

TRABAJO FINAL CARRERA

PLAN DE NEGOCIO PARA UN GIMNASIO EN
LA CIUDAD DE ORIHUELA



Autor: Ana Victoria García Ruiz

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Junio 2017 - Valencia



ÍNDICE

1.	<i>Introducción</i>	5
1.1	Resumen.....	5
1.2	Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	6
1.3	Objetivos	8
1.4	Metodología	9
2.	<i>Antecedentes</i>	12
2.1	Introducción.....	12
2.2	Análisis coyuntura económica	12
2.3	Síntesis	17
3.	<i>Análisis del mercado</i>	19
3.1	Introducción.....	19
3.2	Identificación sector	20
3.3	Análisis sectorial.....	21
3.4	Análisis PESTEL.....	27
3.5	Cinco fuerzas de Porter	30
3.6	Entorno competitivo.....	33
3.7	Matriz DAFO	35
3.8	Síntesis	39
4.	<i>Operaciones y procesos</i>	41
4.1	Introducción.....	41
4.2	Localización.....	41
4.3	Distribución en planta.....	42
4.4	Procesos	58
4.5	Síntesis	63
5.	<i>Organización y Recursos Humanos</i>	65
5.1	Introducción.....	65
5.2	Forma jurídico/fiscal elegida	65
5.3	Análisis de los puestos de trabajo	66
5.4	Organigrama	69
5.5	Misión, visión y valores de la empresa	69



5.6	Síntesis	70
6.	<i>Plan de Marketing</i>	72
6.1	Introducción.....	72
6.2	Segmentación y público objetivo	72
6.3	Análisis del Marketing Mix	75
6.4	Síntesis	80
7.	<i>Plan Económico – Financiero</i>	82
7.1	Introducción.....	82
7.2	Balances previsionales	82
7.3	Análisis Cuenta de Resultados	91
7.4	Análisis de Ratios.....	96
7.5	Recuperación de la inversión.....	100
7.6	Síntesis	101
8.	<i>Conclusiones</i>	103
	<i>Bibliografía</i>	105
	<i>ANEXOS</i>	108



INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: PIB	12
IMAGEN 2: PIB a precios de mercado.....	13
IMAGEN 3: Variación anual paro.....	14
IMAGEN 4: Evolución Hogares.....	15
IMAGEN 5: Riesgo de pobreza.....	15
IMAGEN 6: Evolución ingresos.....	16
IMAGEN 7: Evolución mensual IPC.....	17
IMAGEN 8: PIB Sector Servicios.....	20
IMAGEN 9: Empleo sector servicios.....	21
IMAGEN 10: Tasa de población socios.....	22
IMAGEN 11: Concentración gimnasios low-cost.....	23
IMAGEN 12: Principales ingresos.....	24
IMAGEN 13: Precio cuotas.....	24
IMAGEN 14: Edades.....	25
IMAGEN 15: Días y horarios afluencias.....	25
IMAGEN 16: Motivos alta.....	26
IMAGEN 17: Motivos baja.....	26
IMAGEN 18: Análisis Pestel.....	27
IMAGEN 19: Nuevas Tecnologías.....	29
IMAGEN 20: Fuerzas de Porter.....	31
IMAGEN 21: Matriz DAFO.....	36
IMAGEN 22: Localización Sky Center.....	42
IMAGEN 23: Recepción Sky Center.....	43
IMAGEN 24: Stand venta.....	44
IMAGEN 25: Despachos nutricionistas.....	44
IMAGEN 26: Zona Aparatos.....	45
IMAGEN 27: Cinta.....	46
IMAGEN 28: Simulador Remo.....	46
IMAGEN 29: Bicicleta estática.....	47
IMAGEN 30: Stepper.....	47
IMAGEN 31: Banco Abdominales.....	48
IMAGEN 32: Polea.....	48
IMAGEN 33: Máquina Dorsales.....	49
IMAGEN 34: Máquina vuelo hombros.....	49
IMAGEN 35: Gemelos Pie.....	50
IMAGEN 36: Zona aparatos.....	50
IMAGEN 37: Pesas.....	51
IMAGEN 38: Placa.....	51
IMAGEN 39: Gluteos-multicadera.....	52
IMAGEN 40: Barras.....	52



IMAGEN 41: Vestuario	53
IMAGEN 42: Sala Spinning.....	54
IMAGEN 43: Sala actividades dirigidas	54
IMAGEN 44: Jacuzzi	55
IMAGEN 45: Sala Wellness	56
IMAGEN 46: Programa control socios	59
IMAGEN 47: Entrenamiento socios.....	60
IMAGEN 48: Emisión de recibos.....	61
IMAGEN 49: Control entrada de socios.....	62
IMAGEN 50: Organigrama	69
IMAGEN 51: Gráfica poblacional	74
IMAGEN 52: Marketing Mix	76
IMAGEN 53: Ciclo de vida	77
IMAGEN 54: Tarifas	79
IMAGEN 55: VAN	100
IMAGEN 56: TIR.....	101



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Relación de asignaturas.....	6
TABLA 2: Gimnasios competencia.....	33
TABLA 3: Servicios gimnasios	34
TABLA 4: Horario Recepcionistas	67
TABLA 5: Horario masajistas	67
TABLA 6: Horario monitores.....	68
TABLA 7: Partidas.....	83
TABLA 8: Fuentes de financiación	84
TABLA 9: Costes maquinaria	85
TABLA 10: Leasing	86
TABLA 11: Crédito ICO	87
TABLA 12: Activo Balance Previsional	89
TABLA 13: Patrimonio Neto y Pasivo	90
TABLA 14: Otros gastos de apertura	91
TABLA 15: Costes trabajadores.....	92
TABLA 16: Gastos Subcontratas	93
TABLA 17: Ingresos anuales.....	94
TABLA 18: Cuenta PYG.....	95
TABLA 19: Ratios Liquidez	97
TABLA 20: Ratios Endeudamiento.....	98
TABLA 21: Ratios Rentabilidad.....	99
TABLA 22: Flujos Caja	100



1. Introducción



1. Introducción

1.1 Resumen

Este trabajo fin de carrera presentará los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un proyecto empresarial llamado “SKY CENTER”.

Las actividades principales a las que se va a dedicar la empresa, serán: servicios de asesoramiento físico personalizado, servicios de wellness SPA (SALUS PER AQUAM) , aparatos, masajes y otros servicios complementarios, así como la venta de productos dietéticos y energéticos a nivel interno del centro.

El mercado principal en el que se desarrollará su actividad, será el de la ciudad de Orihuela y las poblaciones colindantes. Este será el ámbito geográfico que se pretende abarcar, teniendo en cuenta, que un desplazamiento superior a 10 Km, supondría para el cliente potencial una distancia a considerar, teniendo que valorar así si la misma queda compensada con los servicios, calidad, exclusividad, precio... ofrecidos por “SKY CENTER”.

Las necesidades a cubrir y los aspectos diferenciales de la actividad, consisten en, la no existencia de ningún centro similar a este en la zona, en el que se ofrezcan tratamientos especializados, además de una gran variedad de servicios de SPA y unas instalaciones destinadas a aparatos y spinning muy amplias y todo ello personalizado.

El conjunto de todo esto, la ubicación, los precios competitivos y la amplitud de horario de apertura, que será de todos los días, convertirán al centro “SKY CENTER”, en algo diferente a lo ofrecido en la zona hasta ahora.

Para poder llevar a cabo este proyecto, se realizará un análisis minucioso de la oferta y la demanda existente en el mercado, así como de las necesidades que esta empresa deberá cubrir.

A partir de los datos obtenidos de la caracterización de oferta y demanda, se establecerán planes detallados de marketing, operaciones, organización, recursos humanos y financiación, se realizará un análisis DAFO, dónde se definirá la política estratégica de la empresa, y todo esto, con el objetivo de aprovechar la oportunidad de negocio descrita.

Además, se detallará cuál será la forma jurídica que se va a adoptar, la agenda de constitución, así como la rentabilidad del presente proyecto. Con la presentación y análisis de todos estos datos, se pretende mostrar la viabilidad económica en el mercado de la empresa “SKY CENTER”.



La metodología empleada será fundamentada en las asignaturas cursadas durante la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y en el trabajo de campo de recogida de información de los gimnasios de la zona y de los consumidores potenciales de este servicio, que nos proporcionará la información necesaria sobre el sector y la viabilidad del proyecto.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto del presente Trabajo Final de Carrera, se concreta en el análisis sobre la viabilidad de la constitución de una empresa.

A lo largo de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, se han desarrollado conocimientos sobre la creación de nuevas empresas y se han estudiado las distintas herramientas que se utilizan para poder llevar a cabo el análisis de la viabilidad de la implantación de una empresa.

TABLA 1: Relación de asignaturas

Capítulo del TFC	2. Antecedentes
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">-Economía de la Empresa I.-Economía Española y Mundial.-Economía Española y Regional.-Introducción a los sectores empresariales.
Breve justificación	Este capítulo contendrá una visión global del sector. Esta se obtendrá mediante una explicación de la situación económica nacional e internacional y una introducción del sector gimnasios.



Capítulo del TFC	3. Análisis del mercado
Asignaturas relacionadas	-Dirección Estratégica y Política de Empresa. -Macroeconomía. -Microeconomía. -Dirección comercial.
Breve justificación	Se realizará un análisis del macroentorno y microentorno con el que se establecerá el potencial que tiene la empresa utilizando el modelo Pestel y de las cinco fuerzas de Porter.

Capítulo del TFC	4. Operaciones y procesos.
Asignaturas relacionadas	-Dirección de Producción y Logística. -Tecnologías de la Información. -Economía de la Empresa. -Gestión y Organización de Empresas.
Breve justificación	Se determinarán cuáles son los recursos necesarios para dar el servicio como gimnasio. Se estudiarán los flujos de actividad y las operaciones realizadas.

Capítulo del TFC	5. Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	-Derecho de la Empresa. -Legislación Laboral y de la Empresa. -Dirección de Recursos Humanos. -Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
Breve justificación	Se analizará qué tipo de empresa es conveniente crear y qué puestos de trabajo son necesarios, junto con la estructura de la empresa, realizando un organigrama.



Capítulo del TFC	6. Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	-Dirección Comercial. -Marketing Empresa de Servicios. -Economía de la empresa.
Breve justificación	Se emplearán las estrategias del marketing mix para estudiar las variables: precio, producto, promoción y distribución.

Capítulo del TFC	7. Plan Económico – Financiero
Asignaturas relacionadas	-Contabilidad General y Analítica. -Contabilidad Financiera. -Dirección Financiera. -Economía de la Empresa II. -Matemáticas Financieras.
Breve justificación	Se estudiará la estructura financiera de la empresa. Se analizarán las fuentes de financiación y la viabilidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2017

1.3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es examinar la viabilidad de la implantación del gimnasio para los próximos años en la ciudad de Orihuela, saber mediante el estudio de la rentabilidad financiera, la rentabilidad económica del proyecto.

Para poder alcanzar este objetivo principal, es necesario conocer una serie de objetivos específicos, que se desarrollan a lo largo del trabajo y que se detallan a continuación:



- Conocer el sector en el que se engloba la empresa y sus principales características.
- Analizar el entorno cercano de la empresa, la competencia y sus clientes potenciales. Además de las debilidades del sector para poder hacerles frente. A través del marketing mix se podrá obtener esta información y conseguir una de las cosas más importantes, la fidelización de los clientes.
- Establecer la mejor ubicación para el gimnasio, la forma jurídica más rentable y la organización más óptima dentro de la empresa.
- Y por último, el estudio de la inversión - financiación del gimnasio, a través del análisis del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias y de los ratios que ofrecerán la información sobre el rendimiento que se puede obtener del gimnasio.

1.4 Metodología

Para poder cumplir con el objetivo de examinar la viabilidad de la implantación de Sky Center, se han puesto en práctica una serie de herramientas aprendidas durante la licenciatura de ADE.

- El análisis PEST, permite analizar qué factores del entorno global, pueden influenciar a la empresa de manera directa.
- Una vez identificado el entorno más general, la atención se centra en el entorno más cercano. Éste influye en los clientes de forma directa y el análisis se realiza mediante el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.
- Además, a través del método DAFO, se analizan cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades de la empresa dentro del sector gimnasios de la ciudad de Orihuela y alrededores.

Y para la realización del proyecto, se han consultado diversas fuentes para la búsqueda directa de información:

- Fuentes de información primarias, que contienen información nueva y original, de diferentes autores, como son los libros de la Licenciatura de ADE, periódicos o documentos de instituciones públicas, como el INE o la Generalitat.
Estas fuentes de información, permiten obtener información objetiva sobre la economía del país, del sector en concreto y datos que después se analizan para extraer las conclusiones necesarias para el estudio.
- Fuentes de información secundaria, contienen información elaborada. Se utilizan para recabar más información necesaria sobre el sector del



que se está realizando el análisis. Por ejemplo, un blog sobre un especialista en marketing que interpreta investigaciones, estudios de mercado o estadísticas elaboradas a partir de interpretaciones de profesionales.

La mayor parte de consultas han sido realizadas a través de internet, todas ellas se detallan en la bibliografía web y ha sido una herramienta fundamental para conocer las características del sector y la competencia. También se han consultado los libros utilizados durante la Licenciatura, para refrescar conocimientos.

Se ha realizado trabajo de campo, para observar cual es la realidad del sector en la ciudad de Orihuela. Mediante las entrevistas con usuarios asiduos a los gimnasios y sus opiniones se recaban los datos más importantes para poner en funcionamiento las estrategias de marketing más adecuadas.



2. Antecedentes



2. Antecedentes

2.1 Introducción

A nivel global, existen indicadores económicos que nos permiten medir el crecimiento del país, la situación del mercado de trabajo, los precios de los bienes y servicios, las cuentas del sector público o las cuentas con el exterior.

Estos indicadores informan sobre la evolución de la actividad económica. Nos permiten realizar comparaciones entre países, comunidades o ciudades y sectores empresariales y sin ellos no se puede cuantificar el comportamiento de los agentes económicos.

Para centrar la idea de cuál es la situación que se vive en España en la actualidad se van a analizar tres de los indicadores más importantes que son el PIB, la tasa de desempleo y el IPC.

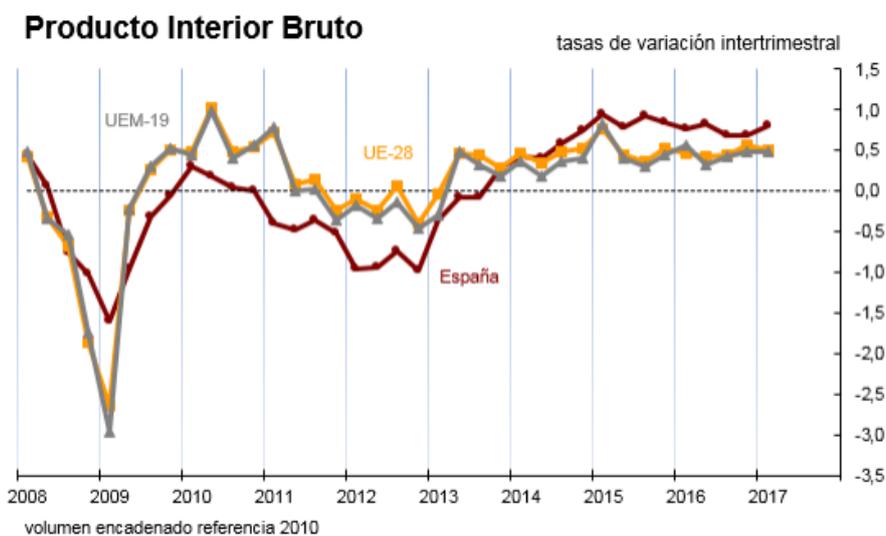
2.2 Análisis coyuntura económica

Indicadores económicos que reflejan la situación de España:

- El PIB, es el valor de la producción de bienes y servicios que produce un país en un período determinado de tiempo, es el indicador más relevante para medir la actividad y el crecimiento económico.

Los últimos datos publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) son los correspondientes al primer trimestre de 2017, dónde se refleja que la economía española ha sufrido un crecimiento trimestral del 0,8 % y de un 3% anual, igual que durante el cuarto trimestre de 2016.

IMAGEN 1: PIB



Fuente: INE, 2017



Según datos del INE, el gasto en consumo final de los hogares experimenta un crecimiento anual del 2,5 %, cinco décimas inferior al cuarto trimestre de 2016. Y el sector servicios, modera su crecimiento de un 3,1% a finales de 2016, a un 2,8% para el primer trimestre de 2017.

IMAGEN 2: PIB a precios de mercado

	2015				2016				2017
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	2,7	3,1	3,4	3,6	3,4	3,4	3,2	3,0	3,0
Gasto en consumo final	2,1	2,4	3,0	3,1	3,1	2,7	2,4	2,2	1,9
- Gasto en consumo final de los hogares	2,4	2,5	3,3	3,2	3,6	3,4	3,0	3,0	2,5
- Gasto en consumo final de las ISFLSH	3,6	2,8	4,6	3,3	3,9	2,5	2,9	3,5	1,6
- Gasto en consumo final de las AAPP	1,0	1,9	2,3	2,7	1,7	0,7	0,8	0,0	0,1
Formación bruta de capital fijo	4,7	6,3	6,7	6,4	4,3	3,4	2,6	2,2	3,8
- Activos fijos materiales	5,1	6,6	7,3	6,8	4,4	3,4	2,7	2,2	3,8
• Construcción	4,8	4,6	5,3	5,0	2,3	1,8	1,6	1,9	3,0
• Bienes de equipo y activos cultivados	5,5	9,7	10,4	9,6	7,4	5,7	4,2	2,6	4,9
• Bienes de equipo	5,6	9,8	10,6	9,7	7,5	5,8	4,3	2,7	5,0
- Productos de la propiedad intelectual	2,5	4,7	3,3	4,0	4,0	3,2	2,0	2,4	4,2
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
Demanda nacional (*)	2,7	3,1	3,7	3,8	3,5	2,9	2,5	2,2	2,2
Exportaciones de bienes y servicios	4,6	5,0	4,9	5,0	3,8	6,5	2,9	4,4	8,4
Importaciones de bienes y servicios	4,8	5,5	6,2	6,1	4,5	5,4	1,0	2,3	6,4

(*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

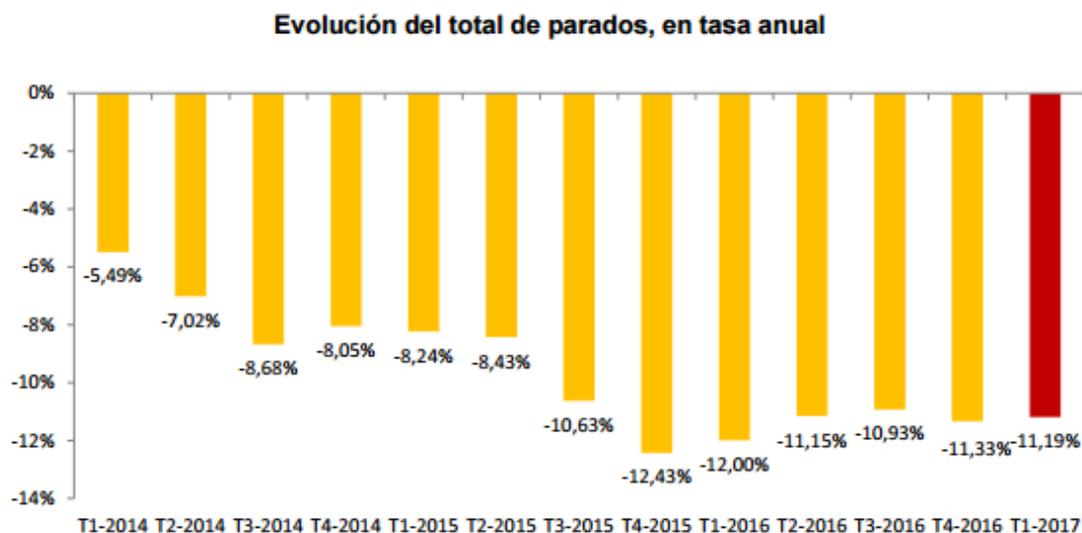
Fuente: INE, 2017

- La encuesta de población activa (EPA), arroja información sobre el número de personas activas, inactivas, parados u ocupados que hay en España. El último dato conocido es del primer trimestre de 2017, que sitúa la tasa de empleo en el 47,97 % y la de paro en el 18,75 %.

