imagen 12. Páginas web Training. Fuente: google, 2015



• **Página de Facebook:**

Imagen 13. Página web de facebook gimnasio training. Fuente: Facebook.com, 2015



Fortalezas: Gran experiencia de casi 20 años, lo cual inspira confianza.

Cientela de alta fidelidad.

La página web presenta una buena primera apariencia

Conocimiento por parte de las personas de la zona de la trayectoria del mismo.

Debilidades: La navegación en la página web es algo pobre. Debería ser implementada porque en muchos casos puede ser la forma de captación de clientes.

Instalaciones muy pequeñas sobre todo en el caso de la sala de musculación sensación de agobio.

## ❖ De L'art

Este gimnasio tiene una gran experiencia en el sector con más de 25 años de actividad. Está ubicado en la Calle Grabador Esteve, 12, Zona centro, Valencia. El personal está compuesto exclusivamente por mujeres.

Entre los servicios, como especialidad de este centro destacan las actividades relacionadas con la relajación, el yoga y pilates. Algunas de las actividades son: Body art, Pilates, Cardio Pilates, Well Being, Yoga, Yoguiates, Dance pilates, Espalda Sana o Pilates Natal. La oferta es muy interesante puesto que presenta una gran variedad de actividades exclusivas.

Servicios de estética: Como se ha visto, es un denominador común en los gimnasios femeninos. Este centro cuenta con una gran oferta de masajes tanto relajantes como servicio de fisioterapia lo cual le da un valor añadido y una mayor aproximación al concepto de bienestar. Las acciones con los clientes son las siguientes:

- **Página web:** Se trata de una página web con un diseño agradable y buena disposición de las diferentes secciones. Es intuitiva y facilita la navegación.

Imagen 14. Página web De L'art. Fuente: De L'art. com, 2015



• **Página de Facebook:** Cuenta con una página en Facebook con bastante actividad. Hacen publicaciones a diario lo cual mantiene un gran vínculo con las socias.



Fortalezas: Se trata del gimnasio con mayor experiencia del sector.

Tiene una buena página web la cual es muy atractiva para las socias y para las nuevas usuarias que lleguen a ella por azar.

Está situado en una zona con alto poder adquisitivo

Experiencia en actividades relacionadas con el cuerpo-mente.

Diferenciación en la oferta de actividades respecto a otros centros.

#### ❖ **Fémina:**

Se trata de un centro deportivo para mujeres situado en Valle de la Ballestera 33, en el barrio de Campanar, Valencia.

Ofrece los siguientes servicios:

- Ejercicios de adelgazamiento, tonificación y pilates. Clases de baile para adultos y niños.
- Servicio de nutricionista y Estética
- Nutricionista con dietas personalizadas, dietas express para casos especiales y seguimientos continuos.
- Gabinete de estética con mesoterapia, cavitación, depilación láser.

- **Página web:** Una página web con un diseño muy atractivo y gran usabilidad. Está perfectamente esquematizada y ofrece una visión joven y dinámica del gimnasio.

Imagen 15. Página web fémina. Fuente: fémina.com



- **Página Facebook:** Tiene una página de Facebook con mucha actividad tanto por parte de las socias como del personal.



Fortalezas: Página web muy atractiva sobre todo para el público más joven.

Ofertas de suscripción en la página web. Caso único ya que en ninguna de las otras páginas se ofrece ninguna información sobre los precios.

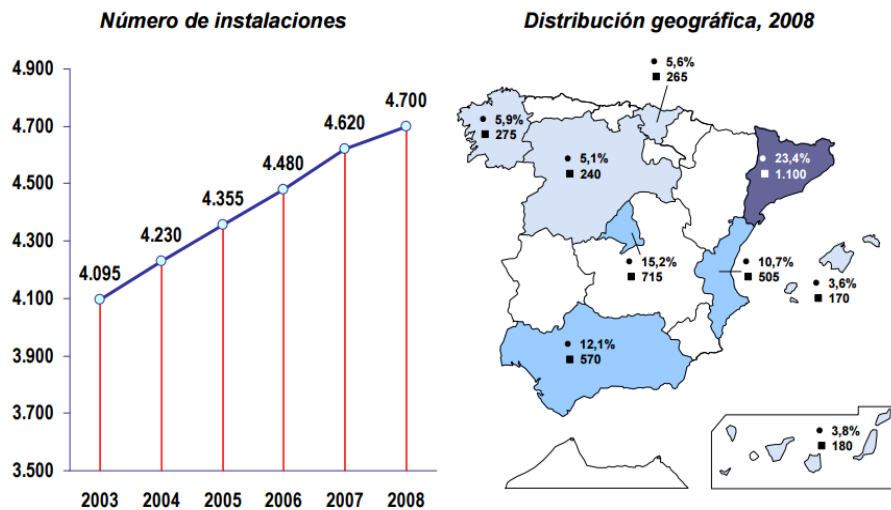
Debilidades: Situado junto al centro dynámikas con mayor experiencia en el sector.

### 3.6 Grado de concentración

La evolución del sector desde hace unos años hasta ahora ha sido radical. Se observan cambios no solo en el modelo de negocio sino en la cantidad y calidad de centros. Otro gran cambio es la entrada en el mercado de grandes firmas de impacto. Sin embargo, el sector del ocio es uno de los que sufren una mayor afectación a los cambios en la coyuntura económica es por ello que podemos encontrar dos grandes fases de desarrollo.

Hasta el año 2008 el sector tenía un brutal crecimiento anual. Expansión de la oferta con nuevas instalaciones, ampliación de la oferta de servicios todo esto acompañado por un contexto de aumento de la práctica deportiva El número de centros aumentaba año a año. Existía un fuerte dinamismo de la actividad así como fuerte crecimiento económico a nivel general lo que conlleva un incremento del consumo final de los hogares.

Gráfico 7. Número de instalaciones deportivas en España. Fuente: DBK, 2012



A partir de 2009 comienza una nueva etapa caracterizada por el deterioro de la actividad económica, descenso del consumo privado, especialmente acusado en 2009 – Incremento de la competencia en precio: promociones y descuentos – Paralización en el ritmo de aperturas de nuevos centros. Deterioro de la actividad económica, descenso del consumo privado, especialmente acusado en 2009 – Incremento de la competencia en precio: promociones y descuentos – Paralización en el ritmo de aperturas de nuevos centros

El sector del ocio-salud sufrió una caída en su facturación siendo esta 765 millones de € en 2013 lo cual supone un 4% menos que el periodo anterior. El alto nivel de desempleo así como la contracción del gasto dedicado al ocio explican esta coyuntura. Previamente en 2012 ya se sufrió una caída en la facturación respecto 2012 sin embargo mucho más acusada siendo casi del 8 % lo cual lleva a concluir una leve recuperación del sector.



Además el aumento del tipo impositivo del IVA en vigor desde 2012 tendrá un efecto desincentivador sobre la demanda, a la vez que penalizará los márgenes de las empresas.

Además del descenso de la facturación, se aprecia un descenso de los precios dada "la proliferación de ofertas y descuentos y la consolidación en el mercado de diversas cadenas de bajo coste".

Después de cinco años de caídas, se prevé "el inicio de una fase de moderada recuperación del negocio" en 2014, un ejercicio en el que espera un repunte de la facturación del 1 %.

En noviembre de 2013 había en España 3.950 gimnasios, un 15 % menos que en 2008, después de que en los últimos años hayan cesado su actividad numerosos gimnasios independientes y algunas de las principales redes hayan reducido su dimensión.

El sector presenta una tendencia hacia la atomización. La atomización consiste en un sector marcado por gran cantidad de empresas y Pymes donde cada una de ellas presenta muy pocos trabajadores. Este concepto está muy ligado a los sectores del ocio, el deporte y la cultura. Esto suele ser negativo pues impide tanto realizar análisis sectoriales como aunar los recursos para hacer competencia a empresas mayores. Los datos expresan que el 83 % de las empresas dedicadas al ocio deportivo son micro pymes. Otro de los problemas del sector es la marcada temporalidad de muchos centros deportivos de otoño a primavera lo cual suele conllevar contrataciones temporales de poca calidad.



## Capítulo 4

### OPERACIONES Y PROCESOS

- 4.1 Introducción
- 4.2 Localización
- 4.3 Distribución en planta
- 4.4 Operaciones y procesos

## Capítulo 4: OPERACIONES Y PROCESOS

### 4.1 Introducción

En este apartado se llevará a cabo el análisis del conjunto de operaciones y procesos que se van a desarrollar en nuestro negocio. Inicialmente se va a fijar la localización del negocio. La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región. A continuación se establecerá la distribución en planta. La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo en aras a conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores. La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc. Por último, se detallarán la serie de procesos que se van a realizar a la hora de ofrecer el servicio al cliente.

### 4.2 Localización

Se va a proceder a la elección de la localización adecuada para el desarrollo del negocio algunos de los puntos a tener en cuenta a priori son la elección de una zona correcta cercana a zonas de alto poder adquisitivo o bien a una zona donde haya muchos edificios de oficinas.

Los principales factores a tener en cuenta son:

- **Afluencia de público:** Para considerar una zona como adecuada esta debe de ser una zona conocida y con nivel de afluencia. Es recomendable que esté cerca de zonas de viviendas y familiares y zonas con muchos comercios.
- **Competencia:** Se debe conocer la situación estratégica de la competencia y con razón de más en un negocio como el de los centros deportivos en los que suele existir una gran fidelidad. No conviene situar un nuevo negocio cerca de uno que esté en funcionamiento y con una cartera de clientes formada.
- **Compra o alquiler del local:** Conviene hacer un estudio de los ingresos esperados para ver si conviene adquirir el local desde el primer momento o cabe esperar a que el negocio esté en marcha.

- **Accesibilidad:** La facilidad para acceder aumenta las opciones de éxito. De este modo se facilita a la clientela el acceso, incluso a las personas que no vivan cerca. Un buen flujo de transporte público así como la posibilidad de aparcar en zonas cercanas al mismo convierten a una localización en una buena elección.

Tras la búsqueda de locales se encuentra un local a la venta en la zona Extramurs de Valencia. EL local cuenta con la siguiente descripción:

“Local comercial con muchas posibilidades en zona inmejorable de Valencia y muy céntrica. Antiguo gimnasio en buen estado de conservación. Tiene alta de luz y agua. Instalada sauna y el agua caliente por medio de gas ciudad. Depósito de agua. Salida de humos. Terraza, vestuarios y baños. Está ubicado en zona muy bien comunicada por líneas de autobús y de metro. Esta cercano a centros escolares, zonas infantiles y también cercano al Cauce del Turia.”

Este local presenta unas condiciones buenas ya que no solo es amplio sino que tiene algunas instalaciones como la sauna que será utilizable.

El local mide 1000 m<sup>2</sup>, y cuenta con la ventaja de haber sido un antiguo gimnasio. Además tiene una terraza lo cual será de gran utilidad para la instalación de la cafetería.

**Imagen 16. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015**



Imagen 17. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015



Imagen 18. Local sin reformar. Fuente: Milanuncios.com, 2015.

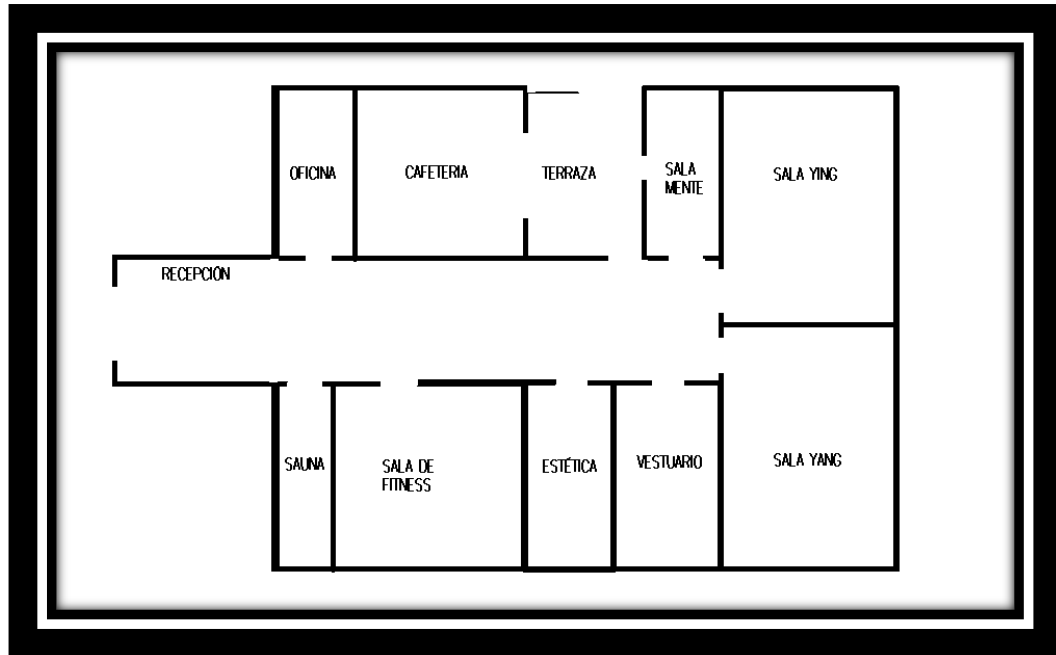


El local no está actualmente a la venta, pero tras las negociaciones con el dueño se habla de la opción de alquiler con posibilidad de venta. Además debido a la gran cantidad de reformas con el consecuente aumento de nivel se negocia una bajada del alquiler previamente sugerido por el dueño. El precio inicial era de 1200€ al mes, sin embargo tras las negociaciones se logra que este sea de 900 € al mes.

## 4.3 Distribución en planta

La distribución en planta del local es la siguiente:

Imagen 19. Distribución en planta. Fuente: Elaboración propia, 2015.



El centro Victoria's tiene varias actividades que lleva a cabo regularmente:

Existe un servicio de estética en un inicio de la actividad no supone una línea de negocio muy fuerte sino más bien un complemento a las actividades principales para aportar sensación de un servicio integral. Por lo tanto se destina una habitación que subarrendará a especialistas del sector de la estética y en caso de que fuese necesario posteriormente se destinaría un área mayor.