La evolución del paro en variación anual es de – 11,19 %, habiendo descendido el paro en los últimos 12 meses en todos los sectores, pero principalmente en el sector servicios con 43.700 parados menos.



IMAGEN 3: Variación anual paro



Fuente: INE, 2017

La evolución de la tasa de paro se ve reflejada rápidamente en la situación de los hogares españoles.

En la imagen que se muestra a continuación, se observa como durante el 2015 un 13,7 % de los españoles, aseguraban llegar a fin de mes con mucha dificultad, un porcentaje menor del 16,1 % de 2014, pero superior al último dato conocido en la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del INE de fecha 27 de Abril de 2017, que sitúa en 2016 a un 15,3% de los españoles con muchas dificultades para llegar a final de mes.

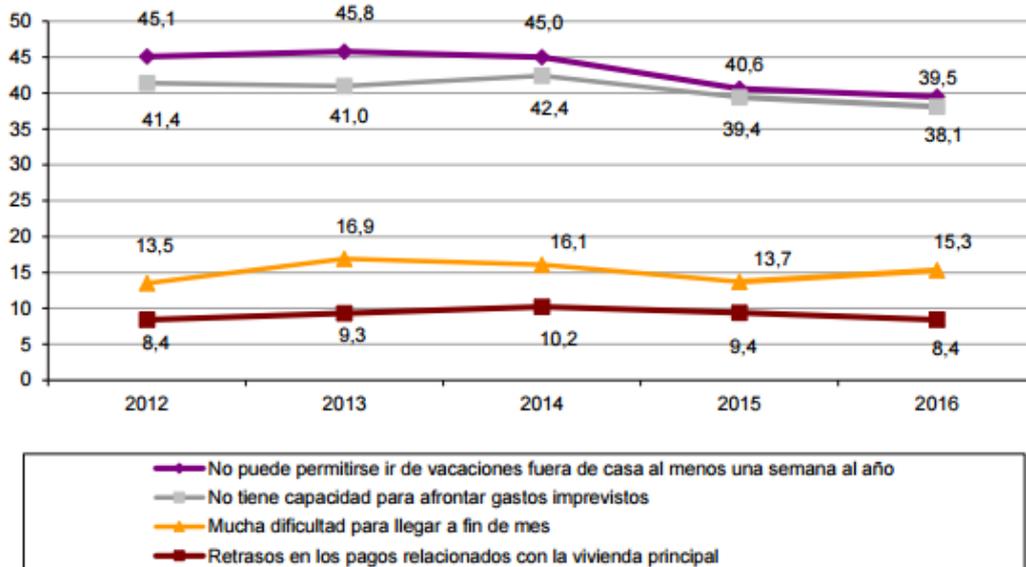
Un 39,5 %, no pueden permitirse ir de vacaciones ni una semana al año, porcentaje que disminuye desde el 45 % del año 2014 y que está a tan sólo un punto por debajo de 2015.

Y un 8,4 % de los españoles, tiene retrasos en cuanto a los gastos relacionados con la vivienda principal, que pueden ser el alquiler, el agua, la luz... Este porcentaje se sitúa 1 punto por debajo del dato de 2015.



IMAGEN 4: Evolución Hogares

Evolución de las dificultades económicas de los hogares. Porcentajes



Fuente: INE, 2017

El riesgo de pobreza, indicador que mide cuantas personas tienen ingresos bajos en comparación con la población total, se sitúa en 22,3 %, valor prácticamente igual al 22,1% del año anterior. El porcentaje más alto es para los menores de 16 años, aunque el mayor incremento es el registrado para los mayores de 65 años (0,7 puntos).

IMAGEN 5: Riesgo de pobreza

Población en riesgo de pobreza por edad Porcentajes

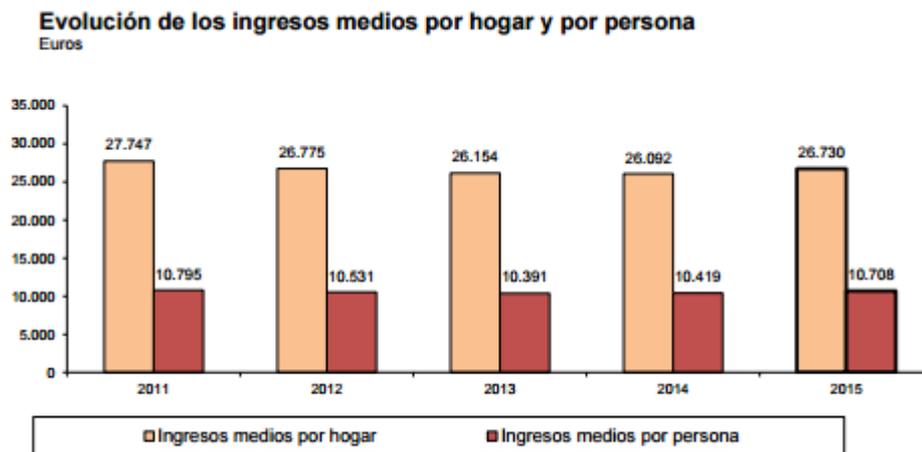
Año de realización de la encuesta:	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos del año:	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	20,8	20,4	22,2	22,1	22,3
Menos de 16 años	26,9	26,7	30,1	28,8	28,9
16 y más años	19,7	19,2	20,7	20,8	21,1
De 16 a 64 años	20,9	20,8	23,2	23,2	23,3
65 y más años	14,8	12,7	11,4	12,3	13,0

Fuente: INE, 2017



Durante el 2015, los hogares españoles tuvieron un ingreso medio anual de 26.730 €, lo que supone una reducción del 2,4 % respecto al año anterior. Sin embargo el ingreso medio por persona, fue de 10.708 €, un 2,8 % superior al 2014.

IMAGEN 6: Evolución ingresos



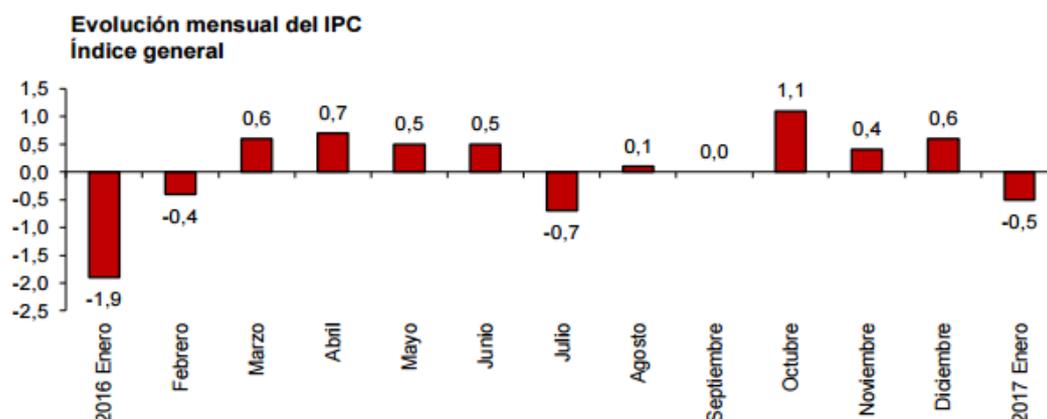
Fuente: INE, 2017

- IPC (Índice de precios al consumo), mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias residentes en España. El último dato conocido es el de Enero de 2017 y su variación mensual es de un -0,5 %, habiendo estado positivo en los meses anteriores de Octubre, Noviembre y Diciembre.

En términos anuales, es en la Comunidad Valenciana dónde el IPC registra uno de los mayores incrementos, de 1,7 puntos. Y en el total de España, registra una subida del 3 % anual.



IMAGEN 7: Evolución mensual IPC



Fuente: INE, 2017

2.3 Síntesis

La crisis tan grave que ha sufrido el país durante los últimos años y de la cual, aún no se ha recuperado, hace que el consumo esté contraído en favor del ahorro. Aún existen muchas familias con problemas graves para llegar a final de mes y la población española en riesgo de pobreza está situada en el 22,3 %, una cifra aún muy alta.

La tasa de paro ha llegado a alcanzar niveles altísimos y esto ha hecho que todos los sectores y el de los servicios, dónde se engloba el sector gimnasios, se vean castigados.

Durante el año 2015 y 2016 el país se sitúa en una posición de crecimiento y de recuperación paulatina. Los indicadores económicos muestran un panorama favorable para los próximos años.

Reduciendo estos datos, al el sector que ocupa este trabajo, si las familias no tienen un nivel de consumo alto, necesitarán disponer de opciones para poder ir al gimnasio a un bajo coste. Y por ello, el número de empresas está creciendo desde el año 2014, pero en modelos de negocio diferentes al gimnasio tradicional, como es el modelo “low-cost”, que se empezó a implantar en España desde el año 2009.



3. Análisis del mercado



3. Análisis del mercado

3.1 Introducción

La finalidad del análisis del mercado es demostrar la viabilidad del proyecto empresarial y para ello se van a detallar las características del mercado dónde se va a mover la empresa, la estructura, las barreras de entrada, áreas geográficas o número de clientes totales.

La oferta de gimnasios en la ciudad de Orihuela es reducida. El concepto de los gimnasios está cambiando cada vez más y el nuevo concepto de moda es el Crossfit, un concepto mucho más amplio que engloba la halterofilia, el entrenamiento metabólico y el gimnástico.

Sky Center no pretende ser un centro de Crossfit solamente, ni una sala de musculación, pretende desarrollar un nuevo concepto de centro con el SPA como aliado y dónde se trabaje resistencia cardiovascular y respiratoria, resistencia muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, etc. con la relajación como uno de los fuertes y cuidando la alimentación de sus clientes a través de planes personalizados.

Existen hoy día dos conceptos bien diferenciados a tener en cuenta para el enclave de Sky Center en el mercado de los gimnasios. Uno es el concepto "Fitness", que hace referencia a sentirse bien físicamente. Trabaja, entre otras cosas, la postura corporal, flexibilidad, amplitud articular, e incluso la respuesta de nuestro sistema cardiovascular al ejercicio.

Y por otro lado, el "wellness", término que empezó a usarse sobre 1950 por Albert L. Dunn, aunque no se hizo popular hasta los años 70.

El término es definido por el National Wellness Institute, como "un proceso activo mediante el cual nos concienciamos y hacemos ciertas elecciones en vistas de una existencia más plena". Además de integrar los aspectos del fitness, los amplía y lo enfoca al bienestar general de la persona.

Se puede considerar que el wellness trata sobre la mejora del equilibrio entre la mente y el cuerpo, la gestión de las emociones... es decir, combina el trabajo físico con el psicológico, y de esta manera, se evita la aparición de episodios de estrés.

Por ello, la empresa Sky Center decide apostar por la puesta en marcha de un gimnasio de estas características en la ciudad de Orihuela, que carece de esta oferta de servicios. Será el único centro ubicado en la Vega Baja orientado a satisfacer la creciente demanda de acondicionamiento, salud y bienestar y dónde se puede disfrutar de los beneficios del agua.



3.2 Identificación sector

Desde la publicación de *Las condiciones del progreso económico* (Colin Clark, 1940), la actividad económica se establece dividida en sectores económicos que tienen unas características comunes entre sí, guardan unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Estos sectores económicos son tres, el sector primario o agropecuario, sector secundario o industrial y el sector terciario o servicios, dónde estaría englobada la empresa Sky Center, S.L.

En el tejido productivo español, tiene un elevado peso el sector servicios. Desde 1970, este sector ha ido ganando importancia hasta llegar al 74,1 % del PIB en el año 2016.

IMAGEN 8: PIB Sector Servicios

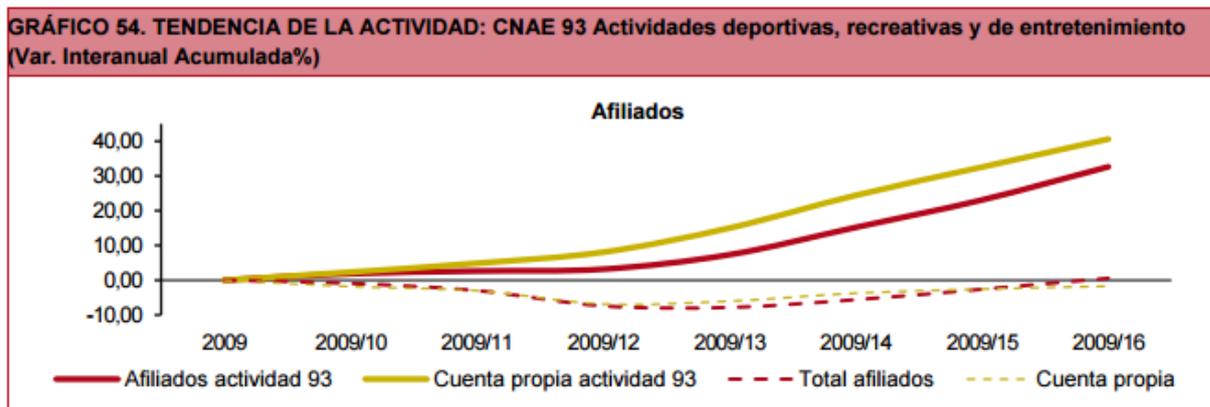
	Agricultura y pesca	Industria y energía	Construcción	Servicios
1970	11,0%	34,0%	8,8%	46,2%
1980	7,0%	28,6%	7,9%	56,5%
1990	5,5%	25,1%	8,8%	60,6%
2000	4,1%	20,6%	10,1%	65,2%
2005	3,0%	18,8%	11,6%	66,6%
2010	2,6%	17,2%	8,8%	71,4%
2012	2,5%	17,2%	6,3%	74,0%
2013	2,8%	17,1%	5,6%	74,5%
2014	2,5%	17,1%	5,4%	75,0%
2015	2,5%	17,1%	5,5%	74,9%
2016	2,6%	17,8%	5,6%	74,1%

Fuente: INE, 2017

Respecto al empleo, desde 2009, el sector está en continuo crecimiento, para el sector de los gimnasios, se puede observar en la tabla siguiente el crecimiento de trabajadores afiliados a la seguridad. Aunque se destaca el crecimiento del empleo autónomo, el porcentaje de personas que trabajan por cuenta propia es inferior a la media.



IMAGEN 9: Empleo sector servicios



Fuente: SEPE, 2017

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) permite la clasificación de las actividades, según 4 niveles, que son sección, división, grupo y clase.

Los gimnasios pertenecen a la sección R (actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento), división 93, grupo 931 y clase 9313.

3.3 Análisis sectorial

Según un informe de la consultora DBK Informa, el sector gimnasios aumentó un 3% durante el año 2015. Está en constante crecimiento desde el 2014, tras haberse contraído la demanda un 26 % en los años anteriores.

Existen muchos aspectos a tener en cuenta para realizar un análisis sectorial, se detallan a continuación los que están directamente relacionados con el sector gimnasios:

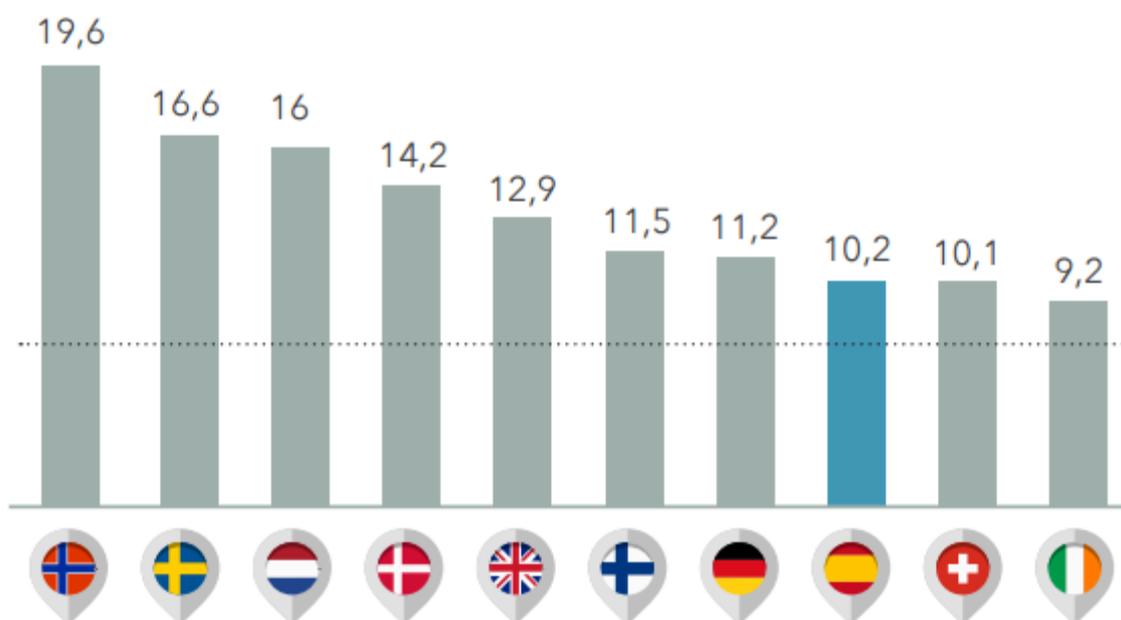
- **Productos sustitutivos:** El precio que los clientes están dispuestos a pagar por ir al gimnasio dependerá de la oferta del resto de gimnasios del entorno cercano.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Si no existen barreras de entrada, es posible que la oferta se dispare, haciendo que el precio del servicio sea cada vez más ajustado y con ello los beneficios.



- La inversión necesaria: Si la inversión necesaria es muy alta, la competencia será menor.
- Diferenciación del producto: La fidelidad de los consumidores debido a la diferenciación de su producto es importantísima.
- Rivalidad entre competidores ya existentes: La rivalidad entre las empresas del sector es un factor determinante de la rentabilidad de los negocios.

En España, la tasa de población que es socio de los gimnasios es de un 10,2 %, situándose por encima de la media europea, que es de un 7,4 %.

IMAGEN 10: Tasa de población socios



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015

España es el quinto país del mundo que más millones de euros ingresa por el negocio de los gimnasios con casi 2,2 millones de euros al año, con una población de 46,5 millones de habitantes, existen 4,9 millones de personas que son socios de un centro deportivo, con una cuota media de 40 €.

El sector del fitness está en constante evolución, existen nuevos modelos de negocio que se han creado para adaptarse a la situación del mercado en general. Destacan por tener un crecimiento muy alto en España los gimnasios “low – cost”.



Este modelo de negocio surgió en el año 2009, cuando la crisis azotaba el país y las empresas dedicadas al sector tuvieron que hacerse un hueco en el mercado y se caracteriza por tener una cuota de más o menos la mitad del precio de un gimnasio tradicional.

Este modelo aumenta su concentración de centros puesto que al tener cuotas tan bajas, requieren mayor volumen de socios para obtener más rentabilidad. Sólo 8 empresas, tienen el 72 % de los centros “low – cost” de España. Y las comunidades con mayor presencia son las que se muestran en la imagen, entre las que está la Comunidad Valenciana.