Imagen 20. Antiguos vestuarios masculinos, ahora zona de estética. Fuente: Mil anuncios.com, 2015.



Se he contratado a un decorador de interiores que nos hace las siguientes propuestas sobre el plano y con las medidas pertinentes:

La actividad considerada como principal línea de negocio es la actividad física y de bienestar. Para ello se cuenta con dos salas polivalentes de gran tamaño. Estas salas, llamadas YING y YANG, cuentan con suelo de parqué y un gran espejo. Además una de las paredes debe corresponder con un gran armario donde guardar el material. En ellas se realizarán la mayoría de las actividades como Pilates, Yoga, GAP y Bailes latinos.

Para ella se hace la siguiente propuesta:

**Imagen 21. Apariencia de sala polivalente. Fuente: Google, 2015.**



Por otro lado como complemento de esta actividad existe una completa sala de fitness en la que contamos con la última tecnología en máquinas para la realización de ejercicios cardio-basculares y de tonificación.

Otra de las actividades que se pueden llevar a cabo en Victoria's es disfrutar en su cafetería tomando batidos y todo tipo de producto macrobióticos. Esta cafetería además cuenta con una terraza con vistas al cauce del río Turia. La propuesta realizada por el profesional para la decoración es la siguiente:

Imagen 22. Apariencia terraza. Fuente: Google, 2015.



Por último la sala MENTE. En esta sala se llevarán a cabo todo tipo de exposiciones y conferencias que sean del interés de nuestras clientas. Presentaciones de libros, exposiciones de arte, conferencias sobre emprendedoras,... Todo estímulo cultural que sea posible. Este es el estilo de revestimiento que tendrá la sala:

Imagen 23. Apariencia SALA MENTE. Fuente: Google, 2015.



El centro contará también con una oficina donde se llevará a cabo la gestión y administración. Unos vestuarios con todas las comodidades, y por supuesto la sauna con sus testados efectos relajantes. Los vestuarios tendrán este aspecto:



Imagen 24. Apariencia vestuarios. Fuente: Google, 2015.



## 4.4 Operaciones y procesos

En este apartado se van a analizar las operaciones y procesos que se llevarán a cabo de manera habitual en la empresa. Cabe realizarlo con detalle puesto que es la información que más tarde se transmitirá a los empleados y mandos intermedios para que tengas perfectamente claro cómo realizar cada actividad para que cumpla con los estándares del Victoria's.

**Diseño de los bonos:** Se procede al diseño de los bonos y productos que se van a vender a nuestras socias. Para ello hay que tener cuenta las distintas necesidades que se deben cubrir.

- **NO EXCUSES:** Este bono ofrece la posibilidad de disfrutar de nuestras instalaciones la totalidad del tiempo que permanezcan abiertas. Ciertos servicios habrán de ser abonados a parte como las entrenadoras personales o algunas clases guiada. Además ofrece un descuento en la cafetería y en los servicios de estética del 10 % sobre su precio.
- **SUNRISE:** Este bono ofrece el acceso ilimitado a nuestras instalaciones por parte de las socias en un horario desde las 07:00 de la mañana hasta las 15:00 horas. Del mismo modo existen ciertos servicios que no se incluyen en el precio.

- **SUNSET:** Tenemos a la disposición de nuestras socias un bono enfocado para las tardes. Permite acceso ilimitado a nuestras instalaciones desde las 15:00 hasta el cierre a las 22:00.
- **SOMETIMES:** Nuestros bonos sometimes dan la posibilidad del acceso a las instalaciones a cualquier hora del día cualquier día son bonos recargables y ofrecen una alternativa al pago de la cuota mensual.
- **YING-YANG:** Existe una tarifa especialmente dedicada a todas las actividades cuerpo-mente que realizamos en el centro. Este acceso permite el uso de todas las actividades dirigidas pero no incluye el uso de la sala de musculación.

### Tareas administrativas:

Para la realización de las tareas administrativas necesitamos los siguientes elementos:

Un software de gestión de gimnasios: La aplicación que se necesita es un sistema que gestione aquellas funciones necesarias para la automatización de los procesos de la empresa. Estos procesos cubren el ciclo de vida de cada operación desde que el cliente se da de alta en el gimnasio, hasta que se da de baja, pasando por todos los servicios intermedios. Trataremos de hacer una gestión totalmente digitalizada, evitando los papeleos innecesarios y manteniendo copias de seguridad de todos los archivos.

Cada cliente debe estar identificado mediante un número unívoco. Algunas de las principales funciones a realizar son Alta de cliente, baja de cliente o modificación cliente. En el tipo de negocios en los que existe gestión de datos personales como es el caso de un gimnasio hay que tener especial cautela y registrar todos esos datos y administrarlos de una forma correcta. En este sentido tendrán también su identificación los proveedores y profesionales contratados.

### Tareas del departamento de ventas:

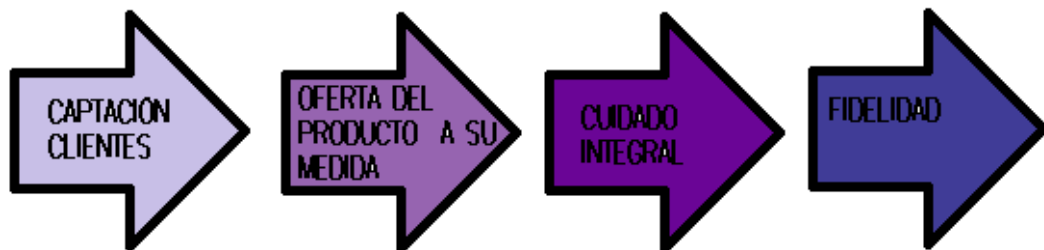
Se llevara a cabo la organización y ejecución de las actividades para conocer la demanda y dar a conocer los productos de la agencia. Para ello, se va a realizar una investigación de mercado en el que se conocerá el entorno y las preferencias de los consumidores, y otro lado se llevaran a cabo acciones comerciales para la promoción de la empresa como la elaboración de folletos informativos.

Dentro de este departamento debe existir una gran actividad relacionada con el marketing. Al tratarse de un nuevo negocio, existe un desconocimiento por parte de la clientela. Hay que hacer campañas promocionales iniciales para que el Victoria's comience a ser conocido así como un marketing de continuo trato con el cliente a través de nuestras redes sociales y nuestra página web. Este apartado se desarrollará en más profundidad a continuación en el plan de Marketing.

### Atención al cliente

En este caso la atención al cliente es primordial, el éxito del negocio depende de la acogida que tenga la actividad y de crear fidelidad con nuestros clientes. Por ello será muy importante la selección del personal. Tanto el personal que esté recibiendo a los clientes y captándolos como el cuidado de la relación posterior. El siguiente esquema muestra el proceso de la relación con el consumidor:

Gráfico 8. Diagrama de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia, 2015



El siguiente proceso, sin embargo muestra el proceso a nivel interno para asegurar los estándares de calidad, es necesario realizar planes de control y estudio de la satisfacción de los clientes para ver si estamos cumpliendo los objetivos marcados y si nuestro servicio es percibido tal y como se pretendía.

Gráfico 9. Diagrama de gestión de clientes. Fuente: Elaboración propia, 2015.





## Capítulo 5

# ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1 Introducción

5.2 Forma legal y tributaria.

5.3 Misión, visión y valores.

*5.4 Organigrama*

## Capítulo 5: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.

### 5.1 Introducción

En este capítulo se va a definir la estructura organizacional del negocio así como la misión visión y valores de la empresa. Esto tiene una gran importancia ya que definirá la forma de actuación de la empresa. Estas definiciones afectan tanto a nivel externo como a las decisiones internas. Se mantiene durante toda la historia de la organización.

Otro tema a tener en cuenta será la forma legal y tributaria que adoptará la empresa, se deberá realizar un análisis de las diferentes alternativas para lograr la de mayor conveniencia de acuerdo con la inversión y las preferencias de los socios. Determinará también la responsabilidad de estos para responder con sus bienes.

Entre otros aspectos a concretar, cabe realizar el organigrama de la empresa en el que se determinará los distintos puestos de responsabilidad, así como la estructura jerárquica, los mandos intermedios y el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

### 5.2 Forma legal y tributaria

La elección de la forma jurídica es muy importante a la hora de iniciar un nuevo negocio así como uno de los primeros pasos a emprender. Algunos de los factores a tener en cuenta son:

- El tipo de actividad que se va a llevar a cabo ya que en algunos casos puede ser determinante cuando la legislación vigente de la propia actividad tenga restricciones sobre la misma.
- Número de personas de participación en el proyecto empresarial. Determinadas formas jurídicas exigen cierto número de personas para su fundación así que, dependiendo del número de socios capitalistas se elegirá una u otra forma.

- Responsabilidad: sin duda uno de los factores que deben ser más determinantes es la responsabilidad de los socios puesto que en caso de que hubiese algún problema o incluso la quiebra de la empresa, esta determinará con que parte de su patrimonio responden los socios pudiendo ser desde solo con la parte aportada hasta con la totalidad del mismo
- Necesidades económico-financieras para el desarrollo de la actividad: El capital inicial mínimo y la forma en la que sus socios deben desembolsarlo también viene marcado por el tipo de sociedad que se está constituyendo. Pero no existe un capital máximo por lo tanto no había una restricción en ese sentido debido a la elección que se realice.
- Fiscalidad: La fiscalidad de nuestro país, grave con diferentes tipos impositivos las actividades económicas. Existen ciertos beneficios fiscales para algunos sectores y colectivos. Esto debe ser tenido en cuenta para hacer una gestión eficiente.

Gráfico 10. Tipos de sociedades y sus características. Fuente: crear empresas.com, 2015.

| PERSONALIDAD       | FORMA                                | Nº DE SOCIOS                       | CAPITAL                                    | RESPONSABILIDAD   | FISCALIDAD DIRECTA                             |   |
|--------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|--|---|
| PERSONAS FÍSICAS   | Empresario individual 1              |                                    | No existe mínimo legal                     | Ilimitada   | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |   |
|                    | Comunidad de bienes                  | Mínimo 2                           | No existe mínimo legal                     | Ilimitada   | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |   |
|                    | Sociedad civil                       | Mínimo 2                           | No existe mínimo legal                     | Ilimitada   | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |   |
| PERSONALIDAD       | FORMA                                | Nº DE SOCIOS                       | CAPITAL                                    | RESPONSABILIDAD   | FISCALIDAD DIRECTA                             |   |
| PERSONAS JURÍDICAS | Sociedad colectiva                   | Mínimo 2                           | No existe mínimo legal                     | Ilimitada   | Impuesto de sociedades                         |   |
|                    | Sociedad de responsabilidad limitada | Mínimo 1                           | Mínimo 3.000 €                             | Limitada al capital aportado                                | Impuesto de sociedades                         |   |
|                    | Sociedades Mercantiles               | Sociedad Limitada Nueva Empresa    | Máximo 5                                   | Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €                             | Limitada al capital aportado                   | Impuesto de sociedades                    |
|                    |                                      | Sociedad anónima                   | Mínimo 1                                   | Mínimo 60.000 €   | Limitada al capital aportado                   | Impuesto de sociedades                    |
|                    | Sociedad comanditaria por acciones   | Mínimo 2                           | Mínimo 60.000 €                            | Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada | Impuesto de sociedades                         |   |
|                    | Sociedad comanditaria simple         | Mínimo 2                           | No existe mínimo legal                     | Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada | Impuesto de sociedades                         |   |
|                    | Sociedad laboral                     | Mínimo 3                           | Mínimo 60.000 € (SAL) Mínimo 3.000 € (SLL) | Limitada al capital aportado                                | Impuesto de sociedades                         |   |
|                    | Sociedades mercantiles especiales    | Sociedad cooperativa               | Mínimo 3                                   | Mínimo fijado en los Estatutos                              | Limitada al capital aportado                   | Impuesto de sociedades (Régimen especial) |
|                    |                                      | Agrupación de interés económico    | Mínimo 2                                   | No existe mínimo legal                                      | Limitada al capital aportado                   | Impuesto de sociedades                    |
|                    |                                      | Sociedad de inversión inmobiliaria |  | Mínimo fijado en los Estatutos                              | Limitada                                       | Impuesto de sociedades                    |

Tras un acuerdo con los accionistas se decide que se constituirá una sociedad anónima.

Respecto a las características de la Sociedad Anónima: es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado. Tiene carácter mercantil con independencia de la actividad que desarrolle.

Para su constitución son necesarios mínimo un socio y un capital de 60.102 euros. Este ha de estar totalmente suscrito en el momento de su constitución y desembolsado en un 25 %. El resto del capital no tiene un plazo legal, dependerá de los estatutos.

Si se constituye una sociedad con un único socio, unipersonal debe hacerse constar en los estatutos de manera explícita así como si este único socio cambia o lo hace su condición de unipersonal.

Las aportaciones pueden ser por medio de bienes o derechos valorables económicamente. Pero habrán de ser evaluados mediante un informe realizado por un profesional designado por el Registro Mercantil.

La regla general es que los acuerdos se adoptan por la obtención de la mayoría de los votos de los accionistas. Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social. (crear-empresas.com)

## 5.3 Misión, visión y valores

Las organizaciones han venido mostrando un interés exponencial en desarrollar y comunicar ciertos valores que definan a la corporación. Son particularmente importantes los valores esenciales de una organización, es decir los valores que guían la estrategia de una organización. También, es importante distinguir entre los valores esenciales que son aquellos que expresan la forma de la organización y aquellos a los que aspira.

### Misión:

Para el correcto funcionamiento de una corporación es muy importante la declaración de la misión, la cual trata de proporcionar a los empleados claridad sobre el propósito global y la razón de ser de la empresa. Tiene que ver pues con generar comprensión y confianza sobre como la estrategia de una organización se relaciona con el propósito.

La misión de Victoria's es ser un centro deportivo que ofrece un servicio diferente, un cuidado integrado del cuerpo y la mente y llegar a ser prácticamente un club social.

## Visión:

Por otro la declaración de la visión se refiere a lo que la organización aspira a ser. Su propósito es establecer una visión del futuro que entusiasme, consiga compromiso y fuerce la generación de resultados.