IMAGEN 11: Concentración gimnasios low-cost

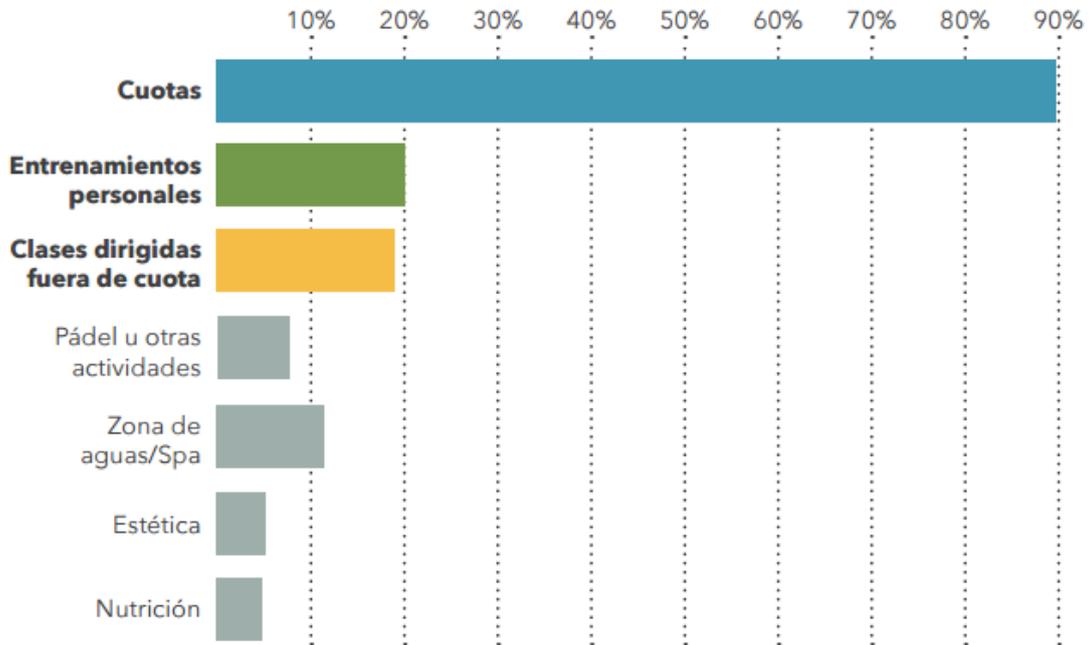


Fuente: 5º Informe gimnasios low cost en España, 2017

Los mayores ingresos de los gimnasios en España provienen de las cuotas de los socios, seguidos de los entrenamientos personales y de las clases fuera de la cuota.



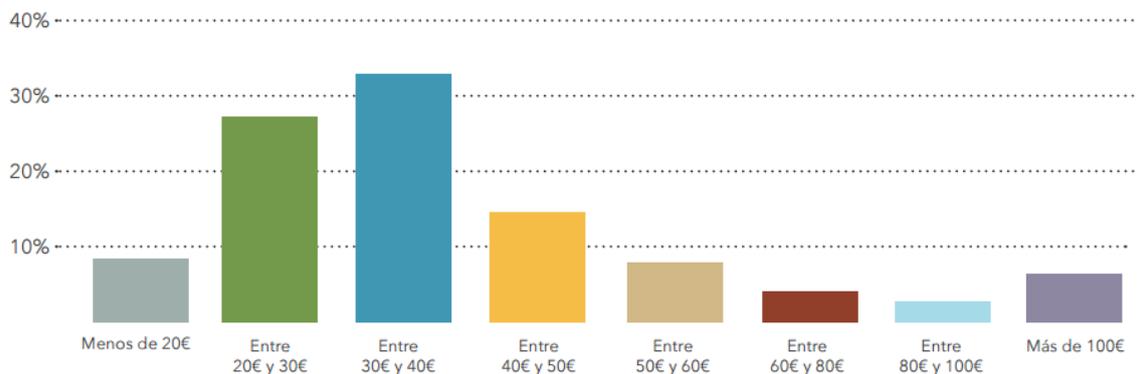
IMAGEN 12: Principales ingresos



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015

Y el precio de las cuotas oscila entre los 30 y 40 € al mes.

IMAGEN 13: Precio cuotas

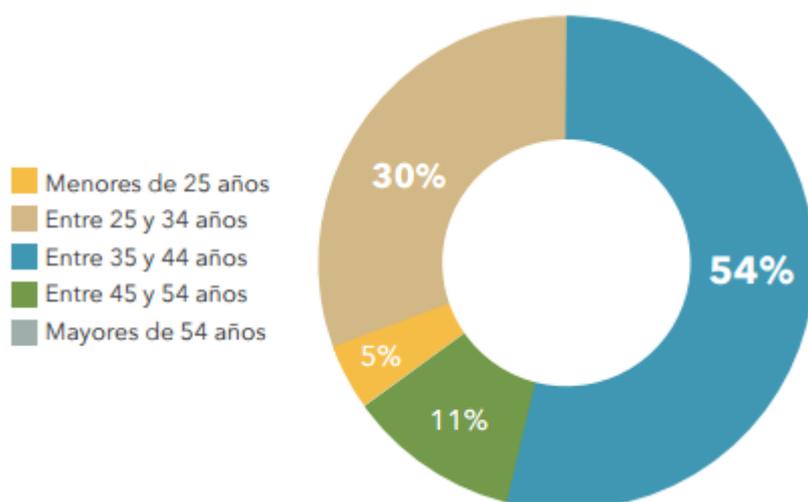


Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015

Más del 80 % de los centros, se concentran en clientes de entre 25 y 44 años y no consideran público objetivo a los mayores de 54 años.



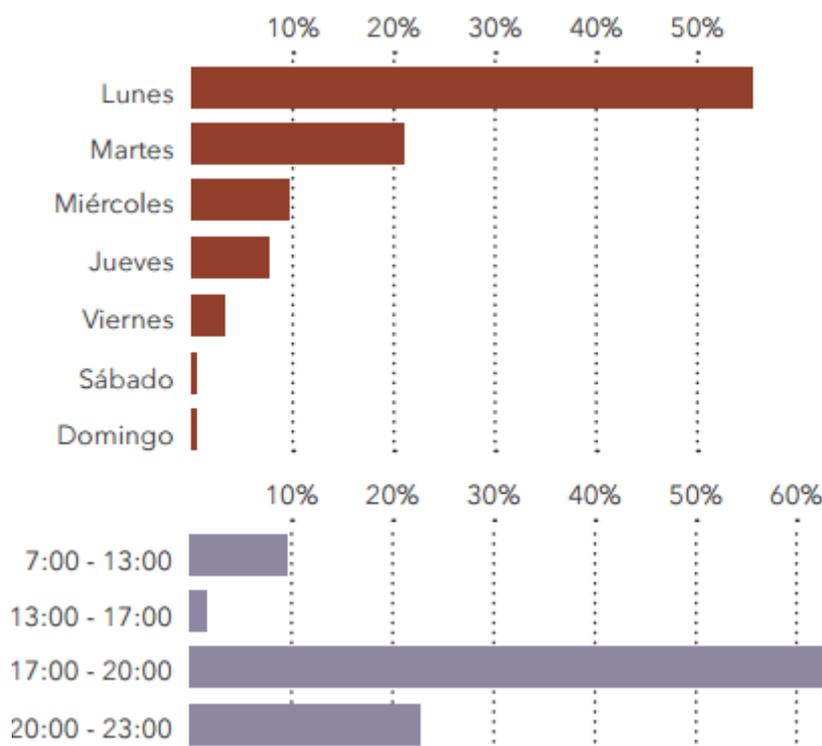
IMAGEN 14: Edades



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015

Los días de mayor afluencia son los lunes y el horario preferido el que se sitúa entre las cinco y las once de la noche.

IMAGEN 15: Días y horarios afluencias



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015



En los gimnasios del modelo “low – cost”, existe una baja fidelización del cliente. A continuación se exponen, para todos los gimnasios en general, las causas más comunes de altas y bajas.

IMAGEN 16: Motivos alta



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015

IMAGEN 17: Motivos baja



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015



3.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general (macro-entorno) que van a afectar a la empresa. Se clasifican en seis bloques:

IMAGEN 18: Análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia, 2017

Factores Políticos

En cuanto a los factores políticos, son importantes las diversas políticas del gobierno, las subvenciones y ayudas a determinadas actividades y la política fiscal aplicable para cada tipo de empresa. Además de la legislación vigente a nivel internacional.

Existen a nivel estatal ayudas, como la Ley de emprendedores, que en un momento en el que el país ha estado atravesando una grave crisis económica, se crea para ofrecer ayudas a personas con determinados requisitos y que quieran emprender un negocio, ayudándoles con beneficios fiscales o bonificaciones a la seguridad social.

En España entre 2008 y 2012 se destruyeron casi 2 millones de empresas, es por esto que se justifica la necesidad de las reformas fiscales que favorezcan la activación económica. Es necesario mejorar la eficacia de las políticas de apoyo institucional al emprendimiento, que abarcan todas aquellas iniciativas públicas que ofrecen servicios de asistencia, información, asesoramiento y fomento de la cultura emprendedora o impulsan la prestación de estos servicios privados.



Mediante estos apoyos institucionales de asesoramiento gratuito y beneficios fiscales, se pretende la reactivación de la economía, en concreto para los jóvenes, franja de edad que quedó muy tocada por la crisis económica y que sin incentivos no pueden emprender, pues la inversión sería imposible.

Factores económicos

La crisis económica ha dejado la huella de un gran desempleo y salarios mínimos. Con una tasa de paro del 20%, el consumo está contraído, aun así, el gasto de los españoles que va vinculado al deporte en porcentaje sobre el gasto total anual es de un 0,8 %.

Por no ser los gimnasios un servicio necesario, impactan de manera directa, los factores económicos del entorno. Así, cuanto más perjudicado este, menor será el gasto de los hogares en servicios como los gimnasios.

Se ha analizado en el apartado anterior los aspectos más significativos del país en cuanto a economía. Recuperando dichos datos, el consumo final de los hogares experimenta un crecimiento anual, la evolución del paro es positiva, pues la encuesta de población activa indica una disminución de la tasa de paro, lo cual indica el comienzo de la reactivación económica tan necesaria para fomentar el consumo de los hogares en servicios como Sky Center.

Factores socio-culturales

Los factores sociales que afectan al entorno de la empresa son: la demografía, las condiciones de vida y la densidad de población.

Orihuela, la ciudad dónde va a estar situado el gimnasio es una población en la que las personas demandan mucho el servicio de los gimnasios. En invierno es una ciudad fría con muchísima humedad y cuando llegan los meses de primavera y verano es casi imposible practicar deporte al aire libre, siempre y cuando no sea por la noche. Esto hace necesario para las personas que desean hacer ejercicio durante el día, tener un lugar dónde poder hacer deporte, lejos de la humedad o el calor.

Existen alrededor de la ciudad 24 pedanías, además de multitud de pueblos independientes, que son población con la que se cuenta que sí les merezca la pena desplazarse hasta la ciudad para disfrutar de los servicios que ofrece Sky Center.

Factores tecnológicos

La mayoría de usuarios esperan que los gimnasios tengan altas prestaciones a nivel tecnológico, sobretodo en el plano de la personalización. Es importante que los gimnasios cuenten con todo tipo de servicios tecnológicos que dan comodidad al cliente, como las pulseras cuantificadoras o las apps para el móvil, dan un valor añadido y hacen que la experiencia del cliente en el centro sea completa.



No existe en Orihuela ni alrededores, ningún gimnasio con buenas prestaciones a nivel de tecnología. En todos los gimnasios de la ciudad y los pequeños centros deportivos de los pueblos colindantes, se es atendido de manera personal por los monitores del gimnasio. Que Sky Center tenga por ejemplo, los accesos de entrada electrónicos o poder consultar las tablas de ejercicios que te corresponden en una pantalla, implica evitar retrasos en la práctica del deporte. No es necesario que el monitor termine con un alumno o que venga de otra sala para acceder al recinto y te selle la entrada, ni para consultar la planificación de ese día. Las nuevas tecnologías están a la orden del día y en continuo movimiento, por lo que estos servicios ofrecidos por el gimnasio, lo hacen atractivo y fiable.

A continuación se muestra una gráfica que refleja la importancia que le dan los usuarios a las nuevas tecnologías, siendo lo más importante, que haya conexión wifi en el gimnasio y lo menos, las rutas virtuales.

IMAGEN 19: Nuevas Tecnologías



Fuente: Mundideporte. Life fitness, 2015



Factores ecológicos

Cuando se habla de factores ecológicos, se refiere al cumplimiento de las leyes de protección medioambiental, regulaciones sobre los consumos de agua y energía y el reciclaje de los residuos.

El entorno ambiental afectará a la empresa en tanto en cuanto la población que asista al gimnasio esté concienciada o no. En términos generales, la población está cada vez más comprometida con el medio ambiente.

Simple gestos como el instalar toda la grifería del gimnasio con grifos mono-mando, hará que el consumo de agua sea mucho más reducido. Además, todas las papeleras estarán clasificadas para tener separación de residuos, y al ser un gimnasio, es muy fácil poder hacer la clasificación.

Factores legales

En cuanto a los factores legales, se puede hablar sobre las licencias, las leyes sobre el empleo de las personas que trabajan en el gimnasio, las leyes de seguridad laboral y los sectores regulados por determinadas leyes.

Sky Center contará con las licencias de apertura necesarias para iniciar la actividad. Como se presenta en el proyecto, se pagará a una ingeniería para la legalización de las instalaciones en Industria y obtener la licencia ambiental de actividad y apertura.

Y muy importante contar con un plan de autoprotección, con el cual, evaluando las características del local y la actividad que se desarrolla, indicará las pautas a seguir en materia de seguridad laboral y prevención de riesgos.

3.5 Cinco fuerzas de Porter

Este modelo para analizar el entorno cercano de la empresa (micro-entorno) permite elaborar una estrategia competitiva adecuada frente a los competidores y determina la rentabilidad que se puede llegar a obtener en el mercado a largo plazo.



IMAGEN 20: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2017

Las cinco fuerzas son las siguientes:

La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores

El sector gimnasios es un sector donde es difícil establecer barreras de entrada ya que el acceso es relativamente fácil.

El mayor inconveniente es la inversión inicial que hay que realizar al tener que pedir financiación para la adquisición de un local y la compra de toda la maquinaria. Aunque existe la posibilidad de que se inicie la actividad alquilando el local, lo que conllevaría un coste mucho menor, se debería invertir de igual manera en la adecuación del local y compra de maquinaria.

Esto implica que los centros deberán diferenciarse del resto por sus buenos precios y actividades, en definitiva, por ofrecer un servicio de calidad y con un precio asequible.

El poder de la negociación de los proveedores.

Los proveedores de los gimnasios son las empresas que les suministran los materiales como máquinas, bicicletas, mancuernas, y en general, todo tipo de material necesario para llevar a cabo el servicio.



Existe un nivel de competencia muy alto entre estos proveedores por lo que los precios están muy ajustados, ya que existen muchos productos similares, y esto hace que el poder de los proveedores no sea alto, cosa que benéfica al sector.

Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.

Tanto los consumidores asiduos como la persona que vaya una sola vez, tienen la consideración de buenos clientes ya que el que sólo va una vez puede volver en un futuro o recomendar el gimnasio.

El cliente en este sector tiene mucho poder ya que ir al gimnasio no se considera un bien de primera necesidad, sino más bien un lujo. Por ello, hay que negociar con el cliente cuotas especiales si se matriculan trimestralmente o matrícula gratuita cuando es para periodos de seis meses. Hay que realizar actuaciones que hagan atractivo el gimnasio frente a su competencia.

Amenaza de ingresos por productos secundarios.

La amenaza por productos sustitutivos se puede dar por cualquier tipo de deporte, al aire libre, pabellones municipales, polideportivos, o instalaciones privadas en casa, e incluso por gimnasios que estaban obsoletos y que se renueven y ofrezcan los mismos productos que el más competente de la zona, que copie su estrategia o mejore sus cuotas.

Es muy importante dentro del sector la fidelización de los clientes, con ofertas especiales para aquellos clientes fieles y que con ello se evite que se vayan a probar a otro gimnasio. Estas campañas serán puntuales a lo largo del año, coincidiendo con eventos deportivos o con fechas señaladas.

La rivalidad entre los competidores.

Existe mucha rivalidad entre los gimnasios. Bajos precios y altas prestaciones son las premisas de estos, y con la llegada de las grandes cadenas, la competitividad aumenta mucho más, teniendo los gimnasios pequeños y de barrio que ajustar sus precios al máximo.

No existe ningún gimnasio en la ciudad de Orihuela que ofrezca buenos precios e instalaciones. En el apartado siguiente se detallan cuáles son las prestaciones del resto de gimnasios para comprobar que ninguno ofrece lo pretendido por Sky Center.



3.6 Entorno competitivo

La competencia es un factor muy importante a analizar dentro del plan de empresa. Se estudia y analiza para evitar que robe clientes e intentar atraer a los suyos a la empresa y fidelizar.

La competencia a la que se enfrenta Sky Center en Orihuela y alrededores, está condicionada por una clientela conformista por los centros existentes hasta ahora, pero a la vez no satisfecha con lo que tienen.

Ningún gimnasio engloba un conjunto homogéneo y equilibrado, que atraiga con mayor fuerza a la clientela. No existe, hoy por hoy, un atractivo centro con instalaciones buenas, espacioso, con calidad de servicios de asesoramiento físico al cliente.

A continuación, se describen las características de la competencia existente y posicionada ya por años de experiencia:

- Estructura de la competencia:

TABLA 2: Gimnasios competencia

COMPETENCIA	TIPO CLIENTES	SERVICIOS
FITNESS 2000	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Sala de musculación
		Clases baile
		Spinning
DECEM ACTIVE LIFE	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Entrenamientos personales
		Centro CrossFit
C. A. F	Hombres y Mujeres Desde 18 años (Centro principalmente de mujeres)	Clases de baile
		Spinning
		Clases de pilates y yoga
		Tienda ropa deportiva
URBAN SPORT	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Servicio estrella (Peluquería)
		Sala de musculación
MUNICIPAL	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Spinning
		Sala de máquinas

Fuente: Elaboración propia, 2017



- Dinámica competitiva:

TABLA 3: Servicios gimnasios

GIMNASIOS	FITNESS 2000	DECEM ACTIVE LIFE	C.A.F	URBAN SPORT	MUNICIPAL	SKY CENTER
<i>Servicios</i>	Musculación					Musculación
	Spinning		Spinning			Spinning
	Bailes Latinos		Bailes (Salón , sevillanas y latinos)			Bailes Latinos
		Entrenamientos personales				Entrenamientos personales
			Pilates y Yoga			Pilates y Yoga
			Tienda ropa deportiva			Tienda ropa deportiva
			Peluquería			
		Centro CrossFit				
						SPA / Masajes
<i>Público Objetivo</i>	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Hombres y Mujeres Desde 18 años	Hombres y Mujeres Desde 18 años
<i>Precios</i>	20 €/mes	Desde 65 €/mes	Desde 30 €/mes según nº de clases	20 €/mes	Gratuito	
<i>Instalaciones</i>	Nuevas	Nuevas	Reformado	Nuevas (centro muy pequeño)	Deterioradas	Nuevo
<i>Horarios</i>	Lunes a Viernes de 10 a 23 h.	Lunes a Viernes de 8 a 22 h. Sábados de 10 a 13 h.	Lunes a Viernes de 9 a 23 h.	Lunes a Viernes de 9 a 23 h.	Lunes a Sábados de 16 a 22 h.	

Fuente: Elaboración propia, 2017



Como se puede observar en las tablas anexas, ningún gimnasio puede igualar las actividades de Sky Center. Las instalaciones son en la mayoría de los casos nuevas, pero muy pequeñas.