La visión de la empresa es convertirse en un negocio con proyección dentro del sector que sea líder en su segmento de mercado. El fin de Victoria's es proporcionar la máxima satisfacción posible en sus clientes.

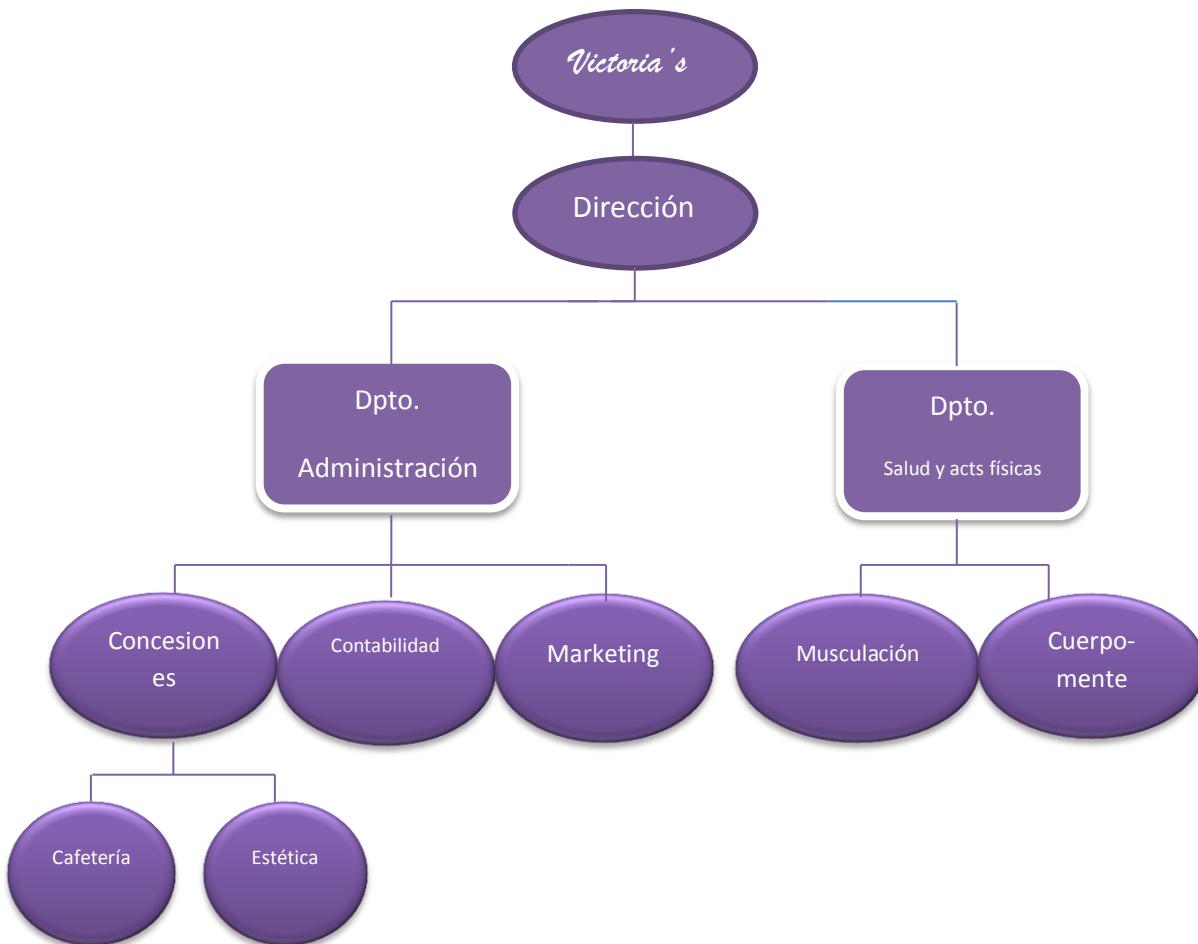
## Valores:

Estas son muy relevantes para la orientación de la estrategia de la empresa puesto que si no están claros puede haber conflictos a la hora de tomar las decisiones.

- Honestidad
- Calidad
- Exclusividad
- Integridad



## 5.4 Organigrama



Organigrama Victoria's. Fuente: Elaboración propia., 2015.

El organigrama presenta la estructura de Victoria's en ella existen dos principales departamentos. Por un lado el departamento de administración en el cual existen tres sub departamentos. Por un lado el departamento de concesiones. En él se negocia la concesión y se administra los beneficios obtenidos en la misma. La concesión consistirá en las instalaciones de estética y de la cafetería.

El departamento de contabilidad tendrá varias funciones. Una de ellas, relacionada con la administración de recursos económicos, controlando que estos se usen de una forma eficiente y destinándolos a las actividades de las que se espere recibir mayores beneficios. Por otro lado también tendrá el control sobre el pago de los salarios y la tramitación de altas y bajas en la seguridad social. Por último, se encargará de todos los trámites relacionados con la administración pública y que sean necesarios a lo largo del ejercicio económico.

En el caso del departamento de marketing las funciones consistirán en incrementar las ventas. Para ello deberán realizarse diferentes campañas, en un inicio para dar a conocer el centro a las clientas y más tarde para fidelizar y crear una relación de confianza. Para ello, en el siguiente capítulo se crearán varias acciones así como su momento de realización idóneo para que tengan el impacto adecuado. Otra de las tareas será la de realizar estudios de mercado en los que se observe tanto a la competencia como el posicionamiento en el sector y trazar así, nuevas estrategias de venta.

La dirección estará compuesta en un inicio por las dos socias fundadoras y capitalistas. Victoria Martínez y Victoria Guijarro, madre e hija. Yo, Victoria Martínez me encargaré del departamento de administración ya que soy licenciada en administración y dirección de empresas. En un inicio, mis tareas serán las relacionadas con la negociación de las concesiones, la contabilidad y el marketing pudiendo recibir ayuda de Victoria Guijarro como co-directora cuando sea necesario. Cuando la actividad de la empresa sea mayor, algunas de estas funciones serán delegadas en personal designado.

Por otro lado Victoria Guijarro será encargada de la dirección del departamento de salud y actividades físicas. En este, existen dos sub departamentos en cada uno de ellos existirá una encargada de sección que se elegirá de entre las empleadas en función de quién presente las mejores aptitudes para ello.

Las funciones de la directora del departamento de salud y ciencias del deporte, serán entre otras la selección del personal del mismo así como de las supervisoras de cada una de las secciones. Reuniones periódicas de control. Creación y coordinación de horarios.



## CAPÍTULO 6

# RECURSOS HUMANOS

6.1 Introducción

6.2 Proceso de reclutamiento

6.3 Descripción de los puestos de trabajo

## Capítulo 6: RECURSOS HUMANOS.

### 6.1 Introducción

Los recursos humanos son una función perfectamente y estratégicamente integrada en la dirección de la empresa. Consisten en todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender a sus relaciones laborales, salud y seguridad, y también así como aspectos de justicia. La gestión de personas es una de las funciones empresariales que más han evolucionado en los últimos tiempos, adquiriendo progresivamente más importancia. Esto es debido a que las empresas han detectado el valor que aporta la gestión de recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto (Dessler, 2009)

### 6.2 Proceso de reclutamiento.

Los procesos de reclutamiento en una empresa son muy importantes para obtener un personal de calidad que asegure el correcto funcionamiento de la organización. Es muy importante determinar los perfiles que se precisan para cada puesto según las funciones que vaya a cumplir. Este proceso es complejo y consta de diversas fases:

El reclutamiento también llamado recruiting constituye la primera fase; se define como el conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. (Urbina., 2004)

Proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo. Es el primer paso del proceso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. (Gómez-Mejía, 2008)

## 6.2.1 Fines del reclutamiento

- Los fines del reclutamiento son: Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento de personal, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Proporcionar un número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa y de la forma más rápida y eficaz.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse. Puesto que esto supone una pérdida muy importante de recursos para la organización.
- Cumplir la normativa jurídica existente respecto a este tema.

## 6.2.2 Proceso de selección

Este proceso es en el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo. Es el segundo paso del proceso de contratación. (Gómez-Mejía et al. 2008)

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. Defiende la idea de que tomar una buena decisión de contratación es la mejor forma de mejorar la productividad y que, por el contrario, una mala decisión de contratación puede tener resultados nefastos. (Mondy, 2010)

Para ello se suelen utilizar los siguientes métodos:

- Recepción, lectura y análisis del currículum.
- Test de habilidades cognitivas y psicomotoras
- Dinámicas de grupo
- Entrevistas personales y grupales.
- Test y cuestionarios de personalidad.
- Una mezcla de todos ellos.

## 6.3 Descripción de los puestos de trabajo

La empresa para lograr sus objetivos debe de tener clara qué actividades se van a llevar a cabo en ella, quién lo va a realizar y de qué forma va a ser. Para ello realizaremos el análisis de los puestos de trabajo que consisten en la recopilación de información para la toma de decisiones relativa al trabajo. Debe determinarse el empleo y tipo de persona que va a reclutarse. Se obtendrá la descripción del puesto de trabajo y sus especificaciones.

La descripción del puesto de trabajo incluye:

- Funciones de cada puesto
- Obligaciones de cada puesto
- Responsabilidades del puesto
- Condiciones laborales
- Responsabilidades de supervisión del mismo

Mientras que las especificaciones del puesto hablan sobre

- Estudios
- Habilidades
- Personalidad

En esta empresa existen muchos y diversos puestos de trabajo de los cuales se tratará de recoger la información necesaria para poner al profesional más preparado al frente del mismo.

### Informático:

Internet y las redes sociales van a tener un papel muy activo en el desarrollo comercial y las estrategias de marketing de la empresa. Incluso existe el proyecto de desarrollar un aplicación para dispositivos móviles es por ello que debemos contar con un especialista en el sector de las telecomunicaciones.

- Creación y mantenimiento de la página web
- Desarrollo app para dispositivos móviles
- Envío de acciones publicitarias y promociones que deban hacerse saber a nuestras socias.
- Diseño de logotipos e imágenes corporativas que se precisen.
- Diseño de los folletos publicitarios.

#### Condiciones laborales:

- Jornada de 40 horas semanas.
- El salario será de 900 € netos.
- Los empleados tendrán la paga extra prorrateada incluida en el salario.

#### Obligaciones:

- Mantener limpio su puesto de trabajo.
- Horario flexible y gran disponibilidad.
- Presentar una imagen adecuada y una higiene personal correcta.

#### Estudios y habilidades:

- Dominio de programas de diseño gráfico y edición
- Conocimientos de programación y creación de páginas web
- Dominio del inglés escrito y hablado.
- Valorable experiencia previa.

## Recepcionista:

La primera imagen es muy importante por lo tanto en la recepción del centro debe haber una persona especializada en el trato con el público que sepa lidiar con las dificultades que esto supone. Sus funciones serán entre otras encargarse de llamadas y e-mails con preguntas sobre tarifas, precios, horarios y actividades.

- Atención al cliente/acciones de venta.
- Control sobre las clientas que accedan a las instalaciones que vayan correctamente acreditadas.
- Tramitación de las altas y las bajas de las socias.
- Ofrecimiento de las promociones y ofertas que tengamos en nuestras instalaciones.

#### Condiciones laborales:

- Jornada de 40 horas semanas.
- El horario será conocido por los empleados con varias semanas de antelación.
- El salario será de 1000 € netos.
- Los empleados tendrán la paga extra prorrateada incluida en el salario.
- Los empleados tendrán un turno asignado que no cambiará a no ser que así se solicite. Siendo este de mañana o de tarde.

Obligaciones:

- Mantener limpio su puesto de trabajo.
- Tratar de una forma adecuada a cada una de las clientas sin excepción.
- Tener un trato cordial al teléfono.
- Presentar una imagen adecuada y una higiene personal correcta.

Estudios y habilidades:

- Buen uso del ordenador: Excel, Word, correo electrónico.
- Dominio del Valenciano y Castellano, escrito y hablado.
- Valorable experiencia previa.
- Valorable conocimiento en software de gestión de gimnasios.

Capacidades requeridas:

- Dominio del trato con el público.
- Simpatía y cordialidad en el trato personalidad.
- Capacidad para resolver problemas de manera rápida y autónoma.

Supervisión:

La responsabilidad de supervisión dependerá directamente de la dirección del centro.

## Monitora personal:

En la zona de gimnasio se contará con 4 entrenadoras personales. Se pretende tener un servicio completo en el turno de la mañana y en el de la tarde. Su trabajo será la asistencia en la sala de musculación a nuestras socias. De este modo deberán plantear ejercicios personalizados a quién lo solicite y enseñar a dar un buen uso de las máquinas a las usuarias. Resumidamente es un profesional del entrenamiento, enseñanza y prescripción de ejercicios físicos adaptados a ti y a tus necesidades, sea cual sea tu nivel.

Por otro lado existe la posibilidad de contratar sus servicios para que realicen íntegramente y de forma exclusiva el entrenamiento contigo. De este modo facilitarán una tabla de ejercicios personalizada y una dieta que permita a nuestras socias lograr sus objetivos.

- Funciones de asesoramiento y acompañamiento durante el transcurso de la actividad física.
- Obligación: Mantener limpia la sala.
- Velar por el correcto uso de las máquinas.
- Vigilar la práctica de ejercicio adecuada evitando que las socias sufran lesiones.



Condiciones laborales:

- Jornada de 40 horas semanas.
- El horario será conocido por los empleados con varias semanas de antelación.
- El salario será de 1200 € netos.
- Los empleados tendrán la paga extra prorrateada incluida en el salario.
- Los empleados tendrán un turno asignado que no cambiará a no ser que así se solicite. Siendo este de mañana o de tarde.

Estudios y habilidades requeridos.

- Formación en el mundo del deporte y entrenamiento personal. Mínimo formación superior.
- Valorable conocimiento en fisioterapia y lesiones musculares.
- Valorable conocimientos en nutrición.
- Curso de primero auxilios.

Capacidades requeridas:

- Correcto trato con el público de forma adecuada y cordial.
- Capacidad de reacción ante posibles inconvenientes en la zona de entrenamiento.

No se tolerará ningún trato inadecuado con la clientela o discusión frente a otras socias y esta será causa de despido. Existe un protocolo de actuación y debe ser llevado a cabo rigurosamente.

Supervisión:

La responsabilidad de la supervisión dependerá directamente de una empleada designada por la directora de entre las trabajadoras del centro. Se realizarán reuniones semanales de las que le encargada de supervisión deberá determinar ciertos resultados y conclusiones que transmitirá personalmente a la directora del centro.

## Monitoras de actividades cuerpo-mente:

Las actividades más representativas del centro son las relacionadas con el equilibrio cuerpo-mente por lo tanto la selección de personal relacionada con las mismas debe ser exhaustivo. Evidentemente las funciones de las monitoras estarán relacionadas con el conocimiento de la actividad que impartan y la flexibilidad para adaptar el método al público de sus clases.

Funciones:

- Asegurar el correcto desarrollo de las actividades.
- Formarse cuanto sea preciso en las nuevas doctrinas que se impartan en el centro.
- Tener conocimiento del cuerpo humano y las lesiones.
- Asesoramiento a las socias para que elijan la actividad que más se adapte a sus necesidades fisiológicas.
- Obligaciones: Velar por el correcto desempeño de las actividades por parte de cada una de las socias teniendo en cuenta las limitaciones físicas o las lesiones que tengan cada una de ellas.
- Ofrecer un trato personalizado y de control a cada una de las socias de forma que conozcan sus datos y circunstancias.

Condiciones laborales:

- Las jornadas se organizarán en función de los grupos que se formen de las socias en las distintas actividades.
- La jornada puede verse ampliada en fines de semana de formación que serán de obligada asistencia para mantenerse al día de las nuevas tendencias en técnicas de yoga, pilates y su forma de enseñarlo.
- El salario será de 1500 € netos. Estará constituido por un salario base que se verá incrementado en función de las nuevas actividades que se desempeñe y por los nuevos grupos que se formen.
- Los empleados tendrán la paga extra prorrateada incluida en el salario.

Estudios y habilidades requeridos.

- Formación específica en Pilates, yoga y otras corrientes.
- Obligatoria experiencia en el sector
- Valorable conocimiento en fisioterapia y lesiones musculares
- Valorable conocimientos en nutrición
- Curso de primero auxilios

#### Supervisión:

La responsabilidad de la supervisión dependerá directamente de una empleada designada por la directora de entre las trabajadoras del centro. Se realizarán reuniones semanales de las que le encargada de supervisión deberá determinar ciertos resultados y conclusiones que transmitirá personalmente a la directora del centro.

#### Directora:

Las dos socias capitalistas tendrán la función de directoras dentro de la organización. Cabe destacar la existencia de dos departamentos: Departamento de administración y departamento de salud y ciencias del deporte.

Estas funciones estarán llevadas a cabo por las directoras del centro. En este caso las funciones se repartirán entre Victoria Martínez y Victoria Guijarro las dos socias capitalistas y propietarias de la empresa. En un inicio yo, Victoria Martínez seré la encargada de las funciones del departamento de administración ya que mi formación en administración y dirección de empresas favorecen mis aptitudes en ese campo.

Las funciones de la directora del departamento de administración serán:

- ☑ Planificación y desarrollo de las metas y objetivos a nivel económico y financiero pero también a nivel de percepción de marca y de clientela.
- ☑ Realización de las actividades de marketing y promoción tanto en redes sociales como acciones que se tengan que llevar a cabo a nivel estratégico y de promoción.
- ☑ Tareas administrativas relacionadas con organizar el centro y realizar la gestión económico-financiera, es decir acciones que deben manejarse para que la compañía se mantenga organizada y funcione eficientemente.
- ☑ Negociación de las concesiones tanto de la cafetería como del centro de estética y fijación de condiciones.
- ☑ Transacciones con la administración pública.
- ☑ Establecer relaciones personales y duraderas con las clientas fomentando así la confianza y la posibilidad de conocer sugerencias y la opinión sobre el centro además de fidelización.

Por otro lado mi madre, Victoria Guijarro con amplia experiencia en la gestión de recursos humanos se encargará de las funciones del departamento de salud y ciencias del deporte. Sus funciones como directora se detallan a continuación:

- ☑ Actividades de contratación y de selección de personal adecuado para cubrir los puestos vacantes.
- ☑ Supervisión de los empleados y el cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato. Control de puntualidad así como los progresos a modo individual de cada empleado.
- ☑ Realización de actividades de control periódicas cuyos resultados se comunicarán a los empleados en las reuniones que se realizarán semanalmente.
- ☑ Trato con proveedores necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
- ☑ Establecer relaciones personales y duraderas con las clientas fomentando así la confianza y la posibilidad de conocer sugerencias y la opinión sobre el centro además de fidelización.



## Capítulo 7:

# PLAN DE MARKETING.

7.1 Introducción

7.2 Segmentación y público objetivo

7.3 Marketing Mix.

7.4 Marketing digital

# Capítulo 7: MARKETING.

## 7.1 Introducción:

El Marketing consiste en una de las herramientas primordiales hoy en día en las empresas, su función es la creación de valor del producto o servicio que se ofrece y reporta beneficios a todos los actores del mercado.

Hay muchas visiones sobre que es el marketing en realidad, algunas teorías lo definen como una propuesta, otras como una metodología de actuación de las empresas o incluso como una filosofía.

En toda acción de marketing se pueden destacar dos pasos primordiales:

- 1) **El análisis de mercado:** Durante esta fase se lleva a cabo el análisis y conocimiento del entorno en el que se va a llevar a cabo con el fin de detectar necesidades y deseos. Debe obtenerse información sobre todos los actores: competencia, cliente y consumidor.
- 2) **Ofrecer soluciones rentables:** Tras la correcta determinación de los problemas o necesidades a satisfacer, existen tres fases a llevar a cabo. Planificación, ejecución de la estrategia y control. De este modo se consigue conocer lo conseguido y realizar posibles rectificaciones.

### ¿Por qué surge la necesidad de Marketing?

En la historia económica el entorno, las necesidades y motivaciones sociales han sido cambiantes y así lo ha sido, a fin de cuentas la clientela. Si el conocimiento es una pieza clave para establecer una profunda relación con el cliente, este ha de verse proyectado en el enfoque de las acciones que se lleven a cabo para que sean efectivas.

Estos gráficos muestran la relación entre la creciente importancia del cliente entre las prioridades de la empresa y el cambio en el marketing con una mayor implicación a través de la evolución económica desde la era industrial hasta la actualidad.

Gráfico 11. Evolución del marketing. Fuente: Elaboración propia, 2015.



### Evolución del marketing. Del 1.0 al 4.0.:

El **marketing 1.0** está enfocado al producto; es decir el objetivo son las ventas: vender, vender y vender. Productos de economía de escala y cuanto más se vendan mejor. Estamos en la época de la revolución industrial. Corresponde al siglo XX. Se ve al consumidor como una masa que compra compulsivamente para suplir sus necesidades funcionales. Las empresas basan sus esfuerzos/económicos en desarrollo de producto.

Comienza la era del **marketing 2.0**. Ya no está enfocado solo al producto sino que ahora entra otro agente en el juego: el consumidor. El objetivo de las compañías es la fidelización. Estamos en la época de la tecnología de la información. El cliente tiene una visión clara y se posiciona como un consumidor inteligente y de necesidades muy específicas. No solo se posicionan los productos en el mercado por su funcionalidad sino que como existe una necesidad de diferenciación también entra la propuesta de valor emotiva en juego. Empieza a haber interacciones por primera vez con el consumidor uno a uno.

Con la llegada del marketing 3.0 no solo se busca satisfacer necesidades sino que buscamos que la empresa nos de productos con conciencia social y medioambiental. Buscamos sentirnos identificados con lo que compramos y compartir valores y principios con las empresas. Queremos ser partícipes de sus políticas y forma de hacer las cosas.

Estamos en la etapa de la tecnología de la "new wave". Internet cobra importancia prácticamente por encima de cualquier otro medio de difusión. Forman parte del New wave ordenadores, móvil y social media. Implicación del consumidor como una persona física con sentimientos y valores y con necesidades complejas que interactúa con otros consumidores.

El **marketing 4.0** se supera de nuevo así mismo. En esta época de la investigación de mercados o llamado ahora en el mundo online "Big data". Se compran y venden grandes cantidades de datos. A diario se recogen datos sobre la navegación y preferencias lo que permite conocer cuáles son nuestros gustos y en que estamos interesados. De este modo la publicidad que recibimos es mucho más precisa y agresiva ya que va dirigida a nosotros con un toque personal. Una pequeña tienda de barrio podría mañana mismo ser conocida en el mundo entero gracias a los medios de comunicación con los que contamos.

## 7.2 Segmentación y público objetivo:

Tal y como estudiamos en la asignatura Dirección Comercial, los consumidores son heterogéneos en sus deseos y necesidades. Ofrecer una oferta individualizada para cada consumidor es inviable, por lo que el marketing propone formar grupos homogéneos de consumidores para satisfacerlos de forma rentable para la empresa, lo que se denomina segmentación.

La segmentación consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, es decir, en buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos, a sus comportamientos y a sus actitudes. La ventaja de la segmentación para la empresa es doble: en primer lugar convierte su misión en rentable y en segundo lugar le otorga una cierta ventaja frente aquellas empresas que no la practiquen, pues al estar el producto más personalizado será percibido por el cliente de mayor valor ( Miguel Rivera, decisiones en Marketing).

A raíz de este proceso, vamos a dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

- ✓ Permite identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de mercado, ya que analiza las características y hábitos de consumo de los diferentes grupos.
- ✓ Ayuda a focalizar las estrategias de marketing para cada segmento.
- ✓ Pone de relieve nuevos nichos de mercado. El estudio y análisis de los diversos grupos permite descubrir nuevas oportunidades de negocios no explotadas.
- ✓ Facilita el análisis de la competencia.
- ✓ Se aprovechan más los recursos. Mediante el análisis se conocen las demandas del segmento de mercado lo que ayuda a establecer prioridades y a asignar los recursos necesarios, en función de la estrategia y de los objetivos perseguidos.
- ✓ Permite un óptimo posicionamiento de la empresa y un mayor crecimiento.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación que



vamos a analizar para nuestro negocio se encuentran agrupadas en las siguientes variables:

- **Criterios geográficos:** El centro está situado en Valencia, en una zona céntrica que ha ido mejorando y desarrollándose en estos últimos años, como es la zona de "Extramurs". Teniendo esto en cuenta podemos decir que nuestros clientes potenciales son el público que se asiente en la zona, o que la frecuente. Sin embargo, la empresa cuenta con una página web en la que se publicita, por lo que los clientes que accederán a nuestros servicios pueden provenir de cualquier parte de la ciudad. Es importante conocer cuál es el origen de la clientela que accede a nuestros servicios para adaptar invertir más en los medios de publicidad que sean más efectivos y cambiar las estrategias que apenas generen resultados.
- **Criterios demográficos:** Los productos que se ofrecen abarcan clientas de las edades comprendidas entre 30 y 60 años principalmente. Esta exclusivamente enfocado a las mujeres, siendo indistinta su ocupación o estado civil. Hay que tener en cuenta la condición de ser mayor de edad para contratar algún producto y en caso de niños tendrán que ir acompañados por algún adulto.
- **Criterios psicológicos:** La personalidad y el estilo de vida es una variable muy relevante en este tipo de negocio. En general, el perfil de la usuaria que buscamos se trata de una persona activa, consumidora de contenido cultural. Preocupada por su salud y estado físico y con un nivel elevado de estrés que busca relajarse y desconectar de su vida diaria.
- **Criterios socioeconómicos:** El nivel de ingresos de la clienta media oscilará entre ingresos medios, medios-altos y altos esto es debido a que se trata de una cuota alta para el sector del que hablamos y de no ser así seguramente se buscaría un servicio sustitutivo.

## 7.3 Marketing mix

En el marketing y el estudio del entorno es muy importante tener en cuenta que existirán ciertas variables que no podamos controlar debido a su naturaleza cambiante como el entorno, los consumidores,... Sin embargo existen cuatro variables principales de carácter controlables estas son **Producto**, **Distribución**, **Promoción** y **Precio**. Conocidas como las 4 P por su denominación en inglés.



### Producto

El marketing define los productos como objeto que se ofrece en el mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita un consumidor. Este significado va más allá de su condición de servicio englobando la percepción a través de atributos simbólicos, psicológicos...

Los productos tienen un ciclo de vida con distintos estados y sus necesidades en materia de marketing son distintas en cada una de estas fases. No tendrá las mismas necesidades un producto innovador que apenas es conocido y no tiene que competencia que un producto que se encuentra en una fase de madurez y cuya marca ya es conocida por el consumidor.

En Victoria's existe una amplia oferta. Nuestro producto es un servicio puro que se consume en el momento en que se presta. Para proporcionar a su clientela un cuidado integral:

Servicios ofrecidos por el centro:

- ≈ Servicio de profesional de estética con un amplio abanico de tratamientos en unas instalaciones completamente nuevas y de última generación.
- ≈ Servicio de asesoramiento personal con planes de ejercicios y dietas con el personal más preparado y las últimas técnicas.

- ≈ Actividades cuerpo-mente como Pilates y yoga actualizado a todas las novedades.
- ≈ Una sala de musculación perfectamente equipada con entrenadoras personales dispuestas a ayudar a las clientas a cumplir sus objetivos de manera personal.
- ≈ Servicio de cafetería con productos naturales para completar el servicio se ofrecen productos naturales macrobióticos y naturales así como una amplia variedad de zumos y batidos realizados en el momento con la mejor materia prima.

## Precio:

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc.

En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Las formas en que los compradores perciben el valor son el resultado de la relación que estos hacen entre los beneficios del servicio y el costo que tendrán que pagar por él. (Hoffman, 1996).