Es importante destacar que las instalaciones han de ir acordes al volumen de público matriculado en el gimnasio y todos a excepción de C.A.F. tienen un volumen de clientes mucho mayor al que se debería para dar un buen servicio. Esto ocasiona colas en las máquinas, no poder hablar con el profesor, excesivo alboroto y ruido en muchas ocasiones y esto hace que la experiencia del gimnasio en general sea nefasta.

Se considera que el resto de gimnasios que se encuentran en otros municipios de la Vega Baja, no van a atraer clientes que no sean de esa misma población, por lo que no son competencia directa.

Las personas que viven en las poblaciones colindantes a Orihuela, situadas en un radio de 10 km, sí pueden optar por desplazarse hasta Sky center por los servicios ofrecidos, pero la población de Orihuela no se desplazará a los gimnasios de otros municipios, porque carecen de instalaciones y servicios que puedan competir con la oferta de la ciudad de Orihuela, son centros de baile o musculación pequeños.

3.7 Matriz DAFO

Una vez que se ha analizado el entorno de la empresa, se deben estudiar los factores que afectan de forma directa a la implantación de la nueva sociedad. Analizando las debilidades se podrán corregir y prevenir, mientras que explotando los factores positivos, se podrá reforzar la empresa.

La matriz DAFO estudia las características internas de una organización, sirve para saber su situación en la actualidad y forma parte de la información necesaria para llevar a cabo la planificación de la estrategia a desarrollar más adecuada para la empresa.



IMAGEN 21: Matriz DAFO

Debilidades

Fuerte inversión
Incertidumbre de respuesta
Riesgo de no éxito
No participa en eventos deportivos como otros gimnasios de la competencia

Amenazas

Competencia futura
Economía de las familias
Fuerza del deporte al aire libre

Fortalezas

Aprovechamiento parking y centros anexos al gimnasio
Buena ubicación y horario
Exclusividad de servicios
Vinculación con centros médicos que garanticen una experiencia completa
Personal cualificado
Instalaciones con ultima tecnología

Oportunidades

Expansión en Orihuela Costa
Residenciales de clase alta en los alrededores
Vinculación con asociaciones deportivas especializadas

Fuente: Elaboración propia, 2017

Debilidades

Forman parte del análisis interno de la empresa.

- Fuerte inversión que se debe realizar para llevar a cabo el proyecto.
- Incertidumbre de respuesta, pues se desea atraer a los ciudadanos de Orihuela y de gran parte de la Vega Baja, lo que hasta ahora, el resto de gimnasios de la ciudad no han logrado. En los municipios de la Vega existen gimnasios pequeños que ofrecen algunas clases dirigidas, en su mayoría bailes latinos y con quien hay que competir. El punto más fuerte de estos centros pequeños es que las personas que viven en esos pueblos, deben coger el coche para desplazarse a Sky Center.



- Riesgo de no éxito. Según todo lo expuesto anteriormente, se espera que el gimnasio tenga aceptación y mucho éxito pero siempre existe el riesgo de que no sea así o de que simplemente ese éxito tarde más en llegar.

Amenazas

Forma parte del análisis externo de la empresa.

- Competencia futura. El nivel de crecimiento de los gimnasios “Low Cost” es tan elevado que es probable la implantación de una franquicia de este tipo en la ciudad, máximo teniendo en cuenta que no existe ninguno en la zona. Esto implicaría un gimnasio de bajo coste con instalaciones nuevas y que sería competencia directa de Sky Center. Además no se debe olvidar que las cadenas de gimnasios Low Cost tienen un alto porcentaje de éxito debido a que la gente las conoce y les genera confianza.
- Economía de las familias. Como ha quedado reflejado en puntos anteriores, las familias no viven una situación boyante en cuanto su economía se refiere, y Valencia es una de las comunidades más castigadas por el paro, esto hace que el consumo de los ciudadanos en bienes y servicios de este tipo, este contraído todavía, aunque la mejoría respecto a los últimos años es palpable. Por ello, es importante crear un complejo deportivo con las máximas prestaciones y con una relación calidad precio excepcional, que a los ciudadanos les merezca la pena invertir en ellos mismos a través de Sky Center.
- Fuerza del deporte al aire libre: Cada vez son más las personas aficionadas al “running”, esta modalidad deportiva, en auge desde el año 2014, tiene muchos adeptos. Se practica deporte al aire libre, en grupo y además de forma totalmente gratuita.

Fortalezas

Forma parte del análisis interno.

- Aprovechamiento parking y centros anexos al gimnasio. La zona de parking y acceso al complejo es uno de los puntos fuertes a tener en cuenta ya que se puede aprovechar la afluencia de clientes. El gimnasio se sitúa en una zona donde existen comercios como Consum, LIDL o Merkál Calzados, todos ellos con sus respectivos parkings.
- Buena ubicación y horarios. Se sitúa en el centro de la ciudad, enfrente de edificios de nueva construcción y a 100 metros de uno de los parques con más afluencia de Orihuela. El horario de apertura de todos los días, incluyendo los domingos hasta medio día, hace que sea un servicio único.



- Exclusividad de servicios. La exclusividad del tándem de relajación y bienestar corporal en conjunto, además de las excelentes instalaciones y servicios personalizados que se ofrecen es la mayor fortaleza de la empresa. Esta nueva filosofía puede ser un punto de inflexión en el concepto de gimnasio dentro de la ciudad de Orihuela. La idea de centro de salud, bienestar y acondicionamiento es una apuesta que solamente Sky Center va a ofrecer.
- Vinculación con centros médicos que garanticen una experiencia completa. En el gimnasio existen personas cualificadas como nutricionistas y fisioterapeutas/masajistas que dan un servicio médico personalizado a través de sus consultas, pero además se tiene contacto con cardiólogos especialistas en el ámbito del deporte, y con los que se quiere llevar a cabo labores de concienciación sobre la importancia del deporte para la salud, a través de conferencias o charlas gratuitas.
- Personal cualificado. En ocasiones los gimnasios tienen el inconveniente de carecer de un personal profesional y expertos en este ámbito. Sky Center sólo cuenta con personas que se han formado para llevar a cabo las labores de monitor o nutricionista de forma profesional. Se considera fundamental para los entrenamientos personalizados de cada uno de los clientes.
- Instalaciones con última tecnología. La tecnología que se implanta en las instalaciones de Sky Center, va a revolucionar el mundo de estos centros en la zona. Todo cliente podrá saber sin pérdida de tiempo que tiene que hacer y cómo. Sus entrenamientos están digitalizados mediante la aplicación tecnológica y en ella puede consultar en el momento que desee en qué momento del entrenamiento está, o cuanto le queda para alcanzar sus objetivos diarios, semanales, etc.

Oportunidades

Forman parte del análisis externo.

- Expansión Orihuela Costa. Como estrategia de futuro, existe una idea de expansión. En la costa de Orihuela tampoco existe un gimnasio con estas características, aunque si cadenas de gimnasios low cost de éxito, por lo que si los números son buenos, es posible que cuando la inversión se haya recuperado, se plantee el invertir en la zona de las playas, ya que son sitios con más movimiento, dónde cada vez más los inviernos y veranos son cálidos, y la renta media de la población, es más elevada, por lo que el consumo es mayor.
- Residenciales de clase alta. Está previsto que en el 2.018 finalicen las construcciones de dos edificios de semi-lujo en los alrededores del centro.



- Vinculación con asociaciones deportivas especializadas. Existen en la comarca multitud de clubs deportivos como clubs de training, clubs de ciclismo, senderismo, triatlón, etc. Sky Center quiere ser parte de ellos mediante el apoyo a través de nuestros profesionales. Se desea ofrecer matriculas más baratas a estos clubs y realizar colaboraciones con ellos. Para el desarrollo de estas actividades de los clubs deportivos, aunque sean al aire libre, los profesionales entrenan en los gimnasios, por lo que Sky Center quiere ser el centro deportivo de todas estas personas de la comarca que compiten en alguna modalidad deportiva.

3.8 Síntesis

La finalidad del análisis de mercado es demostrar la viabilidad del proyecto empresarial.

El sector terciario o de servicios, donde estaría englobada la actividad de la empresa, como se ha podido comprobar, está en continuo crecimiento y tiene un elevado peso en el tejido productivo español, así como en la cuota de empleo. Esto indica que es un sector en crecimiento y que registra aumentos año a año.

Al realizar el análisis sectorial, para la ciudad se ha obtenido la información de que debido a las carencias que presenta la misma, existe mercado para la actividad presentada en este proyecto.

Estudiando el entorno se enfoca la estrategia de la empresa, que será la de llegar a los clientes, pero conseguir su fidelización. Sólo así se conseguirá un mercado estable y que dé beneficios y rendimientos acordes a los servicios de calidad de Sky Center.



4. Operaciones y procesos



4. Operaciones y procesos

4.1 Introducción

Este apartado contiene toda la información referente a los aspectos técnicos del gimnasio.

Se detalla la forma física del gimnasio, el número de plantas que lo componen y cómo va a estar distribuido, además, del tipo de maquinaria que se va a emplear y para qué sirve cada una de las máquinas con las que el centro va a dar servicio a los clientes.

A través del apartado de procesos, se definen y analizan los procesos que se desarrollan en el gimnasio, desde que el cliente entra por primera vez al gimnasio y se da de alta, hasta que se da de baja.

4.2 Localización

Dónde localizar un centro deportivo es probablemente uno de los puntos más importantes del análisis de viabilidad de la empresa y es clave para el éxito o fracaso de la misma.

Que esté situado en una zona céntrica de la ciudad para que los clientes puedan ir andando, es fundamental, pero también lo es que exista una zona de aparcamiento para todos los usuarios que se desplazan de otros municipios o simplemente prefieren ir en coche.

Las instalaciones del centro SKY CENTER están ubicadas en un solar de 600 m², situado en una zona céntrica de la ciudad de Orihuela y colindante a dos supermercados como son LIDL y Consum y a una franquicia de zapatos llamada Merkal Calzados. Cada uno de estos comercios tienen sus propios parkins abiertos 24 horas y el emplazamiento tiene amplias zonas de aparcamiento en la calle.



IMAGEN 22: Localización Sky Center



Fuente: Google Maps, 2017

A una distancia de 500 metros al norte de Sky Center se encuentra Ociopía, el centro comercial de la ciudad, en plena evolución y contando con grandes cadenas de restauración y moda. Y a 400 metros al sur, la estación de Renfe y uno de los institutos diurnos y nocturnos con más alumnos de Orihuela, que además alberga también la escuela de mayores. Esto hace que la afluencia de personas durante todo el día esté garantizada y con un público muy heterogéneo.

El alquiler de la construcción completa es de 1.500 euros mensuales, y el edificio se compone de 3 plantas:

- Planta baja: 250 m²
- Planta primera: 250 m²
- Solarium: 100 m²

4.3 Distribución en planta

La construcción del edificio da a sólo una calle y consta de planta baja y primera, más un solárium. La planta alta da a la calle con fachada completa de cristal.

En la planta baja, se encuentran la zona de recepción, zona stand de venta de productos dietéticos y ropa deportiva, y anexo a dicha recepción, los despachos de nutricionistas y propietarios del gimnasio.



A continuación se muestran las infografías de la recepción y del modelo del stand de productos de dietética y deporte.

IMAGEN 23: Recepción Sky Center



Fuente: Imágenes Google, 2017



IMAGEN 24: Stand venta



Fuente: Imágenes Google, 2017

Los dos despachos de los nutricionistas son como se muestran a continuación:

IMAGEN 25: Despachos nutricionistas



Fuente: Imágenes Google, 2017



En la primera planta, se encuentra la amplia zona destinada a aparatos, así como una zona para las clases de spinning y todas las clases dirigidas como bailes latinos, GAP, boxeo, pilates y yoga.

IMAGEN 26: Zona Aparatos



Fuente: Imágenes Google, 2017

El solárium es una zona de 100 m², dónde se encuentra el Spa. Es un Spa Urbano, de 50 m², donde llevar a cabo tratamientos anti estrés y con salas de masaje.

El ritmo de vida, el estrés, los desequilibrios alimenticios, hacen que cada vez más las personas se planteen la práctica deportiva como algo necesario para disfrutar de una estable calidad de vida. Por ello, Sky Center proporciona a los clientes un conjunto de actividades para disfrutar de su tiempo de ocio, de manera que, la realización del ejercicio físico y las actividades de Spa, sean un modo de mejorar la calidad de vida y la salud.

A continuación se detalla la variedad de aparatos con los que contarán las instalaciones y las actividades:

Aparatos cardiovasculares

Potencian el riego sanguíneo y la capacidad de bombeo del corazón, disminuyen la presión arterial y el ritmo cardiaco en reposo. Son los siguientes:

- Cinta deslizante: su gran ventaja es que tanto la velocidad como la inclinación se ajustan a las condiciones físicas de cada uno, la clave



está en aguantar la velocidad marcada o en todo caso modificarla para evitar accidentes.

IMAGEN 27: Cinta



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Simulador de remo: es uno de los aparatos más completos porque implica la puesta en marcha de muchas partes del cuerpo. Es el más solicitado por los que andan escasos de tiempo, ya que fortalece de una vez brazos, muslos, glúteos y vientre.

IMAGEN 28: Simulador Remo



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Bicicleta estática: El pedaleo estimula al sistema cardiorrespiratorio como ningún otro movimiento. Las piernas lo agradecen, ya que además de modelarlas, activa la circulación y ayuda a combatir la celulitis. La



altura del sillín es fundamental para poder evitar molestias en la espalda o gastar energía inútilmente.

IMAGEN 29: Bicicleta estática



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Simulador de escaleras o stepper: Reproduce el movimiento de subir escalones a una intensidad regulada y se emplea para tonificar los músculos de las piernas y glúteos, además de reducir volumen en ciertas regiones. Hay que procurar no apoyarse en la máquina y mantener siempre la espalda en buena posición.

IMAGEN 30: Stepper



Fuente: Imágenes Google, 2017



Aparatos de musculación

Su finalidad es mantener la flexibilidad muscular y perfilar, formar o esculpir los músculos. Son los siguientes:

- Banco de abdominales.

IMAGEN 31: Banco Abdominales



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Polea de bíceps y tríceps.

IMAGEN 32: Polea



Fuente: Imágenes Google, 2017



- Máquina de dorsales.

IMAGEN 33: Máquina Dorsales



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Máquina vuelo de hombros.

IMAGEN 34: Máquina vuelo hombros



Fuente: Imágenes Google, 2017



- Gemelos de pie.

IMAGEN 35: Gemelos Pie



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Abductores.

IMAGEN 36: Zona aparatos



Fuente: Imágenes Google, 2017



- Pesas de 1-30 kg.

IMAGEN 37: Pesas



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Sentadilla y gemelos placa.

IMAGEN 38: Placa



Fuente: Imágenes Google, 2017



- Glúteos-multicaderas.

IMAGEN 39: Gluteos-multicadera



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Barras.

IMAGEN 40: Barras



Fuente: Imágenes Google, 2017

El vestuario del gimnasio, ubicado en la primera planta, es de máxima higiene y limpieza, tanto para mujeres como para hombres. Incorpora duchas y taquilla para que el cliente pueda sentirse cómodo a la hora de tomar una ducha o dejar sus pertenencias.



IMAGEN 41: Vestuario



Fuente: Imágenes Google, 2017

En cuanto a las actividades a realizar en Sky Center, se ofrece:

Spinning

Que se realiza sobre una bicicleta estática de marcha fija, especialmente diseñada para llevar a cabo diferentes movimientos, y muy importante es el papel del monitor con el que se cuenta para impartir las clases a ritmo de música. Es un divertido modo de mantenerse en forma, tener relaciones sociales y eliminar el stress.

Se dispondrá una amplia sala compuesta de 30 bicicletas estáticas para la práctica de esta actividad.



IMAGEN 42: Sala Spinning



Fuente: Imágenes Google, 2017

Salas de actividades dirigidas

Se dispondrá de dos salas para la realización de actividades dirigidas como bailes latinos, GAP, boxeo, yoga y pilates.

IMAGEN 43: Sala actividades dirigidas



Fuente: Imágenes Google, 2017



Zona Spa

El gimnasio dispone de jacuzzi, salas de masajes y una sala de relajación. Se describen a continuación:

- Jacuzzi: Dentro de sus facultades ofrece hidromasajes y relajación con una temperatura que puede ser regulada por el propio usuario o puede recibir la asesoría del personal capacitado. Dispone de una capacidad para 6 personas. Darse un respiro en un jacuzzi amplio y confortable puede llegar a ser muy relajante. El uso de los mismos tiene muchos beneficios para el cuerpo como descongestionar músculos después de una jornada laboral, dilatar vías respiratorias...

IMAGEN 44: Jacuzzi



Fuente: Imágenes Google, 2017

- Sala wellness con cabinas de masaje: Con esta actividad de bienestar y confort, el usuario podrá disfrutar de momentos agradables en esta sala, acondicionada con cómodos bancos anatómicos y música relajante a elección del propio cliente.

Los usuarios que deseen usar esta sala y el jacuzzi, situados en la planta denominada “solárium” tienen como cuota la denominada “servicio masajistas”, con precio de 50 € y pueden disfrutar tanto de Circuito Sky Center (jacuzzi incluido), como únicamente del servicio de masajistas.



IMAGEN 45: Sala Wellness



Fuente: Imágenes Google, 2017

Los masajes son una experiencia relajante y terapéutica. Sus efectos no sólo son a nivel físico, la mente también responde al toque humano. Los masajes tienen muchos beneficios como pueden ser:

- ✓ Ayudan a relajar.
- ✓ Ayudan al sistema linfático.
- ✓ Mejoran la circulación.
- ✓ Ayudan a eliminar toxinas.
- ✓ Calman el dolor muscular.
- ✓ Estimulan el sistema glandular, lo que estabiliza las hormonas.
- ✓ Ayuda a aliviar la presión en la espalda, el cuello y las articulaciones causadas por una mala postura o debilidad muscular.
- ✓ Ayudan a dormir mejor.

Por ello, ofrece Sky Center, la oportunidad de experimentar nuevas sensaciones con los diferentes tipos de masajes:

- Tratamiento para pies: El diseño de los zapatos, el material con el que se han fabricado y el tipo de tacón influyen decisivamente en el dolor de los músculos y articulaciones de los pies. A lo largo de todo el día los pies acusan cansancio y padecen de dolor en la planta, talón o los dedos. Este tratamiento restablece la circulación reduciendo la fatiga y el dolor de pies, con la ayuda de productos especializados.
- Tratamiento para pies resecos o agrietados: Especialmente para personas mayores que debido a una ausencia de sudor, la piel está falta de urea, los pies se resecan llegando a formar capas gruesas de



queratina que agrietan la piel. El tratamiento cicatriza, da elasticidad y devuelve la humedad a la piel.

- Tratamientos para la espalda: Los masajes de espalda eliminan el estrés y alivia los músculos que están tensos y dolorosos debido a su relajación. Aumenta los niveles de endorfina, que es el calmante natural del cuerpo y se obtienen resultados sorprendentes y eficaces para eliminar las zonas de tensión utilizando movimientos suaves y lentos. Se ofrece masajes suecos que consiste en una manipulación suave de los músculos de la espalda con aceites para mejorar la circulación y aliviar tensiones.

Además, Sky Center también dispone de otros servicios adicionales a disposición de los clientes:

Productos de dietética

Se ofrece alimentos dietéticos para deportistas y alimentos integrales y enriquecidos.