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de un equilibrio entre las siguientes variables:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

Antes de decidir el método de fijación de precios que va a seguir la empresa es necesario saber los distintos métodos que existen en el mercado:

- ✓ **Método de fijación de precios basados en la demanda.** Este método está basado en tomar como referencia de partida el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un bien o servicio.
- ✓ **Método de fijación de precios basados en la competencia.** Se fija el precio tras una investigación a la competencia y para ello se toman como referencia los precios fijados por las empresas competidoras. Dentro de este rango el precio que fijes te puede posicionar en el mercado y afectar a la visión que tengan los clientes de tu empresa.
- ✓ **Método de fijación de precios basados en el coste.** Es considerado como uno de los métodos más objetivos desde el punto de vista económico pero no tiene mucha relación con el marketing ya que no siempre es el más efectivo a la hora de alcanzar los objetivos fijados por la organización. Este método fija el precio teniendo en cuenta los costes directos e indirectos del servicio prestado.
- ✓ **Método de fijación de precios basados en el valor.** Se utiliza para productos que reportan al cliente el mayor valor posible. Por valor entendemos la proporción entre los beneficios que el consumidor obtiene de un producto y el sacrificio que le representa adquirirlo. El máximo que está dispuesto a pagar el consumidor, marca el límite del precio.

El método utilizado va a ser un método mixto entre los precios de la demanda y los precios basados en el valor. Por un lado se pretende fijar unos precios similares a los establecidos por la competencia. Teniendo en cuenta que la competencia directa son centros de bienestar para mujeres y que estos parten de un precio elevado dentro del sector de los centros deportivos.

Por otro lado se quiere aportar una sensación de valor y de calidad. Esto quiere decir, que se quiere trabajar en la idea de que lo que se está pagando es más que un centro de belleza o un centro deportivo o una academia de yoga. Se está pagando por un cuidado integral con las mejores profesionales y esto tiene unos grandes beneficios para la salud. Al implantar esta idea mediante el marketing se promueve un posicionamiento en el sector como uno de los centros con mayor calidad de Valencia.

## Distribución:

Esta consiste en poner al servicio del cliente el producto cuando lo necesita y de la mejor forma posible y en el lugar que lo desee adquirir. Nuestro servicio presenta dos formas principales de distribución:

Todos nuestros servicios se distribuyen en nuestro establecimiento físicamente. El centro Victoria's tiene un horario bastante amplio para tratar de adecuarse a la ajetreada vida de nuestras socias. Es por eso que abre desde las 8:00 de la mañana hasta las 22:00. Durante ese amplio horario está al servicio del consumidor la persona encargada de la recepción y existe la posibilidad de adquirir, modificar o cancelar cualquiera de los servicios solicitados.

Además existe un teléfono que es atendido personalmente por una de nuestras profesionales donde se resuelven todas las dudas sobre tarifas, horarios, días de apertura y cualquier necesidad que surja.

El segundo canal de distribución es internet, a través de la página web se pueden adquirir también la totalidad de los servicios o pedir información a través de los canales de información que están dispuestos 24 horas. Se pueden realizar reservas tanto para los servicios de estética como para la compra de bonos de todos nuestros servicios.

Enlace web: <http://victoriaswellness.jimdo.com/>

Son los canales típicos de distribución de este servicio. Cabe destacar que hay que hacer un gran trabajo de posicionamiento para que la página web sea eficiente puesto que en la mayoría de las ocasiones las nuevas clientas harán búsquedas sencillas como "gimnasio femenino valencia" y deben poder encontrarnos aunque no sepan de la existencia del centro.

Otro trabajo importante a realizar sería el mantenimiento de las redes sociales activas ya que ello además de mejorar el posicionamiento de la página web crea vínculos de fidelidad con la clientela.

## Promoción:

El mix de comunicación de marketing de una empresa consiste en el uso conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo con el fin de lograr sus objetivos de marketing y publicidad. Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. (Kotler, 2000).

Se utilizarán algunos canales de comunicación tradicionales pero la mayoría se harán a través del medio digital y se desarrollarán más adelante en el apartado "Marketing digital".

### Publicidad:

- **Folletos informativos** que se dejan en bares, tiendas y restaurantes de zonas cercanas que estén asociados al tipo de público que buscamos, mujeres de mediana edad con un poder adquisitivo medio-alto. Al ser una empresa de nueva creación está bien que se asocie con lugares de confianza de las personas que serán nuestro nuevo público y que reciban esta primera información de una manera distendida.

- **Acciones directas o Street marketing:** El Street marketing se está convirtiendo junto con el marketing online en una de las disciplinas de mayor crecimiento las acciones de comunicación y campañas publicitarias que se efectúan en el medio urbana por las compañías de medios con el objetivo de generar mayor impacto y un acercamiento más directo a los consumidores.

Se propone realizar una campaña de Street marketing en las siguientes zonas de Valencia.

- Calle Colón



- Avenida de las Cortes Valencianas.



Estas zonas tienen en común que son de un alto poder adquisitivo. En la Calle Colón abundan gran cantidad de comercios por lo que se puede observar a mucha gente de un alto poder adquisitivo realizando sus compras. La Avenida de las Cortes Valencianas además de ser una zona de viviendas de gran poder adquisitivo destaca por tener un gran número de oficinas.

La acción consistirá en la simulación de la línea de meta de una carrera. Las azafatas estarán esperando en las salidas de las paradas de metro más concurridas de Valencia. A la hora punta repartirán botellas de agua y aplaudirán como se tratase de la línea de meta de una carrera que ellas han ganado. En la botella de agua el etiquetado presenta toda la información del establecimiento y de contacto.

Imagen 25. Embotellado marketing. Fuente: Elaboración propia, 2015.



**Horarios:** La acción se llevará a cabo durante varios días a las horas punta que corresponden a la entrada al trabajo, el descanso de la comida y la salida del trabajo.

- 7:30 - 10:00 horas.
- 13:30 y las 15:00 horas.
- 17:00 y las 19:30 horas.

Esta acción pretende evocar la sensación de bienestar que se produce cuando acabas una carrera que es similar a la que ocurre cuando acabas de realizar un ejercicio físico intenso.

-**Cuñas en la radio:** anuncios en las radios de noticias de la ciudad de Valencia incluso en algunas radios musicales.

### **Acciones de control:**

Sería conveniente realizar algunas acciones de control con el objetivo de que se pueda observar que medios han sido los más efectivos. Un ejemplo de ello será incluir una pregunta en la ficha de inscripción para determinar cómo conocieron nuestro centro.

Otra acción sería ofrecer algún descuento en la inscripción si vienen con nuestro folleto o la etiqueta de la botella de agua para comprobar la efectividad del mismo.

## 7.4 Marketing Digital



Marketing es, a fin de cuentas la acción de enseñarle algo a alguien de forma que adquiera valor. Cuando se va a comenzar una campaña aparecen las grandes preguntas. ¿Qué se va a vender?; ¿Cómo hacerlo?; ¿Dónde?; ¿A quién?

En este caso ya se ha determinado qué se va a vender y a quién. Trabajemos pues en el cómo. Ya se ha hablado sobre la evolución del marketing y de sus fuerzas propulsoras: la revolución industrial, las tecnologías de la información,...

Además con el marketing 4.0 surge una nueva realidad; el consumidor actual además de mente y corazón tiene espíritu y por ello hoy en día se quiere hacer partícipe al cliente. Las marcas ya no solo hablan a los consumidores sino que les escuchan y les dejan elegir cómo quieren que sea la marca.

Nace un nuevo tipo de cliente el “Smart Consumer”, el cual antes de adquirir un producto o servicio, se informa pregunta y pide opinión a otros consumidores. Pero no acaba ahí, nace también la figura del “Pro consumer” quién tras probar un producto o servicio nuevo da su opinión en las redes sociales.

### Estrategias de marketing digital



- # En la época de la información, el contenido es el rey y tiene que ser de calidad.
- # Tenemos que utilizar todos los medios que estén a nuestro alcance. Tanto tradicionales como digitales para realizar una estrategia “cross media” con una correcta e inteligente integración de los mismos.
- # Hay que ser consciente de la digitalización de los medios, pasamos de las relaciones públicas a las redes sociales. De los folletos a los “displays”, de las páginas amarillas a los buscadores.
- # Las redes sociales ahora mismo son uno de los medios más importantes de difusión y hay que cuidarlas y mantenerse activo.
- # Todo lo q haces comunica pero también lo que no haces.
- # Definir correctamente los objetivos que se quieren conseguir con las redes sociales o con internet. Estos pueden ser de ventas, de likes, de engagement...
- # Un recurso muy útil especialmente para los servicios son las app de marketing de cercanía, con descarga de cupones, geolocalización
- # Los Smartphone tienen una fuerte presencia en la navegación que realizamos a diario, conviene que la página web tenga una correcta usabilidad.



(Google, 2014)



## CAPÍTULO 8.

# PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Introducción.

8.2 Balance de situación

8.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

8.4 Calendario de implantación GANTT

# Capítulo 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

## 8.1 Introducción

A continuación se va a proceder a realizar el análisis económico-financiero del proyecto. Trataremos de recoger toda la información para determinar su viabilidad económica, la financiación necesaria para llevar a cabo el mismo así como una previsión del umbral de beneficio. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Para ello, se ha fijado un marco temporal de tres años, ya que un período menor podría ofrecer una visión temporal demasiado reducida, y un período mayor podría generar datos no del todo fiables para periodos a partir del tercer año.

Para ello, se recogerán datos suficientes para poder elaborar un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarios para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa. Estos datos se utilizarán para elaborar el Balance de Situación del negocio a tres años vista.

Además, se realizará una Previsión de Ingresos con las ventas de productos y de servicios propios de la actividad empresarial, así como de otros ingresos extraordinarios. Asimismo, se elaborará una Previsión de Gastos que recoja las compras de materias primas y componentes, el aprovisionamiento de suministros, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales. Con ello obtendremos la Cuenta de Resultados de la empresa en un horizonte de tres años.

Se va a realizar un análisis de los ratios financieros más relevantes con el objetivo de obtener información fiable sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia del negocio. Para obtener más información sobre la rentabilidad de la empresa, se van a utilizar dos herramientas financieras (análisis VAN y TIR) que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha.

Por último, se va a desarrollar el gráfico de Gantt para poder identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización,

con el objetivo de evitar periodos ociosos innecesarios y obtener una visión completa de la utilización de los recursos.

## 8.2 Balance de situación

El balance es un documento contable de referencia, que se tendrá que estimar para los próximos ejercicios. Siendo integrante de las cuentas anuales, comprende con la debida separación, el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, en un momento determinado, es decir bienes y derechos así como capital y obligaciones a los que está comprometida la empresa. Esta previsión coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable o económico. El Balance de situación representa una imagen fotográfica de la situación financiera y económica que experimenta la empresa en ese determinado momento.

### 8.2.1 Activo

En esta sección, se incluyen todos los bienes y derechos que la empresa posee en un momento determinado. Son los activos utilizados en el negocio y que la empresa no espera vender ni consumir en el transcurso normal de explotación.

#### Activo No Corriente

Para nuestra actividad económica deberemos disponer de ciertos elementos de inmovilizado intangible y de inmovilizado material.

En el balance hay que tener en cuenta las amortizaciones de los activos provocadas por la depreciación experimentada desde su adquisición. Figuran en el mismo disminuyendo el valor del inmovilizado.

La amortización del inmovilizado se llevará a cabo de acuerdo con los límites fiscales que rige la LIS (Ley de impuesto de sociedades) de este modo existirá una concordancia entre las normas fiscales y los registros de la empresa. Se emplearán los coeficientes que se muestran en la siguiente tabla:

Imagen 26. Coeficientes de amortización. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| Tipo de Elemento   | Coeficiente lineal<br>Máximo | Período de<br>años Máximo |
|--|------------------------------|---------------------------|
| Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas | 2%                           | 100                       |
| <b>Instalaciones</b>   |                              |                           |
| Maquinaria   | 12%                          | 18                        |
| Cables   | 7%                           | 30                        |
| <b>Mobiliario y Enseres</b>                                      |                              |                           |
| Mobiliario   | 10%                          | 20                        |
| Útiles y herramientas  | 25%                          | 8                         |
| <b>Equipos Electrónicos e Informáticos, Sistemas y Programas</b> |                              |                           |
| Equipos para procesos de información                             | 25%                          | 8                         |
| Sistemas y programas informáticos                                | 33%                          | 6                         |

### Inmovilizado intangible:

Se trata de activos compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, identificables, tienen carácter no monetario y carecen de apariencia física.

Aplicaciones informáticas: uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web, siempre que su utilización esté prevista durante varios ejercicios. En nuestro negocio se van a adquirir diversas aplicaciones de software.



- **Windows 8 Pro.**

Permiten conectar y crear fácilmente a la redes de trabajo así como acceder a un equipo desde otro y cifrar sus datos.

- Precio: 279€



- **Office 365 Pequeña Empresa Premium.**

Para 5 PC, 5 tabletas, más 5 teléfonos.

Versión completa instalada de Word, Excel, PowerPoint, Outlook y otros  
 Correo electrónico empresarial y calendario compartido

- Precio: 150€



- **ContaPlus Profesional Flex.**

Introduce asientos, gestiona pagos y cobros y realiza la presentación de los principales modelos tributarios y cuentas anuales.

- Precio: 329,45 € /año.

ContaPlus Profesional  
 Flex Soporte Estándar  
 Anual



Premier

- **Avast Antivirus Premier.**  
 Operaciones bancarias y pagos seguros. Protección de programas y datos.  
 -Precio: 49,99/ año.

**Amortización elementos de inmovilizado inmaterial:**

Tabla 4. Inmovilizado inmaterial. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| Sistemas y programas informáticos | Valor           | Coef.= 33%      |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Windows 8 Pro.                    | 279,00 €        | 92,07 €         |
| Office                            | 150,00 €        | 49,50 €         |
| Avast Antivirus Premier           | 49,99 €         | 16,50 €         |
| Contaplus Profesional Flex        | 329,45 €        | 108,72 €        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>808,44 €</b> | <b>266,79 €</b> |

**Inmovilizado Material**

Está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta. Mobiliario: va a contener todo el equipamiento necesario para llevar a cabo la actividad. Se va a disponer del siguiente mobiliario:

**Mobiliario para la oficina:**

- 2 mesas de oficina para dirección 300€
- 2 sillas de oficina para empleados 150€
- 4 sillas para recibir a gente 100€
- 4 sillas para clientes en la zona de espera. 80€
- 3 archivadores 100€
- 2 armarios 200€
- 2 papeleras 20€

#### **Mobiliario para recepción:**

- Mesa recibidor 200€
- Silla para recepcionista 50€

#### **Sala de musculación:**

- 10 Bicicletas estáticas 10.000€
- 10 Cintas de correr 10.000€
- 10 Máquinas elípticas 10.000€
- 3 Juegos completos de mancuernas 900€
- 5 Bancos de abdominales 500€
- 10 colchonetas 100€
- Equipo de sonido 5000€

#### **Útiles necesarios para las salas YING y YANG:**

- 20 Pelotas Pilates 200€
- 30 cintas elásticas 150€
- 20 pelotas medicinales 200€
- 30 colchonetas 300€
- Equipo de sonido 5000€

#### **Equipos para procesamiento de información:**

Incluye todos aquellos medios telemáticos de los que va a disponer el negocio. Los equipos de los que vamos a disponer son los siguientes:

- 3 Ordenadores 2500€
- 3 Teléfonos 100€
- 1 Impresora 100€
- 1 Fax 150€

Tabla 5. Amortización mobiliario. Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Amortización mobiliario:**

| Mobiliario                       | Valor             | Coef.= 10%      |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|
| Mesas de oficina para dirección  | 300,00 €          | 30,00 €         |
| Sillas de oficina para empleados | 150,00 €          | 15,00 €         |
| Sillas para recibir a gente      | 100,00 €          | 10,00 €         |
| Sillas zona de espera            | 80,00 €           | 8,00 €          |
| Archivadores                     | 100,00 €          | 10,00 €         |
| Armarios                         | 200,00 €          | 20,00 €         |
| Papeleras                        | 20,00 €           | 2,00 €          |
| Mesa recibidor                   | 200,00 €          | 20,00 €         |
| Silla para recepcionista         | 50,00 €           | 5,00 €          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1.200,00 €</b> | <b>120,00 €</b> |

**Amortización equipos información:**

| Equipos para procesos de la información | Valor             | Coef.= 25%      |
|---|-------------------|-----------------|
| Ordenadores                             | 2.500,00 €        | 625,00 €        |
| Teléfonos                               | 100,00 €          | 25,00 €         |
| Impresora                               | 100,00 €          | 25,00 €         |
| Fax                                     | 150,00 €          | 37,50 €         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>2.850,00 €</b> | <b>712,50 €</b> |

**Amortización maquinaria:**

| Maquinaria           | Valor              | Coef.= 10%        |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| Bicicletas estáticas | 10.000,00 €        | 1.000,00 €        |
| Cintas de correr     | 10.000,00 €        | 1.000,00 €        |
| Equipo de música     | 5.000,00 €         | 500,00 €          |
| Máquinas elípticas   | 10.000,00 €        | 1.000,00 €        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>35.000,00 €</b> | <b>3.500,00 €</b> |

### Amortización de útiles y herramientas:

| Útiles y herramientas          | Valor             | Coef=25%        |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|
| Juegos completos de mancuernas | 900,00 €          | 225,00 €        |
| Bancos de abdominales          | 500,00 €          | 125,00 €        |
| Colchonetas                    | 100,00 €          | 25,00 €         |
| Pelotas Pilates                | 200,00 €          | 50,00 €         |
| Cintas elásticas               | 150,00 €          | 37,50 €         |
| Pelotas medicinales            | 200,00 €          | 50,00 €         |
| Colchonetas                    | 300,00 €          | 75,00 €         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2.350,00 €</b> | <b>587,50 €</b> |

### Activo Corriente

Son aquellos activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación de la entidad. El vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo.

El activo circulante está integrado por aquellos activos que, en principio, no tienen carácter de permanencia ya que su plazo de estancia en la empresa es inferior a los doce meses. (Amat, 2009).

#### Efectivo - Tesorería:

En este grupo se contabiliza el dinero disponible por la empresa, tanto en forma de billetes y monedas como en cantidades disponibles en cuentas bancarias. Se hace una separación en dos conceptos:

- **Caja:** cantidad de dinero efectivo disponible en la caja de la empresa
- **Bancos:** Se trata de la cantidad de dinero que posee la empresa depositado en entidades financieras ya sea cajas de ahorro o bancos, en forma de cuentas corrientes, de ahorro u otra modalidad financiera temporal siempre que se pueda disponer del mismo de manera inmediata.

## 8.2.2 Pasivo y Patrimonio neto

Respecto al Patrimonio neto, en este grupo de cuentas del pasivo se contemplan aquellos recursos no exigibles tales como el capital social, y los resultados. En la partida de capital se refleja el capital suscrito y aportado por los propietarios de la empresa.

Consideramos pasivo como el conjunto de todas las obligaciones o deudas que posee una empresa. Estas, a su vez se dividen según el horizonte temporal en el que deben de ser satisfechas en largo o corto plazo. Cada ejercicio cierta parte de



las deudas del largo plazo sufre una reestructuración y se clasifica como corto plazo ya que debe ser satisfecha durante el ejercicio en un plazo menor de un año.

Una de las ventajas que presenta nuestra empresa es la disposición del capital inicial en su totalidad por lo tanto no existen deudas ni a largo ni corto plazo inicialmente. Esto presenta una ventaja ya que se reducen los costes asociados a las deudas con entidades financieras y aumenta la liquidez y disminuye el rendimiento.

### **Pasivo No Corriente**

Esta partida, también llamada pasivo a largo plazo, refleja las obligaciones o deudas contraídas por la empresa a largo plazo, es decir, con vencimiento o fecha de pago superior a un año (Gallego y Vara, 2008)

### **Pasivo Corriente**

Son las obligaciones contraídas por la empresa y que espera liquidar en el transcurso normal de explotación, siendo su vencimiento a corto plazo.

### **Patrimonio Neto**

El patrimonio neto forma parte de la financiación de la empresa, concretamente es la financiación propia o recursos propios. Constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos exigibles. Incluye los aportes realizados, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos exigibles, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. En el balance de este proyecto van a constar las siguientes partidas:

- Capital.
- Reserva legal.
- Resultado del ejercicio.

## 8.3 Balance de situación

### Balance Inicial

El balance inicial de la nueva empresa deberá corresponderse con las inversiones iniciales o elementos de activo y fuentes de financiación iniciales o elementos del pasivo. Para la elaboración del balance de situación provisional debemos apoyarnos en los datos de la cuenta de resultados provisional y del presupuesto de tesorería o caja.

Tabla 6. Balance provisional Año 1. Fuente: Elaboración propia, 2015

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                         | <b>31.834,87 €</b> |
| <b>Inmovilizado intangible</b>                     | <b>541,65 €</b>    |
| Sistemas y programas informáticos                  | 808,44 €           |
| Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial | 266,79 €           |
| <b>Inmovilizado material</b>                       | <b>36.480,00 €</b> |
| Equipos para procesos de la información            | 2.850,00 €         |
| Mobiliario   | 1.200,00 €         |
| Maquinaria   | 35.000,00 €        |
| Útiles y herramientas                              | 2.350,00 €         |
| Amortización acumulada del inmovilizado material   | 4.920,00 €         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                            | <b>29.127 €</b>    |
| <b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>      | <b>29.126,94 €</b> |
| Tesorería  | 0,01 €             |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                | <b>60.961,81 €</b> |

|                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>            | <b>60.961,81 €</b> |
| <b>Fondos propios</b>             | <b>60.000,00 €</b> |
| <b>Capital</b>                    | <b>60.000,00 €</b> |
| Capital escriturado               | 60.000,00 €        |
| <b>Reservas</b>                   | <b>3.000,00 €</b>  |
| Legal y estatutaria               | 3.000,00 €         |
| <b>Resultados del ejercicio</b>   | <b>-2.038,19 €</b> |
| Resultados del ejercicio anterior |                    |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>        | <b>0,00 €</b>      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>           | <b>0,00 €</b>      |
| <b>Deudas a corto plazo</b>       | <b></b>            |
| Proveedores                       |                    |
| <b>TOTAL PN Y PASIVO</b>          | <b>60.961,81 €</b> |

Tabla 7. Balance provisional Año 2. Fuente: Elaboración propia, 2015

|  |                     |
|--|---------------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                         | <b>21.461,30 €</b>  |
| Inmovilizado intangible                            | 274,87 €            |
| Sistemas y programas informáticos                  | 808,44 €            |
| Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial | 533,57 €            |
| <b>Inmovilizado material</b>                       | <b>31.560,00 €</b>  |
| Equipos para procesos de la información            | 2.850,00 €          |
| Mobiliario   | 1.200,00 €          |
| Maquinaria   | 35.000,00 €         |
| Útiles y herramientas                              | 2.350,00 €          |
| Amortización acumulada del inmovilizado material   | 9.840,00 €          |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                            | <b>97.202 €</b>     |
| Efectivo y otros líquidos equivalentes             | 97.201,79 €         |
| Tesorería  |                     |
|  |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                | <b>118.663,09 €</b> |

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                        | <b>118.663,09 €</b> |
| Fondos propios                                | 60.000,00 €         |
| Capital                                       | 60.000,00 €         |
| Capital escriturado                           | 60.000,00 €         |
| Reservas                                      | 3.000,00 €          |
| Legal   | 3.000,00 €          |
| Resultados del ejercicio                      | 57.701,27 €         |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | -2.038,19 €         |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                    | <b>0,00 €</b>       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                       | <b>0,00 €</b>       |
| Deudas a corto plazo                          |                     |
| Proveedores                                   |                     |
| <b>TOTAL PN Y PASIVO</b>                      | <b>118.663,09 €</b> |

Tabla 8 Balance provisional Año 3. Fuente: Elaboración propia, 2015

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>  | <b>52.755,94 €</b>  |
| <b>Inmovilizado intangible</b>                                      | <b>10.533,44 €</b>  |
| Sistemas y programas informáticos                                   | 908,44 €            |
| Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio | 10.000,00 €         |
| Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial                  | 375,00 €            |
| <b>Inmovilizado material</b>  | <b>42.222,50 €</b>  |
| Equipos para procesos de la información                             | 4.500,00 €          |
| Mobiliario  | 2.000,00 €          |
| Maquinaria  | 50.000,00 €         |
| Útiles y herramientas   | 3.850,00 €          |
| Amortización acumulada del inmovilizado material                    | 18.127,50 €         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>   | <b>116.260 €</b>    |
| <b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>                       | <b>116.260,24 €</b> |
| Tesorería   |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   | <b>169.016,18 €</b> |

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | <b>169.016,18 €</b> |
| <b>Fondos propios</b>      | <b>60.000,00 €</b>  |
| Capital                    | 60.000,00 €         |
| Capital escriturado        | 60.000,00 €         |
| <b>Reservas</b>            | <b>32.000,00 €</b>  |
| Reserva legal              | 12.000,00 €         |
| Reserva estatutaria        | 20.000,00 €         |
| Resultados del ejercicio   | 77.016,18 €         |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>0,00 €</b>       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>0,00 €</b>       |
| <b>TOTAL PN Y PASIVO</b>   | <b>169.016,18 €</b> |

Balance provisional Año 3. Fuente: Elaboración propia

En el primer ejercicio las previsiones nos indican que el resultado de la empresa será negativo debido a que la afluencia de los clientes todavía no estará en el punto óptimo.

En el segundo se esperan unos resultados positivos que se utilizarán para compensar las pérdidas de ejercicios anteriores así como para aumentar las partidas de reserva. En concreto, el artículo 274 de la Ley de Sociedades de Capital, establece que una cifra igual al 10 por ciento del beneficio del ejercicio se destinará a reserva legal hasta

llegar, al menos, al 20 por ciento del capital social. Por un lado se aumentarán las reservas legales hasta alcanzar el 20% del capital. Es decir hasta las 12.000€. Por otro lado se aumentarán las reservas estatutarias en 20.000€.

Se realizará una inversión en derechos sobre el patrimonio neto de otras empresas no vinculadas con la nuestra por valor de 10.000€. Se anotará en la cuenta 250 "Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio". Se trata de acciones con o sin cotización en un mercado regulado u otros valores, tales como, participaciones en instituciones de inversión colectiva, o participaciones en sociedades de responsabilidad limitada.

Se realizarán además otras inversiones en mobiliario, maquinaria y útiles y herramientas, para garantizar la calidad del servicio que ofrecemos y estar a la última en material deportivo. Los beneficios obtenidos incrementan en gran medida los recursos de la empresa. Por lo que aparece una partida de tesorería cuantiosa.

## 8.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias, es un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas. Su utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio, que se obtendrá por diferencia entre dos grandes masas formadas respectivamente por los Ingresos y Beneficios por un lado y por los Gastos y Pérdidas por el otro, obteniendo así el Resultado del ejercicio.

### 8.3.1 Previsión de ventas

Nuestra estimación debido a los informes sectoriales y el trabajo del departamento comercial nos dice que contaremos con aproximadamente con la siguiente distribución de socias el primer año de actividad.

Tabla 9 Previsiones de ventas. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| AÑO 1           | Previsiones de Ventas |
|-----------------|-----------------------|
| NO EXCUSES      | 100                   |
| SUNSET/SUNRISES | 50                    |
| SOMETIMES       | 50                    |
| YING YANG       | 70                    |
| TOTAL           | 270                   |

El bono NO EXCUSES pretende ser nuestro producto estrella. Es el que tiene un mayor precio, pero ofrece el acceso ilimitado a las instalaciones sin restricción de horario o actividades.

Las previsiones de ventas realizadas por nuestro departamento comercial nos indican que aproximadamente 100 socias del centro lo harán a través de esta modalidad. Esto supondrá unos ingresos anuales de 120.000€ ya que el precio mensual del bono es de 100€.