- Barritas energéticas frutas Mediterráneas: elaboradas especialmente para satisfacer las necesidades energéticas del deportista durante un esfuerzo intenso y prolongado, de forma que ayuden a disminuir la fatiga, aumentar el rendimiento y ayudar a una recuperación más rápida después del ejercicio. Así las vitaminas B1, B2 y B6 favorecen la asimilación de los hidratos de carbono para liberar energía. La vitamina C, además de su efecto como antioxidante, mejora la recuperación y la absorción del hierro.
- Barritas energéticas plátano de Canarias: La vitamina B1 también favorece la asimilación de los hidratos de carbono para liberar energía. La provitamina A y vitaminas C Y E, posee un efecto antioxidante reconocido que disminuye el estrés oxidativo celular.
- Galleta fruti Ciruela: Galleta rellena con auténtica ciruela natural seca, que nos aporta un complemento sano e ideal con todos los nutrientes de la fruta, fibra y cereales, y con el mejor sabor. Su gran aporte de fibra 21%, las hacen ideales para hacer nuestra dieta más equilibrada y a ayudarnos a mejorar nuestro tránsito intestinal. Es una deliciosa galleta baja en calorías.
- Fibravi: Son unas deliciosas galletas de agradable sabor a coco, no contienen colesterol ni ácidos grasos, lo que las hacen ideales para incluir en la dieta de personas con patologías cardiovasculares y altos niveles de colesterol en sangre.
- Chocolitos: Con estos roscos bajos en calorías podemos saborear una crujiente, ligera y exquisita capa de cacao. Están elaborados sin azúcar, son ricos en calcio y proteínas y con un alto aporte de fibra equilibrada.



- Roscos integrales de canela: Son unos productos exquisitos elaborados con receta artesanal y con ingredientes naturales que aportan a la dieta gran proporción de fibra alimentaria, minerales y vitaminas, entre otros nutrientes esenciales.
- Pastas integrales de almendra: Exquisitas pastas elaboradas con materias primas integrales y naturales, que ayudan a seguir una dieta más sana y equilibrada.

Stand de artículos de deportes

Contamos con un stand con camisetas, pantalones y calcetines de deporte. Si alguna vez un cliente ha olvidado alguna prenda en casa puede comprarla por un precio razonable en Sky Center. Se desea ser el proveedor de las equipaciones de los clubs de deporte de la zona, a un buen precio y a cambio de publicidad. Es por ello que se espera sacar rentabilidad a los artículos de deporte.

4.4 Procesos

Los procesos cubren el ciclo de vida de los servicios que se ofrecen en el gimnasio, desde que el cliente entra al gimnasio y se da de alta, hasta que se da de baja y todos los servicios intermedios que se puedan dar.

Todos los procesos de Sky Center están informatizados. Esto economiza el tiempo de todos los clientes y trabajadores del centro. El gimnasio posee un programa propio de gestión empresarial, el cual ofrece las siguientes características:

- Control de los socios con ficha personal, incluyendo fotografía, para identificación en entrada, hasta 5 actividades posibles por socio, con precio individual y posible definición de máximo número de horas de asistencia al mes por cada actividad realizada.



IMAGEN 46: Programa control socios

Gestión de socios.

Archivo Imagen

Número de registros =304

Código: 000001 Ordenado por: Código Nombre
Nombre: Ana Maria Lopez Fernandez
Dirección: Paseo las acacias, 12
Población: Provincia: C.Postal:
Teléfonos: 1234567889 Fax: 987654321
D.N.I.: Sexo v/h-m/f:H Fecha Alta: 23/01/2003
F.Baja: F.Nacimiento: Pago cada: 2 mes(es)
Profesión: Administrativo

Actividades	Precio/Mes	Horas
001 Culturismo	31,21	125
025 Karate	25,00	15
001 Culturismo	30,00	10
	0,00	0
	0,00	11
TOTAL RECIBO :	172,42	Totales mes : 86,21 161

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Pago en:
Cobrado:

Licencia: Fecha: Grado: Saldo Inicial: 0,00
Observaciones: Buen Cliente Debe: 24,17
Cód.Remesa: S Banco: B.Santander Haber: 24,17
Suc.: C/La Paz, 32 C/C: 12312312032312312312 Saldo: 0,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

- Impresión de carné de socios/clientes. Estos impresos tendrán fotografía y chip para el acceso al gimnasio. El programa da la posibilidad de la personalización del carné por parte del gimnasio incorporando su logotipo.
- Apartado de entrenamientos, que permite elaborar un entrenamiento para cada socio individualmente, pudiendo éste consultar su entrenamiento programado cuando guste, lo cual es una gran ventaja por el ahorro de tiempo en la explicación al socio de los ejercicios a realizar. Los ejercicios son totalmente programables, pudiendo incluir ilustraciones en los mismos, y con estos se configurarán las rutinas que serán las que compongan un entrenamiento.



IMAGEN 47: Entrenamiento socios

Entrenamiento de socios.

Socio: 000003 Román Perez, Dulcenombre

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo

Rutina

Código: FINCU2 Nombre: Femenina iniciacion (piernas)

Ejercicios:

NombreEjercicio	Tiempo	Series	Repet.	Carga	Comentario
▶ sentadilla con carga frontal	0	2	8	0,00	
sentadilla superior	0	3	5	0,00	

IMPRIMIR BORRAR PERSONALIZAR SALIR

Teclee el código de la rutina. [ALT]+[BAJAR]=Buscar rutinas. Pulse [intro] para introducir la rutina.

Fuente: Elaboración propia, 2017

- Características de los socios, esto permitirá controlar la evolución tanto del peso como de las medidas de los socios, obteniendo datos de la evolución de los clientes.
- Control diario de caja, mediante el cual podemos controlar los movimientos diarios de entrada/salida de metálico, así como el historial de la misma.
- Emisión de recibos/facturas a socios, tanto por banco, como de cobro en efectivo. Listado de los recibos emitidos por socios, fechas o número. La emisión de recibos por banco se puede realizar en soporte magnético.



IMAGEN 48: Emisión de recibos

Emision de recibos en mano.

Archivo

Impresora y puerto:
\\X\EPSON Stylus C60 Series
Ne01:

Código 000001
Nombre ...: Ana Maria Lopez Fernandez
Observ. ...: Buen Cliente

Act.	Nombre	Precio
001	Culturismo	31,21
025	Karate	25,00
001	Culturismo	30,00
		0,00
		0,00

Total mes: 86,21
Forma de pago: 2
Importe recibo: 172,42

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Pago en:
Cobrado:

Saldo Inicial 0,00
Debe 24,17
Haber 24,17
Saldo 0,00

Mes de cobro :

Haciendo Doble Click sobre Act. Nombre o Precio podra cambiarlos.

Fuente: Elaboración propia, 2017

- Las previsiones de cobro nos permitirán disponer en todo momento de un control exhaustivo de la rentabilidad de nuestro centro.
- Control de asistencias y acceso, permite saber en cada momento cuantas veces y cuándo accedió un socio al recinto, así como poder denegar su acceso si fuera preciso.
En cualquier momento podremos obtener listados de las incidencias que se produjeron. El programa base también controlará la apertura en su caso de puertas eléctricas o torniquetes de acceso mediante nuestra interface de control.
La identificación se puede realizar por cualquier medio, tarjetas magnéticas, códigos de barras, llaves electrónicas de proximidad, tarjetas inteligentes o controles biométricos. Si un usuario ya dispone de



cualquier medio de identificación, el programa permite asociar cualquier tarjeta existente al socio. Mediante el programa podremos restringir el horario de acceso de los socios, así como establecer la prohibición de entrada a alguien a partir de una fecha concreta.

IMAGEN 49: Control entrada de socios

Entrada de socios.

Archivo

Número de registros =304

Datos del socio:

Código: 000001
Nombre: Ana Maria Lopez Fernandez
Saldo actual: 0,00 Fecha de alta: 23/01/2003
Observaciones: Buen Cliente

MESES PAGADOS

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

Datos de asistencia:

Horas permitidas al mes: 161
Horas de asistencia del mes: 0
Al socio aun le restan 161,00 horas de asistencia.
Número de veces que ha asistido en el mes: 0

Datos de la entrada:

Fecha: 11/10/2003
Hora Entrada: 07.57 Horas: 1,0 Hora Salida: 08.57

DAR ENTRADA

Teclee la hora de entrada, con el formato (hh.mm).

Fuente: Elaboración propia, 2017



4.5 Síntesis

El centro ubicado en la ciudad de Orihuela, será el único de toda la Vega Baja que cuente con las instalaciones descritas y a precios competitivos. Ningún otro ofrece un centro de bienestar, con el que además de poder ir al gimnasio a hacer deporte también se vaya a relajarse.

La inclusión en el gimnasio de los sistemas informáticos garantiza una buena experiencia al usuario. No es necesario que se autorice a entrar, pues las pulseras magnéticas levantan las barreras de entrada y lo contabilizan a tiempo real en el sistema.

Es importante que todos los clientes tengan una buena experiencia cada día que asistan al centro. Por eso, se limitarán los accesos a únicamente las personas matriculadas, y habrá un límite de matrículas.

Todas las salas tienen que tener estancias agradables donde se disfrute haciendo deporte o relajándose en el solárium.



5. Organización y recursos humanos



5. Organización y Recursos Humanos

5.1 Introducción

En el plan de organización y recursos humanos se incluye una descripción de la estructura organizativa del negocio así como las líneas maestras que van a regir la política de recursos humanos. Para ello, se describen los puestos tipo que precisa el negocio, el modo de selección de los trabajadores, los métodos de motivación que se emplearán, y las medidas que se tomarán en relación a la seguridad e higiene en el trabajo.

5.2 Forma jurídico/fiscal elegida

En cuanto a la forma jurídica, se debe valorar qué tipo de sociedad se considera oportuna establecer y cuál es la más ventajosa para los intereses de la empresa. De la elección de dicha forma jurídica, dependerá el cumplimiento de una serie de requisitos que hay que tener en cuenta. Dicha elección dependerá directamente del tipo de empresa que se quiera constituir así como del número de socios que la formen y del capital a invertir.

La forma jurídica elegida para la creación de la empresa objeto de estudio en este plan de negocio, Sky Center, es una Sociedad Limitada.

Se trata de una sociedad mercantil cuyo capital está integrado por participaciones sociales, con la gran ventaja de que los socios integrantes de dicha sociedad, no responderán personalmente de las deudas sociales (será en función del capital social aportado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social, ya que no tienen responsabilidad subsidiaria. Esta es una de las razones básicas por la que se ha optado por este tipo de sociedad.

Otro de los motivos de esta elección es, que no existe número máximo ni mínimo de socios en una SL, sino que puede constituirse con cualquier número de personas, sean éstas físicas o jurídicas. El número integrante de socios en esta empresa, es de dos, teniendo la posibilidad, de ampliar esta cifra en caso necesario sin límite alguno.

El capital social no podrá ser inferior a 3005.06 euros, y deberá estar desembolsado íntegramente desde su origen. La empresa Sky Center decide constituirse con un capital de 90.000 euros, correspondiendo la mitad a cada uno de los socios, es decir, 45.000 euros cada socio, que definirá la financiación propia. Esta aportación de capital constituye un 42% de la financiación total necesaria para el comienzo de la actividad.

La sociedad de responsabilidad limitada no puede atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones, lo cual obliga a recurrir a la financiación ajena, tanto bancaria como no bancaria.



Los socios de la sociedad de responsabilidad limitada adoptarán los acuerdos en Junta General, a los que se llegará por mayoría. Es competencia de ésta deliberar y decidir sobre los puntos tales como nombramiento y responsabilidad de los administradores, ampliaciones y reducciones de capital, etc.

En cuanto al régimen fiscal, tributa por el Impuesto de Sociedades, con tipo general del 25% para el 2.018. Debe determinar siempre su base imponible en estimación directa. En cuanto al IVA se refiere, deberá aplicarse el régimen general.

5.3 Análisis de los puestos de trabajo

La organización, como grupo de personas trabajando por un fin común, genera una serie de relaciones interpersonales e interdepartamentales que es preciso formalizar para que los flujos de información tanto a nivel horizontal como vertical, sean suficientemente fluidos para desarrollar una labor eficaz y eficiente.

En una organización hay funciones que se pueden subcontratar (empresa de mantenimiento y limpieza en el caso de Sky Center) y otras que es preciso llevar a cabo en la propia empresa.

A continuación, se describen los puestos más importantes de la estructura:

Se va a contratar a dos recepcionistas, cuyas tareas principales serán las de atender a los clientes en cuanto a la realización de la matrícula y pagos de la misma, ofrecer información acerca de las instalaciones del "SKY CENTER", y por último, otra de sus tareas principales, será la de ofrecer la equipación necesaria a los clientes y vender los productos que se pondrán a la venta en el stand situado en planta baja junto a recepción.

No es necesaria la formación académica para estos puestos. El tipo de contrato laboral que se realizará a las personas que ocupen este puesto, será un contrato de jornada completa cuya duración total de horas semanales será de 40 horas.

También se contratarán dos monitores de fitness, uno polivalente de clases dirigidas y otro de spinning. Todos ellos a jornadas partidas, cuyas tareas esenciales son las de impartir clases y atender a los clientes en lo que necesiten, siempre como es obvio, cumpliendo con un horario de clases y trabajo preestablecido por semanas.

Para atender todos los servicios de SPA, contaremos con dos nutricionistas/masajistas, que se encargarán del servicio de masajes y nutrición. Son titulados y tienen un horario preestablecido de consultas y masajes para los cuales hay que pedir cita previa. Están a media jornada cada uno de ellos, quedando cubierto así todos los días.



Tanto el personal de mantenimiento de máquinas como los monitores de fitness y spinning y las personas encargadas del SPA, requieren de conocimientos académicos acerca de sus tareas a desarrollar.

A continuación se detalla el horario semanal para cada uno de los grupos de trabajo. Estos turnos son variables en caso de eventos especiales en el gimnasio como masterclass.

TABLA 4: Horario Recepcionistas

HORARIO RECEPCIONISTAS							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
9 a 14h	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	2º Recepc.
14 a 16h	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.	1º Recepc.		
16 a 23h	2º Recepc.	2º Recepc.	2º Recepc.	2º Recepc.	2º Recepc.		

Fuente: Elaboración propia, 2017

TABLA 5: Horario masajistas

HORARIO MASAJISTAS							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
9 a 14h	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	2º Masajista
14 a 16h	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista	1º Masajista		
16 a 23h	2º Masajista	2º Masajista	2º Masajista	2º Masajista	2º Masajista		

Fuente: Elaboración propia, 2017



TABLA 6: Horario monitores

HORARIO MONITORES							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
9 a 14h	1º y 2º Monitor	2º y 3º Monitor					
14 a 16h	1º y 2º Monitor						
16 a 23h	2º y 3º Monitor						

Fuente: Elaboración propia, 2017

Por otra parte, se subcontratará el mantenimiento de máquinas, cuya misión principal será la de controlar y asegurar que el funcionamiento de la maquinaria existente sea el adecuado, y en caso de que se produzca algún desajuste, saber detectarlo y solucionarlo.

Además, una empresa externa, encargada de la limpieza asegurará la higiene del local y de las instalaciones. Se ocupará diariamente de que todo esté en perfecto estado para ser utilizado.

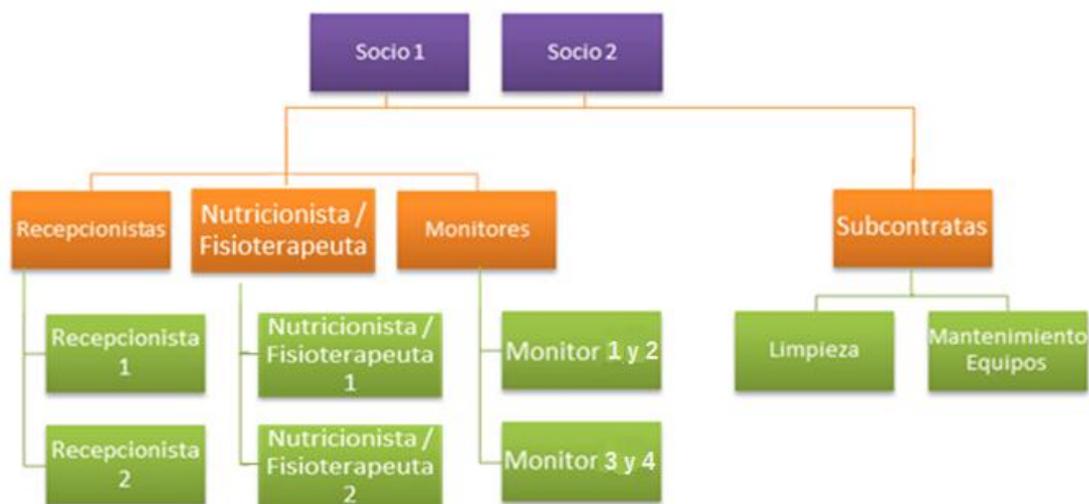
Para la elección de los trabajadores se realizarán entrevistas, seleccionando al que se considere más preparado y polivalente. Tener una formación es importante, pero se pretende que los trabajadores de Sky Center tengan otras cualidades como la empatía con los clientes, que sean personas alegres y con motivación, con ideas, pues la innovación forma parte de los valores de la empresa y toda idea es bien recibida. Los trabajadores han de estar contentos dentro del centro de trabajo, esto se transmite al resto de personas y clientes, que una vez que entren a las instalaciones deben de notar esa fuerza y alegría que les invite a superarse día a día y haga divertidos sus retos deportivos.



5.4 Organigrama

A continuación se detalla el organigrama de la empresa:

IMAGEN 50: Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017

5.5 Misión, visión y valores de la empresa

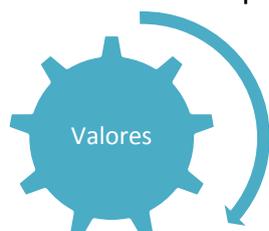
La definición de misión, visión y valores de una empresa ayuda a orientar las acciones de marketing de la misma y hace que tanto clientes como empleados puedan saber qué tipo de empresa es, cuál es su orientación de futuro y qué valores tienen en la organización para la consecución de sus objetivos.



La misión de Sky Center es mejorar la calidad de vida de todos los clientes, con una oferta de calidad y distinguida del resto de sus competidores, fomentando los hábitos de una vida sana.



La visión es ser una empresa líder e innovadora, ofreciendo servicios a través de profesionales cualificados que hagan de las actividades deportivas, ratos de relax y diversión, así como un compromiso con la salud y el bienestar.



Los valores son la calidad, el compromiso y la transparencia con el cliente, profesionalidad e innovación.



5.6 Síntesis

Sky Center se forma como una sociedad limitada, con una aportación de los dos socios de 90.000 € como capital.

El gimnasio contará con dos nutricionistas/masajistas, cuatro monitores y dos recepcionistas, todos ellos con las titulaciones exigidas para poder ejercer su trabajo. Es importante que sea un equipo integrado, que trabajen juntos y trabajen con los clientes. Todo este trabajo será supervisado por los dos socios del gimnasio.

Los horarios serán establecidos semanalmente, pudiendo los trabajadores en ocasiones cambiar turnos con el resto de compañeros sin problemas, de manera que ejerzan su trabajo con comodidad.

Los valores de Sky Center son el motor de la empresa, la calidad en el servicio prestado, tanto de los profesionales como de los aparatos del gimnasio y la innovación se convierten en el compromiso con los clientes.



6. Plan de marketing



6. Plan de Marketing

6.1 Introducción

Los servicios que ofrecerá Sky Center, van a caracterizarse, por la calidad y la exclusividad, con el concepto de marca Wellness.

Otra característica básica, y que hará la diferencia del resto, es la personalización de los tratamientos, tanto a nivel de aparatos como en cualquiera de las opciones del spa.

Como producto estrella, específico de la empresa, está el denominado “Circuito Sky Center”, que consiste, en un recorrido dirigido en las instalaciones spa y un masaje, cuya modalidad, puede elegir libremente el cliente, durante un intervalo de tiempo de 20 minutos.

Junto a todo esto, se presentan unos productos dietéticos exclusivos para la empresa y orientados al cliente.

6.2 Segmentación y público objetivo

La segmentación del mercado consiste en agrupar a los consumidores, en grupos de clientes distintos que pueden tener necesidades y características diferentes entre ellos. De esta manera, las acciones de marketing están dirigidas hacia grupos concretos y homogéneos, con los que se pueden llevar a cabo acciones más específicas y que funcionen con todos los usuarios del grupo por igual.