**Tabla 10. Ventas NO EXCUSES. Fuente: Elaboración propia.2015**

|                   | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Anual   |
|-------------------|-----------------------|------------|---------|
| <b>NO EXCUSES</b> | 100                   | 100        | 120.000 |

El resto de ventas se espera que tengan la siguiente estructura y se estiman los siguientes ingresos:

**Tabla 11. Ventas SUNSET/ SUNRISES. Fuente: Elaboración propia, 2015.**

|                        | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Anual   |
|------------------------|-----------------------|------------|---------|
| <b>SUNSET/SUNRISES</b> | 50 Uds.               | 60 €       | 36.000€ |

**Tabla 12. Ventas SOMETIMES. Fuente: Elaboración propia, 2015.**

|                  | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Anual   |
|------------------|-----------------------|------------|---------|
| <b>SOMETIMES</b> | 50 Uds.               | 100 €      | 60.000€ |

**Tabla 13. Ventas YINGYANGS Fuente: Elaboración propia, 2015.**

|                  | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Anual   |
|------------------|-----------------------|------------|---------|
| <b>YING-YANG</b> | 70 Uds.               | 80 €       | 67.200€ |

| AÑO 1           | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Ingreso          |
|-----------------|-----------------------|------------|------------------|
| NO EXCUSES      | 100 Uds.              | 100 €      | 120.000 €        |
| SUNSET/SUNRISES | 50 Uds.               | 60 €       | 36.000 €         |
| SOMETIMES       | 50 Uds.               | 100 €      | 5.000 €          |
| YING YANG       | 70 Uds.               | 80 €       | 67.200 €         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>270 Uds.</b>       |            | <b>228.200 €</b> |

Previsión de Ingresos año 1. Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 14. Previsión de Ingresos año 2. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| AÑO 2           | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Ingreso          |
|-----------------|-----------------------|------------|------------------|
| NO EXCUSES      | 150 Uds.              | 100 €      | 180.000 €        |
| SUNSET/SUNRISES | 70 Uds.               | 60 €       | 50.400 €         |
| SOMETIMES       | 70 Uds.               | 100 €      | 7.000 €          |
| YING YANG       | 80 Uds.               | 80 €       | 76.800 €         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>370 Uds.</b>       |            | <b>314.200 €</b> |

Tabla 15. Previsión de Ingresos año 3. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| AÑO 3           | Previsiones de Ventas | Precio/mes | Ingreso          |
|-----------------|-----------------------|------------|------------------|
| NO EXCUSES      | 170 Uds.              | 100 €      | 204.000 €        |
| SUNSET/SUNRISES | 75 Uds.               | 60 €       | 54.000 €         |
| SOMETIMES       | 75 Uds.               | 100 €      | 7.500 €          |
| YING YANG       | 84 Uds.               | 80 €       | 80.640 €         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>404 Uds.</b>       |            | <b>346.140 €</b> |

Estas previsiones están hechas en función de los esfuerzos realizados por el departamento de marketing para incrementar las ventas de ciertos productos. Se hará un mayor hincapié y promoción tanto de los productos "NO EXCUSES" como "YING YANG".

## Previsión de gastos

El Plan General Contable, define los gastos como disminuciones en el patrimonio neto de la empresa ya sea en forma de salidas o pérdida en el valor de los activos, o de aumento de las deudas o pasivos. Esto será así siempre y cuando no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios como el reparto de dividendos.

El reconocimiento contable del gasto se produce como consecuencia de la disminución de recursos económicos o el incremento de las deudas y siempre que estos puedan ser valorados con fiabilidad y con el principio de devengo.

Existen diferentes tipos de gastos según su naturaleza ya que pueden ser fijos o independientes de la actividad económica variables.

### Gastos variables

Los gastos variables varían con relación al aumento o la disminución del volumen de las ventas. En este caso las variaciones en los gastos vienen dadas por la variación en el consumo de los suministros como agua o electricidad, sin embargo para una simplificación de la estructura de costes, serán estimados a través de una cantidad representativa como gastos fijos.

### Gastos fijos

Los gastos fijos son aquellos que no dependen del volumen de producción que tengamos, es decir, aunque nuestra producción aumente o disminuya estos gastos no dependerán de ello. Los gastos fijos en nuestro negocio son los siguientes:

### Salarios:

Tabla 16. Tabla salarial. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| Tabla salarial         | Nº | Salario Neto | SS a cargo de la empresa | Coste trabajador | TOTAL              | Anual               |
|------------------------|----|--------------|--------------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Informático            | 1  | 900,00 €     | 360,00 €                 | 1.260,00 €       | 1.260,00 €         | 15.120,00 €         |
| Recepcionista          | 3  | 900,00 €     | 360,00 €                 | 1.260,00 €       | 3.780,00 €         | 45.360,00 €         |
| Monitora personal:     | 4  | 1.200,00 €   | 480,00 €                 | 1.680,00 €       | 6.720,00 €         | 80.640,00 €         |
| Monitoras cuerpo-mente | 2  | 1.200,00 €   | 480,00 €                 | 1.680,00 €       | 3.360,00 €         | 40.320,00 €         |
| Directora:             | 2  | 1.500,00 €   | 185,10 €                 | 1.685,10 €       | 3.370,20 €         | 40.442,40 €         |
| <b>TOTAL</b>           |    |              |                          |                  | <b>17.230,20 €</b> | <b>206.762,40 €</b> |



## Suministros

En este apartado vamos a tener en cuenta todos los gastos derivados de la utilización de la electricidad, agua y teléfono. Se estima un coste de 800€ al mes. Se calcula una subida similar a las del IPC para los siguientes años.

## Alquiler

Los contratos de arrendamiento de locales de negocio, oficinas, almacenes, depósitos, etc., se encuentran sujetos a la Ley de Arrendamientos Urbanos y en su formalización las partes contratantes estipularán las cláusulas que van a regir durante la vigencia del contrato.

Para este negocio se necesita contar con un local de unos 1000 m<sup>2</sup>. El precio que se va a pagar por el arrendamiento de este local va a depender en gran medida de su ubicación y condiciones del local, para lo que se ha estimado un precio mensual de 1000 €, lo que supondrá un coste anual de 12.000 €

## Publicidad y marketing

En este apartado se tendrán en cuenta los gastos dirigidos a fomentar la imagen de la empresa y de su marca para, conseguir que el Victoria's Center tengo un rápido posicionamiento en el sector y su marca sea sinónimo de calidad y bienestar. Todas las acciones ligadas al marketing y las relaciones públicas de la empresa constituyen un coste, lo que interpretamos como inversión a largo plazo, como una estrategia de mejora de la imagen del negocio. Se ha calculado unos gastos de unos 500 € para cubrir todos los costes que se van a derivar de la promoción de la empresa.

## Seguros

Se va a contratar un Seguro Multirriesgo para PYMES que nos ofrece la aseguradora Liberty Seguros, cuyas coberturas son:

- ✓ Coberturas de Responsabilidad Civil, incendio, explosión y caída de rayo.
- ✓ Tormenta, lluvia, viento, nieve, pedrisco, granizo, huracán e inundación.
- ✓ Actos malintencionados o vandálicos, acciones tumultuarias y huelgas legales.

El precio del seguro es de 590€ anuales.

## Mantenimiento de la página web:



La compra del dominio web por un periodo de un año tiene el siguiente coste: 3,90€ por el dominio .es y 3,90€ por el dominio .com.

El resto de mantenimientos necesarios serán por parte del informático.

### Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 1:

Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 1. Elaboración propia, 2015

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>           |                     |
| <b>Importe neto de la cifra de negocios</b> | <b>228.200,00 €</b> |
| <b>Gastos de personal</b>                   | <b>201.453,60 €</b> |
| Sueldos y salarios                          | 206.762,40 €        |
| Cargas sociales                             | 4.691,20 €          |
| Bonificaciones                              | 10.000,00 €         |
| <b>Otros gastos de explotación</b>          | <b>23.597,80 €</b>  |
| Suministros                                 | 9.600,00 €          |
| Material                                    | 900,00 €            |
| Publicidad                                  | 500,00 €            |
| Prima de seguros                            | 590,00 €            |
| Arrendamiento                               | 12.000,00 €         |
| Mantenimiento página web                    | 7,80 €              |
| <b>Amortización del inmovilizado</b>        | <b>5.186,79 €</b>   |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>        | <b>-2.038,19 €</b>  |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>    |                     |
| Impuesto sobre beneficios                   |                     |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>              | <b>-2.038,19 €</b>  |

Cuenta pérdidas y ganancias ejercicio1. Fuente: Elaboración propia

Esta es la previsión de resultados para el primer año de actividad. Tras realizar un cálculo teniendo en cuenta todos los ingresos y gastos que tendrá la empresa se espera que el primer año, no se obtengan beneficios.

Cabe destacar que existen ciertas bonificaciones en el apartado de gastos de personal correspondientes a los beneficios fiscales que ofrece el gobierno por la contratación de personas que estén en paro y la realización de un contrato indefinido para ellas. Estas bonificaciones se mantendrán durante los tres primeros ejercicios.

**Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 2:**

Tabla 18. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 2. Elaboración propia, 2015

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>           |                     |
| <b>Importe neto de la cifra de negocios</b> | <b>314.200,00 €</b> |
| <b>Gastos de personal</b>                   | <b>200.453,60 €</b> |
| Sueldos y salarios                          | 206.762,40 €        |
| Cargas sociales                             | 4.691,20 €          |
| Bonificaciones                              | 11.000,00 €         |
| <b>Otros gastos de explotación</b>          | <b>26.437,80 €</b>  |
| Suministros                                 | 9.600,00 €          |
| Material                                    | 900,00 €            |
| Publicidad                                  | 500,00 €            |
| Prima de seguros                            | 590,00 €            |
| Arrendamiento                               | 12.000,00 €         |
| Actividades de mantenimiento                | 2.000,00 €          |
| Renovación software                         | 840,00 €            |
| Mantenimiento página web                    | 7,80 €              |
| <b>Amortización del inmovilizado</b>        | <b>10.373,57 €</b>  |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>        | <b>76.935,03 €</b>  |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>76.935,03 €</b>  |
| Impuesto sobre beneficios                   | 19.233,76 €         |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>              | <b>57.701,27 €</b>  |

**Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 3:**

Tabla 19. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional para el año 3. Elaboración propia, 2015

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>           |                     |
| <b>Importe neto de la cifra de negocios</b> | <b>346.140,00 €</b> |
| <b>Gastos de personal</b>                   | <b>199.453,60 €</b> |
| Sueldos y salarios                          | 206.762,40 €        |
| Cargas sociales                             | 4.691,20 €          |
| Bonificaciones                              | 12.000,00 €         |
| <b>Otros gastos de explotación</b>          | <b>28.437,80 €</b>  |
| Suministros                                 | 9.600,00 €          |
| Material                                    | 900,00 €            |
| Publicidad                                  | 500,00 €            |
| Prima de seguros                            | 590,00 €            |
| Actividades de mantenimiento                | 4.000,00 €          |
| Arrendamiento                               | 12.000,00 €         |
| Renovación del software                     | 840,00 €            |
| Mantenimiento página web                    | 7,80 €              |
| <b>Amortización del inmovilizado</b>        | <b>15.560,36 €</b>  |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>        | <b>102.688,24 €</b> |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>102.688,24 €</b> |
| Impuesto sobre beneficios                   | 25.672,06 €         |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>              | <b>77.016,18 €</b>  |

## 8.4 Análisis de ratios.

Los ratios son coeficientes entre dos o más variables económicas representativas que suelen mostrar una imagen inequívoca del estado de la empresa facilitando así su análisis. Una vez realizado el cálculo su interpretación debe ser a través de unos parámetros sectoriales específicos puesto que no tendrá los mismos valores una empresa de un sector que de otro y esto no tiene por qué indicar que ninguna de las dos se encuentra en una situación errónea.

### 8.4.1. Ratio de liquidez

Los ratios de liquidez permiten hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera que es un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2]. Para los de tesorería y disponible se consideran correctos si su valor se encuentra entre 0,2 y 0,3.

Tabla 20. Ratio de liquidez. Fuente: Elaboración propia, 2015.

| Ratio de liquidez | año 1 | año 2 | año 3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Liquidez          | 19,41 | 32,4  | 2,61  |

Como se observa, el ratio de liquidez presenta valores muy altos en los ejercicios 1 y 2, ya que no disponemos a penas de deudas a corto plazo, lo que representa que podemos tener activos ociosos lo que podría afectar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo se produce una corrección de este en el ejercicio 3 puesto que aumentan las deudas con proveedores, es decir la financiación ajena.

### 8.4.2. Ratio de endeudamiento:

Estos ratios ofrecen información sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para poder soportar la carga financiera de esta. En este caso el endeudamiento de la empresa es muy bajo ya que no se disponen de pasivo a largo plazo. El valor ideal de este ratio es alrededor del 0,5.

Tabla 21. Ratio de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.

| Ratio de endeudamiento | año 1  | año 2 | año 3 |
|------------------------|--------|-------|-------|
| Endeudamiento          | 0,0246 | 0,025 | 0,41  |

Los valores del ratio de endeudamiento se encuentran en los dos primeros ejercicios alrededor del 2 % esto presenta unos valores demasiado bajos que aunque muestran la poca cantidad de deuda que tenemos puede presentar problemas estructurales debido a un posible exceso de capitales propios, ya que disponemos poca deuda en comparación del capital.

### 8.4.3 Fondo de maniobra:

El fondo de maniobra es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Nos permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para la empresa. Hay que tener en cuenta que el análisis del Fondo de Maniobra no asegura que exista equilibrio o desequilibrio financiero ya que se utilizan datos del balance que es una foto fija de la empresa en ese momento. Se busca que el F.M. sea positivo, lo que representa una situación financiera correcta. Es decir, que el Activo Corriente sea mayor que el Pasivo Corriente.

Tabla 22. Fondo de maniobra. Elaboración propia: 2015.

| FM                | año 1    | año 2     | año 3     |
|-------------------|----------|-----------|-----------|
| Fondo de maniobra | 19,41796 | 32,400597 | 2,6127535 |

## 8.5 Plan de inversión. VAN y TIR.

Se va a proceder al análisis del riesgo de las inversiones. Este está asociado a la variabilidad de los flujos de caja. Si los flujos de caja son variables aleatorias de función de distribución conocida, los índices de rentabilidad utilizados como criterios de decisión serán también variables aleatorias. Al ser variables aleatorias existirá una determinada probabilidad de que tomen valores fuera de los límites de aceptación. Esta probabilidad conduce a la posibilidad de tomar una decisión errónea y por lo tanto al riesgo en la decisión.