Al principio, se pensó en orientar el gimnasio a mujeres en su mayoría, quienes encontraban en las rutinas deportivas, un escape al estrés y a los trabajos cotidianos, pero finalmente, se va a incorporar a hombres, quienes desde hace años se preocupan más por su estética y su salud tanto física como mental.

Por lo general, las mujeres están más preocupadas por la estética y los hombres están cambiando sus tendencias de culturismo hacia la salud, una salud basada en la tonificación, el saber alimentarse, y en el bienestar.

Por tanto, la segmentación del mercado está planteada en base a 2 variables: por un lado, los servicios ofrecidos y por otro, el poder adquisitivo de los clientes potenciales.

En función del servicio que se ofrece, Sky Center se dirige tanto a clientes jóvenes, con edades comprendidas entre los 18 - 35 años, que en su mayoría persiguen resultados físicos, como a personas con edades comprendidas entre los 35 - 60 años.



El intervalo de edad entre 35 – 60 años, se subdivide en dos. De 35 a 45 años, que buscan tanto el culto al cuerpo como la relajación y el bienestar, normalmente son personas con hijos en edad escolar, con un nivel de vida acelerado y poco tiempo para dedicar a ellos mismos. Y de 45 a 60 años, personas con mayor tiempo libre, cuyos hijos ya son más mayores y no ocupan todo su tiempo y personas con una vida laboral más asentada, que buscan mantenerse en forma y sobre todo una vía de escape para el estrés diario.

Y la otra segmentación del mercado, se quiere orientar a personas cuyo poder adquisitivo varía en función de los diferentes rangos de edades. Entre los 18 y 25 años, por regla general, tiene un nivel económico medio-bajo, suelen ser estudiantes, por lo que este intervalo de edades, no demandará más de un 10% de servicios tales como los masajes o los planes de nutrición personalizados.

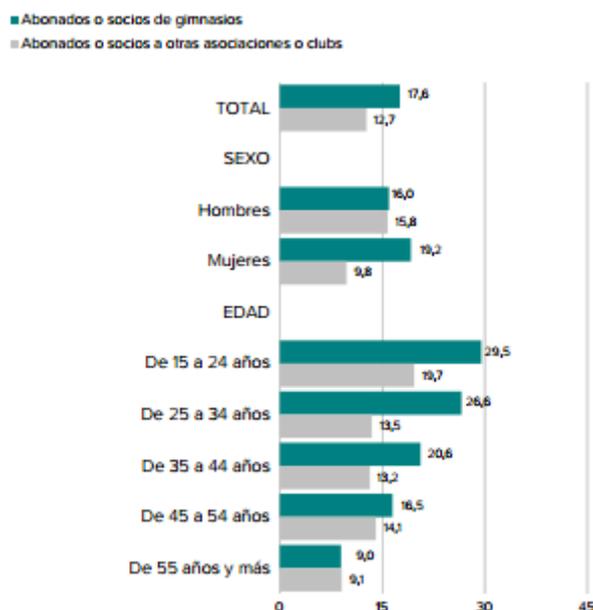
El siguiente intervalo, comprende edades entre 25 y 40, personas en su mayoría trabajadoras, con más capacidad de gasto y cuyo nivel económico pasa a ser medio.

Y finalmente, el intervalo entre 40 y 60 años que posee un poder adquisitivo más alto, una vida más estable y más posibilidades de invertir en uno mismo. Lo que le permitirá demandar todos los tipos de servicios ofrecidos por Sky Center.

A continuación observamos mediante una gráfica las personas que están abonadas o son socias de gimnasios. Esto nos indica qué rangos de edades hacen más usos de los gimnasios en la actualidad, siendo el estrato poblacional más activo en este sector el comprendido entre los 15- 24 años, seguido de cerca del de los 25 – 34 años.



IMAGEN 51: Gráfica poblacional



Fuente: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2017

Esta información se ha obtenido de la última encuesta de hábitos deportivos en España, con fecha 2015. Pues el último anuario de estadísticas deportivas de 2017 publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, hace referencia a dicha encuesta.

Para obtener información respecto a la planificación y comportamiento de compra de los clientes, que es una cuestión variable, ya que depende de muchos factores, tanto externos como internos del entorno hay que tener en cuenta diversos factores. Como factor exógeno podemos destacar la estacionalidad del año en la que nos encontremos (tienden a solicitar más impulsivamente este tipo de servicios a comienzos de año y de verano), mientras que como factores o variables endógenas podemos destacar:

- Variedad de servicios
- Calidad - precio
- Asesoramiento personalizado
- Flexibilidad de horarios
- Entorno saludable
- Garantías

Según el sondeo realizado a personas de la ciudad de Orihuela y de las pedanías, la clientela actual en los gimnasios competencia están tan insatisfechos que el conformismo es la característica que prevalece entre toda ella. Tienen una desinformación, tanto de calidad de servicios como de su variedad, que terminan eligiendo el recomendado por cualquier conocido que frecuente alguno.



A su vez, sigue la pobre tendencia a creer que en un gimnasio se realizan milagros, tremendo error que si el propio centro (más concretamente sus instructores) no procuran enseñar y concienciar, la política de captación y fidelización de los clientes seguirá siendo un fracaso.

Finalmente, se puede hacer mención a las garantías de los servicios. Todo cliente, tiende a querer rendimientos y resultados a muy corto plazo, lo que genera frustración. La demanda aumentará conforme la clientela quede satisfecha y logre alcanzar sus expectativas iniciales (adelgazar o mantener una buena figura y condición física) en un tiempo planeado (3 o 4 meses), con el apoyo del grupo en general, de la buena instrucción de los entrenadores y del esfuerzo propio. Sin embargo, quedarán insatisfechas en caso contrario.

Además, es aconsejable que los usuarios tengan buena salud, que no fumen, que tengan espíritu deportista, que no padezcan enfermedades del corazón o alguna otra que ponga en peligro su vida y la estabilidad de sus compañeros e instructores; es por eso, que a los usuarios se les solicita la presentación de un examen médico al inscribirse para evitar consecuencias fatales.

En base a todo lo anterior, la oferta de servicios de Sky Center, está prevista para satisfacer todas estas necesidades de los usuarios del centro.

6.3 Análisis del Marketing Mix

Durante los años 50, el profesor de la escuela de negocios de Harvard, Neil Bourden, desarrolló el “marketing mix” como una táctica para concretar objetivos y crear relaciones cercanas con los clientes. Lo definía como “una mezcla de 12 ingredientes que las empresas podían combinar para presentar una opción atractiva que influyese en la decisión de compra de sus clientes”. Estos 12 conceptos eran:

- Diseño del producto
- Precio
- Marca
- Canales de distribución
- Personal de Ventas
- Publicidad
- Promoción
- Empaque
- Exhibición
- Servicio
- Distribución
- Investigación



Pero es a finales de los 50, cuando Jerome McCarthy, profesor de marketing de la universidad de Michigan, redujo el término a 4 únicas variables, que son: producto, precio, distribución y comunicación.

IMAGEN 52: Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia, 2017

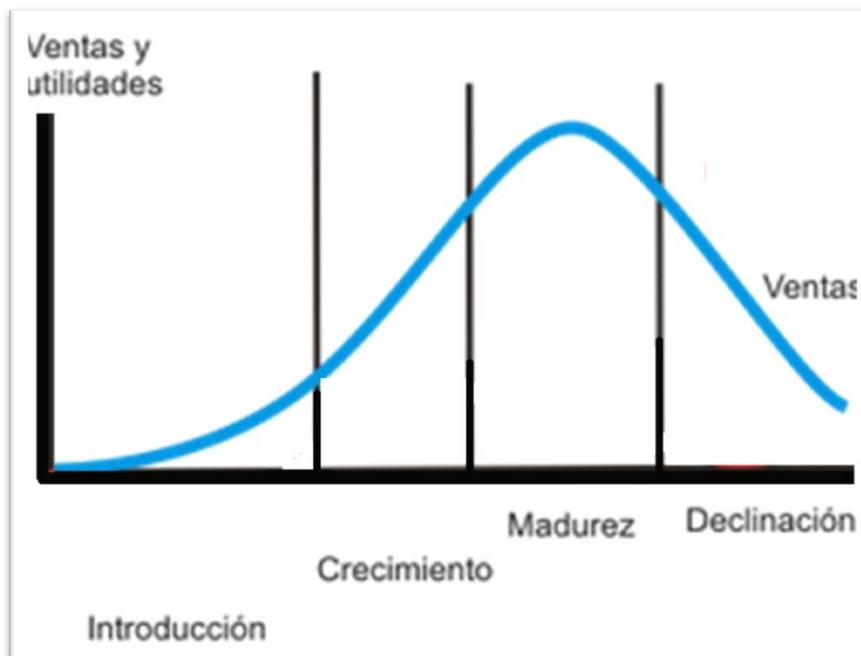
Producto:

Es la variable más importante del marketing mix. En el caso del gimnasio, se refiere a un servicio, a través del cual se intenta satisfacer las necesidades de los clientes.

Todos los productos, ya sean bienes o servicios tienen un ciclo de vida definido en 4 cuatro fases.



IMAGEN 53: Ciclo de vida



Fuente: Imágenes Google, 2017

En la fase 1, Introducción, se establecen las características que ha de tener el servicio a ofrecer. Esto es determinante para que un comprador se decida por ese servicio y no por otro, sobretodo en mercados que aún no están asentados y las decisiones de los clientes pueden fluctuar fácilmente.

La segunda fase, crecimiento, comienza cuando el servicio funciona bien. Es atractivo para un cliente que en este caso, el gimnasio funcione bien. De ahí parte del éxito de las grandes cadenas de gimnasios. Si el cliente ve que funciona, tiende a ir a dicho gimnasio pues le da confianza.

La tercera etapa es la de madurez, en este caso del servicio que se ofrece. Al haber pasado la etapa de crecimiento, se da por hecho que el servicio es estable y de calidad y se encuentra adaptado a las necesidades de la población efectiva y potencial del gimnasio.

Por último se encuentra la etapa de declive. Todo producto o servicio llega a esta fase, por ello, se puede mantener el servicio o el producto ajustando los márgenes de venta o innovando, estableciendo servicios adicionales y optimizar el funcionamiento del gimnasio al máximo que hagan más larga la vida del servicio.



Precio:

El precio es la variable de una empresa que hace que entren los ingresos en ella. Es importante que antes de determinar un precio se valore el tipo de consumidor potencial, la competencia y el mercado en general de ese producto o servicio. Si se pone un precio muy elevado el consumidor preferirá consumir el mismo servicio en otro lado, a no ser que las prestaciones ofrecidas sean muy altas y merezca la pena pagarlo, pues el valor ofrecido por el servicio es único.

En la ciudad de Orihuela, la mayoría de los gimnasios son centros low cost, con matrícula de 20€/30€ que se paga una sola vez y cuotas mensuales de 20 €. Sky Center ofrece servicios que el resto de gimnasios no dan, por lo que el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente debe ser mayor.

Se ofrece zona de spa y masajes. Una alta personalización de los entrenamientos y el monitor disponible a cualquier hora a la que se desee ir. Hay un servicio de dietistas programado para establecer además de las rutinas de los entrenamientos, dietas equilibradas y adaptadas a cada cliente.

Además de una amplia gama de clases dirigidas que se irán modificando durante el tiempo para que el cliente pruebe nuevas formas de hacer deporte y no caiga en clases rutinarias. Todos los equipamientos e instalaciones son nuevas y el personal altamente cualificado, lo que otorga a Sky Center un servicio de calidad, por ello se pretende que el cliente encuentre una buena relación entre la calidad y el precio.



La tarificación del centro es la siguiente:

IMAGEN 54: Tarifas

CONCEPTO	PRECIO
Matrículas	30,00 €
Servicio de cuotas	
Anual	250,00 €
Semestral	150,00 €
Mensual	30,00 €
Días Sueltos	10,00 €
Bono días 7 sueltos	50,00 €
Servicio masajistas	50,00 €
Servicio nutrición	30,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Las matrículas se pagan una sola vez, una vez que el cliente haya pagado su matrícula, no volverá a pagarla a no ser de que esté más de 1 año sin volver a consumir ningún servicio del gimnasio.

La cuota mensual son 30€ y da derecho a entrada y salida del gimnasio todas las veces que se desee a la semana. Si se elige pagar una cuota mensual o una anual, el ahorro se puede comprobar que es bastante grande.

El servicio de masajistas vale 50€ y se compone de 2 sesiones. Y el servicio de nutrición son 30€ por sesión.

Comunicación:

La comunicación es el motor por el que se da a conocer el gimnasio. Existe una partida anual destinada a la publicidad.

Durante la apertura del gimnasio se hará una campaña de lanzamiento especial. Pero a lo largo del año se espera poder continuar con la publicidad mediante el patrocinio de eventos deportivos. Se quiere posicionar a la empresa de manera que la gente la conozca, pruebe, le guste el concepto y la opinión positiva vaya de una persona a otra, pues se considera que uno de los mejores tipos de publicidad es la que da la propia gente que acude al gimnasio.

Se busca que la clientela sea tanto de Orihuela como de todas las poblaciones colindantes, con edades comprendidas entre los 18-60 años y con distintos tipos de necesidades como:



- Necesidad de perder peso
- Necesidad de evadirse y divertirse
- Necesidad de relajarse
- Aumentar masa muscular
- Corregir problemas posturales a través de yoga o pilates
- Prevenir cualquier tipo de problema

Teniendo clara la idea que se desea transmitir, hay que trasladar al cliente los beneficios de consumir este servicio. Y la manera de trasladarlo es a través de redes sociales, es decir haciendo marketing online y a través de campañas de patrocinio de eventos deportivos.

Distribución:

La distribución es utilizada para que los productos lleguen a los puntos de venta y que los clientes puedan obtenerlos. En el caso de Sky Center, todos los servicios se prestan dentro del gimnasio. Exceptuando aquellas actividades de promoción o masterclass puntuales.

6.4 Síntesis

A través del plan de marketing se establece la segmentación del mercado, que da la oportunidad a la empresa de llevar a cabo una estrategia de marketing bien orientada.

En el caso de Sky Center se ha dividido el mercado en dos grupos, de 18 a 35 años y de 35 a 60 años. Dentro del primer grupo de edad se encuentra el mayor número de personas que se dedican a competir en diferentes disciplinas. Para ellos, la principal estrategia es posicionar Sky Center como centro deportivo de referencia asistiendo como patrocinador a eventos deportivos y colaborando con profesionales que impartan charlas dentro de nuestras instalaciones.

Y para el segundo grupo de edad, catalogarlo como un centro donde encontrar diversión, desconexión, relajación y entrenamiento personalizado.

Las cuotas no son para el tipo de servicio ofrecido, caras en comparación con los gimnasios de la ciudad. Se prefiere que la cuota esté más ajustada y atraer con ello más clientes.

Se considera esencial el estar en continua innovación. Los profesionales de Sky Center están capacitados para impartir cualquier tipo de clase, por lo que según avancen los meses, la oferta de clases dirigidas se irá renovando, haciendo así más atractivas y divertidas las clases a los clientes.



7. Plan Económico



7. Plan Económico – Financiero

7.1 Introducción

El plan económico-financiero es un elemento básico del plan de negocio. Permite evaluar el potencial económico del proyecto empresarial así como presentar alternativas viables de financiación para el mismo.

Se realiza un estudio económico que sirva saber cuál ha de ser la inversión inicial y los métodos de financiación para llevar a cabo el proyecto. Además se estudiará la situación financiera hipotética de la empresa a través de los ratios, del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Se exponen tres escenarios distintos. El pesimista, el optimista y el realista, que es el que se ha usado para realizar el análisis.

7.2 Balances previsionales

El balance de situación de una empresa muestra su situación económica y financiera en un momento dado del tiempo. Se destacan en este apartado, lo que se denomina **activos no corrientes**, que constituyen una inversión a largo plazo y que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización. Estos deben ser financiados con capitales permanentes, es decir, recursos propios o exigibles a largo plazo.

En el comienzo de las actividades empresariales, estas inversiones en activos no corrientes suelen ser muy elevadas. Aunque normalmente, las empresas de servicios suelen requerir de una inversión más modesta en inmovilizado, la empresa objeto del proyecto, lleva asociada una elevada cifra en dicho concepto, al tener que adquirir todo el inmovilizado.

La primera decisión de tipo estratégico planteada es la ubicación del **centro spa-gimnasio**, pues es vital para la viabilidad del proyecto y su desarrollo de futuro.

Una vez determinada la misma, se determina la naturaleza y características de los activos inmovilizados necesarios para el desarrollo de la actividad.

Se ha tomado la decisión de alquilar en local. Se ha sopesado la posibilidad de comprar el inmueble por la posibilidad que ofrece de aumentar el patrimonio de la empresa, pero esto requiere una fuerte inversión inicial con la financiación correspondiente para poder hacer frente a la misma y finalmente, se ha optado por el alquiler, como mejor opción.



Por otro lado, se destaca también el **activo corriente**, que comprende el disponible (caja y bancos), el realizable (clientes,...) así como en su caso, las existencias.

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de los cuadros de financiación:

El proyecto total asciende a **232.079'71 €** en el primer año, y está compuesto por las siguientes partidas:

TABLA 7: Partidas

ALQUILER LOCAL ANUAL	18.000,00 €
EQUIPAMIENTO GIMNASIO	62.900,00 €
OTROS GASTOS (PUBLICIDAD Y SUMINISTROS)	12.117,84 €
GASTOS EN INFORMÁTICA	9.320,00 €
GASTOS APERTURA (Proy.L.A y Leg. Industria)	1.800,00 €
OTROS GASTOS MOBILIARIO	6.400,00 €
PERSONAL	78.485,87 €
GASTOS EMPRESA LIMPIEZA	11.520,00 €
SEGURO	990,00 €
APROVISIONAMIENTOS	21.546,00 €
GASTOS EMPRESA MANTENIMIENTO	9.000,00 €
TOTAL	232.079,71 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Todos estos costes e inversiones se tienen que financiar de forma previa a la apertura del gimnasio y por lo tanto, al momento de inicio de los flujos monetarios propios de la actividad de la sociedad.

Las fuentes de financiación, se han diversificado en tres grandes líneas, cuyo detalle queda reflejado en la siguiente tabla:



TABLA 8: Fuentes de financiación

CRÉDITO ICO	60.000,00 €
LEASING	62.900,00 €
FONDOS PROPIOS DE LOS SOCIOS	90.000,00 €
TOTAL	212.900,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

El porcentaje de la financiación ajena asciende a un 57'73% (crédito ICO y leasing) mientras que un 42,27% corresponde a la financiación propia.

El montante total de dicha financiación asciende a 212.900,00 € más los intereses, lo que permite financiar el proyecto de inversión que como se ha dicho con anterioridad, se elevaba a 232.079,71 €.

FONDOS PROPIOS

Respecto a los fondos propios, se han obtenido mediante la aportación por parte de cada uno de los dos socios de la cantidad de 45.000 € que quedarán contabilizados en las partidas de capital social. Esta cifra es la que se ha creído aconsejable aportar como mínimo necesario.

LEASING

Sobre la financiación ajena, ha sido mediante la fórmula de leasing o arrendamiento financiero. Se ha financiado la totalidad del equipamiento del gimnasio que totaliza una cantidad de 62.900 €, justificados en la tabla que se muestra a continuación:



TABLA 9: Costes maquinaria

COSTES ESTIMADOS MAQUINARIA			
	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
MÁQUINAS			
CINTAS ANDADORAS	1.000,00 €	10	10.000,00 €
BICICLETAS	600,00 €	30	18.000,00 €
MÁQUINAS PECTORALES:			
BANCOS	210,00 €	10	2.100,00 €
BANCO INCLINADO	200,00 €	5	1.000,00 €
MAQ PECK DECK	900,00 €	1	900,00 €
MÁQUINAS ESPALDA			
REMO HORIZONTAL	900,00 €	5	4.500,00 €
M. COMPLEJO DOMINADAS	1.000,00 €	1	1.000,00 €
MÁQUINAS PIERNAS			
EXTENSIONES CUADRICEPTS	900,00 €	2	1.800,00 €
FEMORALES	800,00 €	2	1.600,00 €
PRENSA	1.000,00 €	2	2.000,00 €
GLUTEOS Y ABDUCTORES	750,00 €	2	1.500,00 €
GEMELOS	800,00 €	2	1.600,00 €
BICEPTS/TRICEPS			
M. AMBOS	500,00 €	2	1.000,00 €
MANCUERNAS (JUEGOS DE 45 UDS) DE 2 A 40 KGS	2.000,00 €	1	2.000,00 €
HOMBROS			
BARRAS Y DISCOS	1.000,00 €	1	1.000,00 €
CAMILLAS MASAJES	300,00 €	3	900,00 €
SALA MASAJES	1.000,00 €	1	1.000,00 €
DUCHAS VAPOR	3.000,00 €	2	6.000,00 €
SAUNA	2.000,00 €	1	2.000,00 €
RAYOS	3.000,00 €	1	3.000,00 €
TOTAL	21.860,00 €		62.900,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para la obtención de dicha financiación, se ha tenido que avalar personalmente ante la compañía de Leasing, ya que la empresa es de nueva constitución.

El leasing se ha hecho a 5 años, con un tipo de interés al 4'72 %, lo que resulta la cantidad mensual fija de 1.396,26 €/mes.



TABLA 10: Leasing

DATOS LEASING	
Capital	62.900,00 €
Duración	60 MESES
Cuotas mensuales constantes	
Tipo interés fijo. Sin carencia	4,72%
VALOR RESIDUAL 1 CUOTA	

MES	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA NETA	IVA	CAPITAL PTE	TOTAL CUOTA
1	1.153,94	0,00	1153,94	242,32	60.592,12	1396,26
2	917,25	236,69	1153,94	242,32	59.674,87	1396,26
3	920,77	233,17	1153,94	242,32	58.754,10	1396,26
4	924,30	229,64	1153,94	242,32	57.829,80	1396,26
5	927,84	226,1	1153,94	242,32	56.901,96	1396,26
6	931,40	222,54	1153,94	242,32	55.970,56	1396,26
7	934,97	218,97	1153,94	242,32	55.035,59	1396,26
8	938,55	215,39	1153,94	242,32	54.097,04	1396,26
9	942,15	211,79	1153,94	242,32	53.154,89	1396,26
10	945,76	208,18	1153,94	242,32	52.209,13	1396,26
11	949,39	204,55	1153,94	242,32	51.259,74	1396,26
12	953,03	200,91	1153,94	242,32	50.306,71	1396,26
13	956,68	197,26	1153,94	242,32	49.350,03	1396,26
14	960,35	193,59	1153,94	242,32	48.389,68	1396,26
15	964,03	189,91	1153,94	242,32	47.425,65	1396,26
16	967,72	186,22	1153,94	242,32	46.457,93	1396,26
17	971,43	182,51	1153,94	242,32	45.486,50	1396,26
18	975,16	178,78	1153,94	242,32	44.511,34	1396,26
19	978,90	175,04	1153,94	242,32	43.532,44	1396,26
20	982,65	171,29	1153,94	242,32	42.549,79	1396,26
21	986,42	167,52	1153,94	242,32	41.563,37	1396,26
22	990,20	163,74	1153,94	242,32	40.573,17	1396,26
23	993,99	159,95	1153,94	242,32	39.579,18	1396,26
24	997,80	156,14	1153,94	242,32	38.581,38	1396,26
25	1.001,63	152,31	1153,94	242,32	37.579,75	1396,26
26	1.005,47	148,47	1153,94	242,32	36.574,28	1396,26
27	1.009,32	144,62	1153,94	242,32	35.564,96	1396,26
28	1.013,19	140,75	1153,94	242,32	34.551,77	1396,26
29	1.017,07	136,87	1153,94	242,32	33.534,70	1396,26
30	1.020,97	132,97	1153,94	242,32	32.513,73	1396,26
31	1.024,89	129,05	1153,94	242,32	31.488,84	1396,26
32	1.028,82	125,12	1153,94	242,32	30.460,02	1396,26
33	1.032,76	121,18	1153,94	242,32	29.427,26	1396,26
34	1.036,72	117,22	1153,94	242,32	28.390,54	1396,26
35	1.040,69	113,25	1153,94	242,32	27.349,85	1396,26
36	1.044,68	109,26	1153,94	242,32	26.305,17	1396,26

Fuente: Elaboración propia, 2017



CRÉDITO ICO

Este apartado, supone la mayor fuente de obtención de recursos para la financiación del proyecto de inversión.

Para la obtención de dicha financiación bancaria, se ha pedido al banco un crédito ICO, que según la ley, se pueden formalizar hasta el 7 de Diciembre de 2017. Para este tipo de créditos destinados a apoyar la creación de nuevas empresas, entre otras cosas, es necesario cumplir una serie de condiciones económicas. En el caso de la sociedad limitada, las operaciones pueden formalizarse tanto en modalidad de préstamo como de leasing, habiendo elegido los socios de Sky Center, la de préstamo.

El crédito es de 60.000 €. Serán devueltos mensualmente en 8 años, sin carencia, a un tipo fijo del 5,12 %, lo que hace una cuota mensual de 763,03 €, siendo el importe total adeudado de 73.250,88 €.

No existen comisiones de apertura ni de estudio.

A continuación se detalla el cuadro del préstamo ICO.

TABLA 11: Crédito ICO

DATOS ICO	
Capital	60.000,00 €
Duración	96 meses
Cuotas mensuales constantes	
Tipo interés	5,12%



MES	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	PENDIENTE DE VTO
1	763.03 €	507.03 €	256.00 €	59492.97 €
2	763.03 €	509.19 €	253.84 €	58983.78 €
3	763.03 €	511.36 €	251.66 €	58472.42 €
4	763.03 €	513.55 €	249.48 €	57958.87 €
5	763.03 €	515.74 €	247.29 €	57443.14 €
6	763.03 €	517.94 €	245.09 €	56925.20 €
7	763.03 €	520.15 €	242.88 €	56405.05 €
8	763.03 €	522.37 €	240.66 €	55882.69 €
9	763.03 €	524.59 €	238.43 €	55358.09 €
10	763.03 €	526.83 €	236.19 €	54831.26 €
11	763.03 €	529.08 €	233.95 €	54302.18 €
12	763.03 €	531.34 €	231.69 €	53770.84 €
13	763.03 €	533.61 €	229.42 €	53237.23 €
14	763.03 €	535.88 €	227.15 €	52701.35 €
15	763.03 €	538.17 €	224.86 €	52163.18 €
16	763.03 €	540.46 €	222.56 €	51622.72 €
17	763.03 €	542.77 €	220.26 €	51079.95 €
18	763.03 €	545.09 €	217.94 €	50534.86 €
19	763.03 €	547.41 €	215.62 €	49987.45 €
20	763.03 €	549.75 €	213.28 €	49437.70 €
21	763.03 €	552.09 €	210.93 €	48885.61 €
22	763.03 €	554.45 €	208.58 €	48331.16 €
23	763.03 €	556.81 €	206.21 €	47774.34 €
24	763.03 €	559.19 €	203.84 €	47215.15 €
25	763.03 €	561.58 €	201.45 €	46653.57 €
26	763.03 €	563.97 €	199.06 €	46089.60 €
27	763.03 €	566.38 €	196.65 €	45523.22 €
28	763.03 €	568.80 €	194.23 €	44954.43 €
29	763.03 €	571.22 €	191.81 €	44383.21 €
30	763.03 €	573.66 €	189.37 €	43809.55 €
31	763.03 €	576.11 €	186.92 €	43233.44 €
32	763.03 €	578.57 €	184.46 €	42654.87 €
33	763.03 €	581.03 €	181.99 €	42073.84 €
34	763.03 €	583.51 €	179.52 €	41490.33 €
35	763.03 €	586.00 €	177.03 €	40904.33 €
36	763.03 €	588.50 €	174.53 €	40315.82 €

Fuente: Elaboración propia, 2017



A continuación se muestra la parte del activo del balance previsional:

TABLA 12: Activo Balance Previsional

ACTIVO				
		2018	2019	2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
I. Inmovilizado intangible		4.020,00	2.040,00	60,00
5.Aplicaciones informáticas		6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-	1.980,00	- 3.960,00	- 5.940,00
II. Inmovilizado material		63.602,00	54.584,00	45.566,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		63.602,00	54.584,00	45.566,00
Mobiliario		6.400,00	6.400,00	6.400,00
Maquinaria		62.900,00	62.900,00	62.900,00
Equipos informáticos		3.320,00	3.320,00	3.320,00
Amortización acumulada	-	9.018,00	- 18.036,00	- 27.054,00
B) ACTIVO CORRIENTE				
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		154.595,77 €	143.603,13 €	147.887,00 €
1. Tesorería		154.595,77 €	143.603,13 €	147.887,00 €
TOTAL ACTIVO		222.217,77	200.227,13	193.513,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

El activo no corriente está formado por las aplicaciones informáticas, que se compran en el primer año y se instalan y si existe algún problema se llamará al informático e irá al gimnasio a solventarlo y emitirá la factura correspondiente. Esto implica que no tenemos una cuota fija de alquiler de software o mantenimiento, se compra el primer año y ya pertenece a la empresa, es una inversión.

El mobiliario se refiere a las mesas y sillas que son necesarias para los despachos y recepción y los bancos de los vestuarios. Esto también es considerado inversión, al igual que la maquinaria y los equipos informáticos.

Respecto al activo corriente, se puede observar que no aparece la cuenta de clientes, pues no contiene ningún dato, esto es porque al ser un gimnasio, todas las cuotas se cobran en efectivo y en el momento antes de entrar, por lo que excepto excepciones, no hay posibilidad de morosidad. La única cuenta del activo corriente es la de tesorería formada por el efectivo de la empresa.

A continuación se muestra el Pasivo y el Patrimonio Neto de la empresa:



TABLA 13: Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
	2018	2019	2020	
A) PATRIMONIO NETO				
A1) Fondos Propios				
I. Capital	90.000,00	90.000,00	90.000,00	
1. Capital Social	90.000,00	90.000,00	90.000,00	
III. Reservas			20,64	
1. Legal y estatutaria			20,64	
V. Resultados negativos de ejercicios anteriores	- 14.973,23			
VII. Resultado del Ejercicio		206,40 €	12.923,12 €	
B) PASIVO NO CORRIENTE				
II. Deudas a largo plazo	105.247,24 €	86.716,97 €	67.265,44 €	
2. Deudas con entidades de crédito	53.770,80 €	47.215,09 €	40.315,71 €	
3. Acreedores por arrendamiento financiero	51.476,44 €	39.501,88 €	26.949,73 €	
C) PASIVO CORRIENTE				
II. Deudas a corto plazo	32.623,76 €	23.303,76 €	23.303,80 €	
1. Deudas con entidades de crédito	9.156,36 €	9.156,36 €	9.156,40 €	
2. Acreedores ir arrendamiento financiero	14.147,40 €	14.147,40 €	14.147,40 €	
3. Otras deudas a corto plazo	6.400,00 €			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9.320,00 €	- €	- €	
1. Proveedores	9.320,00			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	222.217,77 €	200.227,13 €	193.513,00 €	

Fuente: Elaboración propia, 2017

En el apartado de Patrimonio Neto, se encuentra el capital, que los socios hacen una aportación de 90.000 €. El resultado del ejercicio, que proviene de la cuenta de Pérdidas y Ganancias que se explicará en apartado siguiente. Y la reserva legal, que según el artículo 274.1 de la Ley de Sociedades de Capital, se deberá ir constituyendo aplicándole el 10% al resultado del ejercicio positivo, hasta que la reserva alcance al menos el 20 % del capital social.

El pasivo no corriente está formado por las deudas a largo plazo de Sky Center, esto es, el crédito ICO y el leasing.

Y en el pasivo corriente está la parte del crédito ICO y del leasing que corresponde al corto plazo, es decir al ejercicio inmediato siguiente. Y la cuenta de proveedores es la compra que se ha realizado a crédito de las aplicaciones y equipos informáticos.

En los anexos I y III, se pueden encontrar los balances previsionales para los escenarios optimista y pesimista. Son muy similares al detallado en



este apartado, pero se han usado diferentes cantidades de ventas, para el caso del optimista se han inflado mientras que en el pesimista se ha optado por disminuir las ventas de cada uno de los tres años.

7.3 Análisis Cuenta de Resultados

La cuenta de resultados previsional es una forma de cuantificar los ingresos y los gastos que se van a dar dentro del primer año de funcionamiento de la empresa y que están relacionados únicamente con la explotación económica del negocio. Ofrece información sobre las pérdidas o beneficios que se van a obtener y por tanto, si la empresa será rentable o no.

Además de los gastos en maquinaria detallados en el apartado de leasing, existen otros gastos necesarios para poner en funcionamiento la actividad y que se detallan a continuación:

TABLA 14: Otros gastos de apertura

OTROS GASTOS DE APERTURA			
	UNIDADES	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL
LICENCIA APERTURA	1	1.800,00 €	1.800,00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS			
Ordenador	3	800,00 €	1.800,00 €
Impresora	3	200,00 €	80,00 €
Componentes de red	3	400,00 €	1.200,00 €
Punto de red	3	40,00 €	120,00 €
Lector de tarjeta	3	40,00 €	120,00 €
Software personalizado	1	6.000,00 €	6.000,00 €
TOTAL INFORMÁTICA			9.320,00 €
GASTOS PUBLICIDAD ANUALES			
Mailing			1.284,00 €
Cuñas radio	20	6	1.440,00 €
Cuñas prensa	6	5,47	393,84 €
TOTAL PUBLICIDAD			3.117,84 €
GASTOS SUMINISTROS ANUALES		9.000,00	
OTROS GASTOS EN MOBILIARIO		6.400,00	

Fuente: Elaboración propia, 2017



El gasto total de estas partidas asciende a 29.637'84 €.

El gasto de suministros se refiere a la luz y agua del local, se han estimado unos 750 euros mensuales para el año 2.018. Al ser esto sólo una previsión, se ha determinado que en los años 2.019 y 2.020, que se va a tener más actividad y se aumentará a 12.000 € y 15.500 € anuales.

Respecto a los gastos de personal, para el desarrollo de la actividad, se han contratado:

- 2 recepcionistas, a media jornada. Turno de mañana y de tarde.
- 2 dietistas/masajistas a jornada completa.
- 4 monitores, a media jornada. Turno de mañana y de tarde.
- 2 personas de limpieza, a media jornada. Turno de mañana y de tarde.
- Subcontrata de mantenimiento, 1 persona a media jornada. Turno de mañana.

El coste mensual viene determinado en la siguiente tabla:

TABLA 15: Costes trabajadores

	Base	Ret.IRPF	SS trabajador	SS empresa	Total Coste Empresa
Recepcionista 1	490,85 €	9,82 €	31,17	134,96 €	625,81 €
Recepcionista 2	490,85 €	9,82 €	31,17	134,96 €	625,81 €
Dietista / Masajista	1.138,82 €	102,49 €	72,32	289,20 €	1.428,02 €
Dietista / Masajista	1.138,82 €	85,41 €	72,32	294,33 €	1.433,15 €
Monitor 1	484,01 €	43,56 €	30,73	122,92 €	606,93 €
Monitor 2	484,01 €	43,56 €	30,73	122,92 €	606,93 €
Monitor 3	484,01 €	43,56 €	30,73	122,92 €	606,93 €
Monitor 4	484,01 €	43,56 €	30,73	122,92 €	606,93 €
TOTALES MENSUALES	5.195,38 €	381,78 €	329,90 €	1.345,11 €	6.540,49 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para realizar el cálculo de los costes de los trabajadores se han tenido en cuenta las condiciones particulares de cada uno de ellos:

- 2 recepcionistas entre 30 años y 45 años, inscritos en la oficina de empleo, sin discapacidad, con una jornada parcial del 50 %, con contrato indefinido, retención del 2% del IRPF y con un salario según convenio de 794,31 €, pagas extra incluidas.
- 2 dietistas / masajistas entre 30 y 45 años, inscritos en la oficina de empleo, sin discapacidad, con contrato indefinido y retenciones



del 9 y 7,5 %, con salario según convenido de 976,13 €, pagas extra incluidas.

- 4 monitores entre 30 y 45 años, inscritos en la oficina de empleo, sin discapacidad, con contrato indefinido y retenciones del 9 %, con salario según convenio de 829,73 €, pagas extra incluidas.

Teniendo en cuenta toda esta información, el coste total anual para la empresa, de todos sus trabajadores es de 78.485,87 €.

Hay que incluir las dos empresas de mantenimiento y limpieza que suponen un coste de 20.520 € al año desglosado del siguiente modo:

TABLA 16: Gastos Subcontratas

	ANUALES	MENSUALES
GASTOS EMPRESA LIMPIEZA	11.520,00 €	960,00 €
GASTOS EMPRESA MANTENIMIENTO	9.000,00 €	750,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para limpieza, son 2 personas a media jornada, 4 horas al día cada una de ellas, y se cobra a 4 € la hora.

Para mantenimiento es 1 persona a media jornada todos los días, a 5€/hora.

Los presupuestos de estas subcontratas han sido pasados por las mismas y aceptados por Sky Center S.L.

Ambos contratos son de duración anual, desde el 1 de Enero de 2.018 a 31 de Diciembre de 2.018. Los contratos se entenderán prorrogados por anualidades sucesivas, siempre y cuando ninguna de las partes ejerza el derecho contractual de rescindir el contrato, para lo cual deberá de avisar con al menos 3 meses de duración.

Respecto a los ingresos, a continuación se detallan los anuales netos para el año 2.018.



TABLA 17: Ingresos anuales

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL ANUAL
Matrículas	298	30,00 €	8.940,00 €
Servicio de cuotas			
Anual	212	250,00 €	53.000,00 €
Semestral	63	150,00 €	9.450,00 €
Mensual	789	30,00 €	23.670,00 €
Días Sueltos	103	10,00 €	1.030,00 €
Bono días 7 sueltos	186	50,00 €	9.300,00 €
Servicio masajistas	230	50,00 €	11.500,00 €
Servicio nutrición	103	30,00 €	3.090,00 €
Venta productos dietetica/ deportivo			30.164,40 €
TOTAL ANUAL			150.144,40 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se estima que sean unos 300 clientes los que pasen por el gimnasio durante el primer año, siendo estos de la ciudad de Orihuela y alrededores.

Al ser, como se ha detallado anteriormente, la cuenta de Pérdidas y Ganancias un documento que arroja la información de cuál es el resultado económico de un determinado ejercicio, es la diferencia entre los ingresos y los gastos que ha tenido la empresa durante el año.