El Valor Actual Neto (VAN), es una herramienta clásica que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja se representarán con la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios originados por la inversión.

Se calcula mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

**Tabla 23. Flujos de caja derivados de las inversiones. Elaboración propia: 2015.**

| Periodo | Cobros              | Pagos        | Flujo de Caja | Acumulado           |
|---------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|
| 0       |                     | -64.400,00 € | -41.400,00 €  | -41.400,00 €        |
| 1       | <b>228.200,00 €</b> | 225.051,40 € | 3.148,60 €    | -38.251,40 €        |
| 2       | 314.200,00 €        | 226.891,40 € | 87.308,60 €   | 49.057,20 €         |
| 3       | 346.140,00 €        | 227.891,40 € | 118.248,60 €  | 167.305,80 €        |
| 4       | 356.524,20 €        | 243.843,80 € | 112.680,40 €  | 279.986,20 €        |
| 5       | 367.219,93 €        | 260.912,86 € | 106.307,06 €  | 386.293,26 €        |
| 6       | 385.580,92 €        | 279.176,76 € | 106.404,16 €  | 492.697,42 €        |
| 7       | 397.148,35 €        | 298.719,14 € | 98.429,21 €   | 591.126,63 €        |
| 8       | 417.005,77 €        | 319.629,48 € | 97.376,29 €   | 688.502,92 €        |
| 9       | 429.515,94 €        | 342.003,54 € | 87.512,40 €   | 776.015,32 €        |
| 10      | 450.991,74 €        | 365.943,79 € | 85.047,95 €   | <b>861.063,27 €</b> |

El cálculo se ha realizado a partir de la previsión para los tres primeros años y suponiendo más tarde un crecimiento lineal del 3% en los ingresos. El VAN es positivo por lo que se supone es una inversión rentable.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) o tasa de retorno, representa la tasa de interés con la cual el valor actual neto se iguala a cero. Se utiliza para obtener la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. En este caso el TIR es del 16%.

## 8.6 Calendario de implantación.

Un diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyecto desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Mediante el uso del diagrama de Gantt podemos representar y monitorizar el desarrollo de las distintas actividades de un proceso y / o proyecto durante un período de tiempo, de manera fácil y rápida. Los diagramas de Gantt se utilizan concretamente para la planificación y programación de tareas.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.



Tabla 24. Diagrama de GANTT. Fuente: Elaboración propia. Elaboración propia, 2015.

| SEMANA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Constitución                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inscripción en el Registro Mercantil             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Liquidación ITP y AJD                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Declaración censal y CIF definitivo              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Alta en el IAE                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Afiliación y alta en el régimen de autónomos     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inscripción de la empresa en la Seguridad Social |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Alta de los socios y/o trabajadores              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Diligencia del libro de visitas                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Comunicación de apertura del centro de trabajo   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Licencia de apertura                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Licencia de obras                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inicio de actividad                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

## Capítulo 9:

# CONCLUSIONES.

## Conclusiones:

Cabe destacar el entorno en el que se desarrolla la actividad económica de los centros de bienestar, por un lado nos encontramos una sociedad en la que existe un gran culto al cuerpo y a la belleza. Por otro lado existe una creciente preocupación por la salud y el bienestar. Sin duda el concepto de bienestar es el pilar de todo este trabajo. Pues la unión entre el cuerpo y la mente es el concepto que busca respaldar Victoria's y lo que marca la diferenciación respecto de muchos otros centros de ocio-salud.

Conviene destacar también, el gran problema de sedentarismo que existe en nuestra sociedad en la que una gran mayoría de empleo se desarrollan sin actividad física. Esto sumado a la falta de tiempo está creando una serie de hábitos de vida muy poco saludables que están colaborando a una de las epidemias del siglo XXI la obesidad. Conviene promover para una concienciación social y tratar de erradicar este problema.

Respecto al entorno en el que desarrollará nuestro negocio. Encontramos algunos puntos fuertes y otros que no lo son tanto. Económicamente, nos encontramos antes un entorno cambiante en los últimos años. Una fuerte atomización del sector que está comenzando a desaparecer con la consiguiente consolidación en el mercado de algunos de los competidores y la desaparición de otros muchos. Sobre todo una de las tendencias más fuertes en el sector, la tendencia de los gimnasios low-cost acabará desapareciendo para dejar paso a centros más exclusivo y con mayor calidad en el servicio. Políticamente, se trata de un entorno favorable que no presenta grandes barreras para su acceso. Socialmente, sin duda es un negocio con una buena aceptación puesto que el hecho de tratarse de bienestar y de salud aporta una imagen grata.

En el microentorno, nos encontramos un gran número de competidores a grandes rasgos tomando como tal a los gimnasios. Sin embargo, si profundizamos más en el estudio de la competencia encontramos que los centros que de verdad presentan una actividad similar son los centros femeninos que desarrollan actividades de bienestar.

El estudio de la competencia nos lleva a elegir cuidadosamente el lugar del establecimiento puesto que un factor determinante en este sector es la localización. Al tratarse de una actividad que se realiza regularmente, se busca que esté localizada en lugares cercanos al hogar o al trabajo. Esto debe unirse al tipo de público que se busca para la actividad. Al final la zona elegida es Extramurs una zona de alto poder adquisitivo, y cercana al centro de la ciudad.

Por otro lado se ha realizado una cuidada planificación de los procesos de selección de personal debido a que en un negocio como el de la salud hay un trato muy directo y se establece una relación de plena confianza con los monitores. Por ello es necesario realizar una cuidada selección.

Existe un elaborado plan de marketing que va plenamente dirigido al público objetivo y se pretende tener una relación directa con las clientas ya que sin duda ese es uno de los puntos clave en los negocios hoy en día.

Respecto al plan de viabilidad se encuentra que es un negocio viable pero pese a ello se debe realizar una mejor gestión de los recursos disponibles buscando más financiación ajena.

En conclusión se trata de un negocio con buenas proyecciones de futuro debido a que el sector está en alza. Además se presenta como un negocio innovador frente a la mayoría de negocios del sector basados en los grandes gimnasios low cost con una alta atomización.

# Bibliografía

# Bibliografía

AMAT, Oriol. (2003). Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN: 8480887346.

BATALLER, J. LOBATO DE BLÁS, J., PLAZA PENADÉS, J. SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M (2006). Curso de derecho privado. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 8484566374.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. (2005): Introducción a la gestión (Management). Dpto. de Organización de Empresas. Editorial UPV. Valencia. Ref: 2005.632. ISBN: 8497057503.

DORNBUSH, Rudiger. Ficher, Standley. Startz, Richard. (2002). Macroeconomía. 8ª Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, cop.2002. ISBN 8448132181.

FERNÁNDEZ BLANCO, Matilde. (1991). Dirección financiera de la empresa. Madrid: Pirámide, D.L. 1991. ISBN 8436805976.

GALLEGO SEVILLA, Luis Pedro; GARCÍA MARTINEZ, Gabriel; POLO GARRIDO, Fernando. SEGUÍ MAS, Elies. SILVESTRE ESTEVE, Enrique. (2007). El Sector Servicios: Un análisis empresarial. Editorial de la UPV, Valencia. ISBN: 9788483630730

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. (2002) Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. 2ª ed. México: International Thomson, cop. 2002. ISBN 9706862021.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson, 2010. ISBN: 9788483226452.

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; ARMSTRONG, Gary; MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique; SAUNDERS, John; WONG, Verónica. (2000). Introducción al Marketing. 2ª ed. europea. Madrid, Prentice Hall Europe, D.L. 1999, 2010. ISBN 8483221780.

KOTLER, Philip. (2004). Marketing. 10ª Edición. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 8420541982.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. México: Pearson Educación, 2003. ISBN: 9702604001.

## Fuentes electrónicas:

**ABC. Valencia primera ciudad 100% inteligente.**

<http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20150217/abci-valencia-ciudad-inteligente-201502171612.html>

Fecha de consulta [06/07/2015]

**Cámara de comercio. Ventajas e inconvenientes de las sociedades anónimas.**

<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=1&idsubmenu=3&idapartado=7>

Fecha de consulta [10/06/2015]

**GESTION PYME (2014) Tipos de sociedad.** <http://gestionpyme.com/tipos-de-sociedades/>

Fecha de consulta [28/6/2015].

**ICO Empresas y emprendedores.**

<http://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores>

Fecha de consulta [10/04/2015]

**INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). El IPC de España. Documento en línea disponible**

en:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t25/p138&file=inebase&L=0>

Fecha de consulta [12/04/2015].

**INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). Estadística sobre hábitos de salud en España.**

[http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_salud.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_salud.htm)

Fecha de consulta [10/03/2015]

**MARCA ESPAÑA. El poder legislativo.**

<http://marcaespana.es/es/instituciones-historia/instituciones/articulos/170/el-poderlegislativo>

Fecha de consulta [07/05/2015].

**MARKETING AND BUSSINESS ON INTERNET. Las 5 fuerzas de Porter. Documento en línea disponible en:**

<http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.co.uk/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>

Fecha de consulta [16.05.2015].

**STATISTA. Evolución del mercado de los gimnasios en EEUU.**

<http://www.statista.com/topics/1141/health-and-fitness-clubs/>

Fecha de consulta [05/02/2015]



# Anexo

## Anexo

Se ha desarrollado una página web para estar en contacto con las socias en todo momento y como principal atractivo para darnos a conocer. En ella es posible tanto suscribirse a nuestras redes sociales y a nuestro club de fidelidad como adquirir los Bonos o regalárselos a alguien.

El enlace es: <http://victoriaswellness.jimdo.com/>

Este es el aspecto de la página principal:

The screenshot shows the homepage of Victoria's Wellness Center. At the top left is a purple clock icon. To its right, the text reads "Victoria's tiene un bono para ti ¡Descúbrelos!". Below this is a navigation bar with five items: "-Ying-Yang", "-NO EXCUSES", "-Sunset", "-Sunrises", and "-Sometimes". The main header features the "Victoria's Wellness Center" logo in a purple script font. Below the logo is a horizontal menu with the following items: INICIO, NOSOTRAS, CARDIO, CUERPO-MENTE, ESTÉTICA, BONOS, INSTALACIONES, and CONTACTO. The main content area is divided into three promotional banners. The first banner on the left says "BIENVENIDA A TU WELLNESS CENTER" in large, bold, purple letters. The second banner in the middle features a background of purple flowers and says "SOLICITA UN DÍA GRATIS" in white text. The third banner on the right has a background of beach items (flip-flops, sunglasses, beach ball) and says "ESTE VERANO 2x1 EN TUS BONOS Sometimes" in white and yellow text. At the bottom left, there is a small banner for "PRUEBA NUESTROS ZUMOS 100% NATURALES" with an image of a smoothie. In the bottom center, there is a text prompt "Siguenos en nuestras Redes Sociales" followed by icons for Facebook, Google+, and Twitter. At the bottom right, there is a banner with a purple bow and the text "MAMÁ, Para que te cuides como nos cuidas a nosotros".

En la página Nosotras se puede obtener información sobre el personal así como la dirección del centro:



También existe una sección dedicada a la estética, con todos los tratamientos que llevamos a cabo en Victoria's:



En cada una de las secciones se puede obtener información de utilidad. Este es el aspecto de la sección Cardio:



## Únete al método Ying-Yang

Descubre nuestros bonos



# Victoria's

Wellness Center

INICIO NOSOTRAS **CARDIO** CUERPO-MENTE ESTÉTICA BONOS INSTALACIONES CONTACTO



WE LOVE



Abdominales, pesas, correr en la cinta, bicicleta estática y elíptica son algunas de las actividades que se pueden llevar a cabo en la sala de musculación de Victoria's.

Con más de 30 máquinas de máxima gama podrás hacer todo el ejercicio aeróbico mientras ves un canal de televisión, oyes música, o lees un libro en las pantallas digitales de nuestras máquinas.

Todos los días nuestras especialistas hacen un recorrido completo por cada máquina para explicar el uso más eficaz y algunos *tips* para mejorar tu entrenamiento. Pero eso no es todo, ya que durante todo el tiempo activo del gimnasio tendrás a las entrenadoras personales que además de solucionar las dudas que tengas realizarán completos planes alimenticios y deportivos para lograr tus objetivos.

PRUEBA

NUESTROS

COCKTELES

VERANIEGOS

## Victoria's Wellness Center

[INICIO](#) [NOSOTRAS](#) [CARDIO](#) [CUERPO-MENTE](#) [ESTÉTICA](#) [BONOS](#) [INSTALACIONES](#) [CONTACTO](#)



En nuestra galería de fotos se pueden apreciar nuestras instalaciones, completas y de alta calidad. Para hacer de tu experiencia algo único y muy comfortable.

Terraza, sala de musculación y sala cuerpo-mente son los puntos fuertes que hacen nuestro **Wellness Center** distinto al resto.

Además disponemos de una cafetería de alta gama para reponer fuerzas después de tus duros entrenamientos o de tu periodo de relax.

Ah, por cierto. No te pierdas las actividades **culturales** que tendrán lugar en nuestra sala multiusos.

Porque Victoria's se preocupa de ti!

Otra sección muy visitada, es instalaciones en ella, nuestras socias pueden conocer de antemano la calidad del servicio que ofrecemos.

## Victoria's Wellness Center

[INICIO](#) [NOSOTRAS](#) [CARDIO](#) [CUERPO-MENTE](#) [ESTÉTICA](#) [BONOS](#) [INSTALACIONES](#) [CONTACTO](#)

Nombre \*

Email \*

Mensaje \*



## Únete al método Ying-Yang

Descubre nuestros bonos



# Victoria's

Wellness Center

INICIO NOSOTRAS CARDIO CUERPO-MENTE ESTÉTICA **BONOS** INSTALACIONES CONTACTO



En **Victoria's** sabemos que estás ocupada y que a veces consigues hacer magia con el tiempo. Tenemos en cuenta tus obligaciones y el ajetreo de una vida moderna. Por eso, disponemos de una gran variedad de bonos que se adaptan a tus horarios y a tus gustos. Porque queremos estar ahí, acompañándote y formando parte del mejor momento del día.

Descubre el que más se adapta a ti.

NO EXCUSES

Ying-Yang

Sunset

Sunrises

Sometimes