Así, la cuenta de pérdidas y ganancias previsional del escenario realista para el primer, segundo y tercer ejercicio de Sky Center, quedaría de la siguiente forma:



TABLA 18: Cuenta PYG

Cuenta de Pérdidas y Ganancias			
	2018	2019	2020
Matrículas	8.940,00 €	9.120,00 €	12.360,00 €
Anual	53.000,00 €	80.250,00 €	89.500,00 €
Semestral	9.450,00 €	11.400,00 €	8.700,00 €
Mensual	23.670,00 €	29.250,00 €	37.680,00 €
Días Suelos	1.030,00 €	980,00 €	1.520,00 €
Bono días 7 suelos	9.300,00 €	5.600,00 €	8.550,00 €
Servicio masajistas	11.500,00 €	9.500,00 €	17.700,00 €
Servicio nutrición	3.090,00 €	4.500,00 €	5.100,00 €
Venta productos dietetica/ deportivo	30.164,40 €	33.454,40 €	33.532,80 €
1. Importe Neto de la cifra de Negocios	150.144,40 €	184.054,40 €	214.642,80 €
4. Aprovisionamientos	21.546,00 €	23.896,00 €	23.952,00 €
6. Gastos de Personal	78.485,87 €	78.485,87 €	78.485,87 €
Alquiler	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Publicidad	3.117,84 €	3.117,84 €	3.117,84 €
Suministros	9.000,00 €	12.000,00 €	15.500,00 €
Licencia apertura	1.800,00 €		
Seguros	990,00 €	990,00 €	990,00 €
Empresa limpieza	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Empresa mantenimiento	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	53.427,84 €	54.627,84 €	58.127,84 €
8. Amortización del inmovilizado	10.998,00 €	21.996,00 €	32.994,00 €
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	- 14.313,31 €	5.048,69 €	21.083,09 €
15. Gastos Financieros	5.651,00 €	4.773,49 €	3.852,27 €
B) RESULTADO FINANCIERO	- 5.651,00 €	- 4.773,49 €	- 3.852,27 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 19.964,31 €	275,20 €	17.230,82 €
17. Impuesto Sobre Beneficio	- 4.991,08 €	68,80 €	4.307,71 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 14.973,23 €	206,40 €	12.923,12 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Los resultados del ejercicio para el año 2.018 son negativos, debido a la gran inversión, es difícil conseguir beneficios. Pero resultados más favorables se darán a partir del año 2.019, donde crecen los ingresos hasta quedar casi igual que los costes y aunque también aumentan los gastos, lo hacen en menor proporción. Esta tendencia de crecimiento, se consolida en 2.020, dónde se dan unos resultados muy aceptables de 12.923 €.



Es importante destacar que este modelo de gimnasio tiene un stand de venta de productos dietéticos y fitness, además de equipaciones deportivas y por ello aparece en la cuenta de PYG el punto cuatro de aprovisionamientos.

El tipo impositivo para el impuesto de sociedades es del 25%.

En los anexos II y IV, figuran las cuentas de resultado para los escenarios pesimista y optimista. En ellas se puede comprobar cómo cambian las ventas de un escenario a otro. En el escenario pesimista el resultado del ejercicio da negativo para los tres años pues los gastos en los que se incurren son mayores que los ingresos. Mientras que en el optimista, es totalmente al contrario. Se parte de un volumen muy alto de clientes desde la apertura del gimnasio, lo que ocasiona resultados del ejercicio positivos desde el año 2.018 y que se van incrementando para el resto de ejercicios.

7.4 Análisis de Ratios

Los ratios o indicadores financieros permiten analizar la situación económico financiera de la empresa. Se van a analizar los tres grupos de ratios que existen:

1. Los ratios de liquidez miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo o la capacidad que tiene la empresa para cancelar su deuda.
2. Los ratios de endeudamiento son aquellos que miden la relación entre los fondos ajenos y los fondos propios, así como también el grado de endeudamiento de los activos.
3. Ratios de rentabilidad que dan información sobre la viabilidad del proyecto.

RATIOS LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Tesorería} = \frac{(\text{Realizable} + \text{Disponible})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$



Se encuentran calculados en la siguiente tabla:

TABLA 19: Ratios Liquidez

RATIOS LIQUIDEZ			
	2018	2019	2020
Liquidez	3,69	6,16	6,35
Tesorería	3,69	6,16	6,35
Disponibilidad	3,69	6,16	6,35
Fondo Maniobra	112.652,01 €	120.299,37 €	124.583,20 €
FM Activo	0,51	0,60	0,64
FM Pasivo Corriente	2,69	5,16	5,35

Fuente: Elaboración propia, 2017

El ratio de liquidez verifica las posibilidades de una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Es mucho mayor que 1, por lo que el activo corriente es superior al pasivo corriente y esto indica que existen recursos que no están siendo explotados y no se está obteniendo toda la rentabilidad que se debería. Esta situación es fácil de rectificar, pues se puede buscar una buena inversión para sacar utilidad al exceso de activo y así continuar obteniendo rentabilidad.

El ratio de tesorería es el más significativo para conocer las posibilidades de pago de Sky Center. Es mucho mayor que 1 por lo que, como se ha dicho anteriormente, existen muchos activos líquidos sin usar en la empresa.

Y el ratio de disponibilidad aporta, para el caso de Sky Center, la misma información que el de liquidez y tesorería, debido a que la empresa, sólo tiene en su activo corriente la tesorería. Esto ratifica una vez más que la empresa está perdiendo posible rentabilidad si invirtiera sus recursos ociosos.

Respecto al Fondo de Maniobra, es la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos en el corto plazo, que como se ha dicho anteriormente, está garantizada.

RATIOS ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{(\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto})}$$



$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Coste de la deuda} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Aparecen calculados en la siguiente tabla:

TABLA 20: Ratios Endeudamiento

RATIOS ENDEUDAMIENTO			
	2018	2019	2020
Endeudamiento	0,66	0,55	0,47
Solvencia	1,51	1,82	2,14
Autonomía	0,61	0,82	1,14
Calidad Deuda	0,28	0,21	0,26
Coste de la deuda	0,04	0,04	0,04
Gastos Financieros sobre ventas	0,04	0,03	0,02
Cobertura Gastos Financieros	-2,53	1,06	5,47

Fuente: Elaboración propia, 2017

El ratio de endeudamiento se sitúa en 0'66, y su valor ideal es el que se encuentra entre 0,4 y 0,6 por lo que se puede afirmar que la empresa se encuentra tanto para el año 2.018 como para el 2.019 y 2.020 en una buena situación respecto al endeudamiento.

El ratio de solvencia crece conforme pasan los años. El valor ideal es el de 1,5. Cuando se sitúa por encima del 1,5 indica que se puede estar teniendo demasiado activo corriente, como ya se ha visto en los ratios de liquidez. Durante el año 2.018, se encuentra en su valor ideal.



El ratio de autonomía mide la capacidad de una empresa para financiarse. En el caso de Sky Center, aumenta desde el 2.018 al 2.020, esto es positivo para la empresa.

La calidad de la deuda mide la proporción que representa en la empresa la deuda a corto plazo sobre el total de la deuda. Lo ideal es que sea lo más pequeño posible.

El ratio del coste de la deuda es mejor cuanto más pequeño sea. Para la empresa Sky Center es igual a lo largo de los tres años. Y para finalizar el ratio de cobertura, que cuanto mayor sea, mejor para la empresa, pues el beneficio obtenido habrá sido mayor. Se puede observar como crece a lo largo de los 3 años analizados. Durante el año 2.018 es negativo pues se tiene un resultado de la explotación negativo.

RATIOS RENTABILIDAD

$$\text{Rentabilidad Económica} = \text{Rotación de Activos} \times \text{Margen de Ventas}$$

$$\text{Rotación Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Margen de Ventas} = \frac{\text{BAIL}}{\text{Ventas}}$$

Se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

TABLA 21: Ratios Rentabilidad

RATIOS RENTABILIDAD			
	2018	2019	2020
Rentabilidad Económica	-0,06	0,03	0,11
Rotación Activos	0,68	0,92	1,11
Margen Ventas	-0,10	0,03	0,10
Rentabilidad Financiera	1,67	2,04	2,09

Fuente: Elaboración propia, 2017

La rentabilidad económica relaciona el beneficio de la empresa antes de intereses e impuestos con el activo total. Y la rentabilidad financiera mide el beneficio generado en relación a la inversión.

Tanto la rentabilidad económica como la financiera aumentan desde el 2.018 al 2.020.

El ratio de rotación de activos aumenta, lo cual implica un aumento en las ventas a lo largo de los años. Y el margen de ventas hace lo propio, pues el número de clientes del gimnasio aumenta también.



7.5 Recuperación de la inversión

Para poder analizar cuál es la recuperación de la inversión, se utilizan las fórmulas de VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Rentabilidad).

Para calcular el Valor Actual Neto, se utiliza la siguiente fórmula:

IMAGEN 55: VAN

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

Fuente: Imágenes Google, 2017

Las incógnitas son las siguientes:

- I_0 = Inversión inicial
- FN_j = Flujos de Caja Netos para el período j
- i = Tasa de descuento

Los flujos de caja generados en los 3 primeros años son los siguientes:

TABLA 22: Flujos Caja

	2018	2019	2020
Flujos de caja	78.403,88 €	106.931,51 €	130.702,22 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

La inversión inicial ha sido de 232.079,71 €.

Una vez aplicada la fórmula, el VAN da un total de 70.729,69 €.

Que el VAN sea positivo indica que el proyecto aporta, además del rendimiento esperado, un rendimiento adicional. Es una cifra muy superior a 0 por lo que se puede indicar que es una inversión rentable.



Y para el cálculo de la TIR, se aplica la fórmula:

IMAGEN 56: TIR

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

Fuente: Imágenes Google, 2017

Esta forma de calcular la rentabilidad, supone la tasa con la que el VAN se hace 0. Una TIR alta indica un proyecto empresarial rentable. Al aplicar la fórmula se obtiene un valor de 15,69%, lo que confirma la rentabilidad de la operación.

7.6 Síntesis

De la información procedente de los datos económico financieros, se puede concluir que el proyecto de negocio que se presenta, por sus características de personalización, innovación, exclusividad y calidad, es viable en todos sus aspectos. Permitiendo así a cualquier posible inversor que estudiase el plan de empresa, despertar en él un interés por participar en el desarrollo de dicho plan.

En general, la información obtenida del análisis económico es que es un proyecto rentable, que el paso de los años consolida, con capacidad para hacer frente a las deudas a lo largo de los años, pero que tiene recursos ociosos que sería importante utilizar para sacarle el máximo partido a la empresa y obtener más rentabilidad.



8. conclusiones



8. Conclusiones

Según la definición elaborada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Se funda Sky Center con el propósito de hacer realidad visible para la población la definición de la OMS. Se pretende que el municipio de Orihuela, con una población importante, como son 50.000 habitantes, más todos los municipios colindantes de la Vega Baja, que se encuentran a muy pocos kilómetros, cuenten con un gimnasio de referencia donde se combine el deporte y la relajación.

El colectivo al que irán dirigidas las actividades que se llevarán a cabo en el gimnasio serán hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 18 y 60 años, con niveles económicos medios y que quieren cuidar su salud, su mente y su cuerpo por diferentes motivos.

El sector de los gimnasios está en auge, cada vez hay más y en muchos lugares las cadenas low cost se están quedando con toda la clientela, por ello hay que saber qué servicios se ofrecen para diferenciarse del resto del mercado. Un punto clave para la empresa será la innovación en cuanto a las actividades realizadas dentro y excepcionalmente fuera del gimnasio.

Las actividades que se ofrecen son GAP, Pilates, Yoga, Spinning, Body Pump, Bailes Latinos, sala de musculación con profesionales cualificados y personalización de las rutinas, una zona Spa, con un spa y cabinas de masaje con diferentes tratamientos y alternativas naturales. Y un stand en la parte baja de recepción dónde se venden productos dietéticos especiales para los gimnasios.

Si bien es cierto que los gimnasios de la zona ofrecen actividades muy similares a estas, las condiciones no son las mismas. Sus espacios no son iguales, están sobreexplotados y esto hace mala la experiencia de cualquier cliente que ha de hacer colas para poder hacer ejercicio.

Es contradictorio que se vaya a hacer ejercicio para desconectar y se tengan que soportar largas esperas en las máquinas o que las clases dirigidas estén tan llenas que produzca agobio hacer ejercicio en un espacio tan reducido.

En Sky Center no puede ocurrir nada de lo anterior, son espacios muy amplios y las clases estarán limitadas a 40 personas. De manera que si alguien queda fuera, puede disfrutar de la sala de aparatos o entrar en otra clase.

Ningún gimnasio de la ciudad colabora hasta la fecha con las asociaciones deportivas de la zona, que por tener montaña y playa, son muchísimas y con diferentes alternativas. Es eso lo que se desea explotar. Ser el centro de referencia para los profesionales que entrenan cardio, resistencia y musculación duro, además del centro para los aficionados al deporte de cualquier tipo.



En cuanto al precio ofertado, es un poco más elevado que en dos de los gimnasios de la ciudad, pero las prestaciones no son las mismas, Sky Center ofrece un servicio de calidad en todos los sentidos. Se realizarán promociones puntuales con campañas como “La primavera”, una excusa que acompañada de descuentos, atraerán a más clientes al gimnasio.

Este servicio de calidad empieza por tener profesionales trabajando en el centro. Son personas tituladas, que han pasado una entrevista previa y que tienen valores muy importantes para la empresa, como la empatía, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje. Sky Center es un equipo de profesionales que trabajan para lograr un mismo objetivo. Transmitirán al cliente las ganas y la fuerza necesaria que a veces flojea para poder enfrentarse a retos deportivos con ayuda.

El proyecto será financiado en un 42% por los fondos propios de los socios, mientras que el restante 58%, corresponderá a un leasing para la maquinaria a 5 años y un préstamo ICO a 8 años.

Sky Center, se sitúa como un proyecto rentable ya que los ratios de endeudamiento, liquidez y rentabilidad así lo indican. Aunque se considera que existen recursos ociosos, al realizar los balances previsionales y sería aconsejable buscar una buena inversión para sacarle rentabilidad a dichos recursos.

Con todo lo expuesto anteriormente, se puede decir que es una actividad económica que va a dar rentabilidad a los socios cuando esté explotada a lo largo de los años y consolidada en el mercado, que va a crear 8 puestos de trabajo, además de los indirectos como las empresas de mantenimiento y limpieza subcontratadas y que va a mejorar la vida de sus clientes. Los clientes se marcarán las metas y los profesionales de Sky Center les aconsejarán y se preocuparán por cumplir con sus expectativas.



Bibliografía

Monografías:

Amat, Oriol, 2000.

Análisis de Estados Financieros. Barcelona. Ed Gestión 2000.

Amat, Oriol, 2000.

Análisis Económico – Financiero. Barcelona. Ed Gestión 2000.

Bueno Campos, Eduardo, 2004.

Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. Madrid. Editorial Pirámide.

Gallego Diez, Enriqueta. Vara y Vara, Mateo, 2011.

Manual práctico de contabilidad financiera. Madrid. Editorial Pirámide.

García Martínez, G., Gallego Sevilla, L.P., Polo Garrido, F., Seguí Mas, E., Silvestre Esteve, E, 2008.

El sector servicios: Un análisis empresarial. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia

Heizer, Jay. Render, Barry, 2011.

Dirección de la producción y operaciones: decisiones estratégicas. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.

Marí Vidal, Sergio. Mateos Ronco, Alicia. Polo Garrido, Fernando, 2013.

Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Pindyck, Robert. Rubinfeld, Daniel, 2009.

Microeconomía. Madrid. Editorial Madrid Pearson.

Rivera Vilas, Luis Miguel, 2012.

Decisiones en marketing: cliente y empresa. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia.

Bibliografía Electrónica:

Bankinter, Documento online.

Disponible en: <https://empresas.bankinter.com/www/es-es/cgi/empresas+cuentas+leasing+simulador>

Fecha de consulta [11.Abril. 2017]



Belén Ávila Rodríguez de Mier, Documento online.

Disponible en: <http://agenciascomunicacion.com/wiki/neil-borden-las-12-variables-marketing-mix/>

Fecha de consulta [10.Enero 2017]

Consultoría Laboral, Documento online.

Disponible en: www.consultorialaboral.es

Fecha de consulta [16.Enero.2017]

DAFO para empresas, Lexington Blog, Documento Online.

Disponible en: <http://www.lexington.es/blog/como-utilizar-el-analisis-dafo-para-mejorar-los-resultados-de-tu-empresa/>

Fecha de consulta [29.Diciembre.2016]

Datos Macro, Documento online.

Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paises/espana>

Fecha de consulta [22.Febrero.2017]

Empresa Actual, Documento online.

Disponible en: <http://www.empresaaactual.com/informe-dbk-sector-gimnasios/>

Fecha de consulta [15.Noviembre.2016]

Instituto Nacional de Estadística, INE, Documento online.

Disponible en: http://www.ine.es/prensa/ecv_2016.pdf

Fecha de consulta [13.Junio.2017]

Instituto Nacional de Estadística, INE, Documento online.

Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0117.pdf>

Fecha de consulta [13.Junio.2017]

Instituto Nacional de Estadística, INE, Documento online.

Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0117.pdf>

Fecha de consulta [13.Junio.2017]

La Caixa, Documento online.

Disponible en:

https://www.caixabank.es/particular/prestamoshipotecas/simuladorprestamosehipotecas_es.html

Fecha de consulta [31.Mayo.2017]

Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Documento online.

Disponible en:

https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf

Fecha de consulta [31.Mayo.2017]

Mundideporte, Documento online.

Disponible en:

<http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>

Fecha de consulta [23.Noviembre.2016]



Organización Mundial de la Salud (OMS), Documento online.

Disponible en: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>

Fecha de consulta [25.Marzo.2017]

Plan General Contable, Documento online.

Disponible en: http://www.plangeneralcontable.com/?tit=guia-de-contabilidad-para-torpes&name=GeTia&manPage=14&contentId=man_ctorpes

Fecha de consulta [30.Marzo.2017]

Researchgate, Documento online.

Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/313891579_5_Informe_Gimnasios_Low_cost_en_Espana_2017

Fecha de consulta [01.Marzo.2017]

Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE. Documento online.

Disponible en:

https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/imt2017_datos2016_estatal_general.pdf

Fecha de consulta [20.Junio.2017]



ANEXOS

Anexo I: Balance previsional. Escenario optimista:

ACTIVO		2018	2019	2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
I. Inmovilizado intangible		4.020,00	2.040,00	60,00
5.Aplicaciones informáticas		6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-	1.980,00	- 3.960,00	- 5.940,00
II. Inmovilizado material		63.602,00	54.584,00	45.566,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		63.602,00	54.584,00	45.566,00
Mobiliario		6.400,00	6.400,00	6.400,00
Maquinaria		62.900,00	62.900,00	62.900,00
Equipos informáticos		3.320,00	3.320,00	3.320,00
Amortización acumulada	-	9.018,00	- 18.036,00	- 27.054,00
B) ACTIVO CORRIENTE				
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		174.638,17 €	157.950,55 €	160.162,46 €
1. Tesorería		174.638,17 €	157.950,55 €	160.162,46 €
TOTAL ACTIVO		242.260,17	214.574,55	205.788,46
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2018	2019	2020
A) PATRIMONIO NETO				
A1) Fondos Propios				
I. Capital		90.000,00	90.000,00	90.000,00
1. Capital Social		90.000,00	90.000,00	90.000,00
III.Reservas		-	506,92	1.911,61
1.Legal y estatutaria			506,92	1.911,61
VII. Resultado del Ejercicio		5.069,17 €	14.046,90 €	23.307,62 €
B) PASIVO NO CORRIENTE				
II. Deudas a largo plazo		105.247,24 €	86.716,97 €	67.265,44 €
2. Deudas con entidades de crédito		53.770,80 €	47.215,09 €	40.315,71 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero		51.476,44 €	39.501,88 €	26.949,73 €
C) PASIVO CORRIENTE				
II. Deudas a corto plazo		32.623,76 €	23.303,76 €	23.303,80 €
1. Deudas con entidades de crédito		9.156,36 €	9.156,36 €	9.156,40 €
2. Acreedores ir arrendamiento financiero		14.147,40 €	14.147,40 €	14.147,40 €
3.Otras deudas a corto plazo		6.400,00 €		
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		9.320,00 €	- €	- €
1.Proveedores		9.320,00		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO		242.260,17 €	214.574,55 €	205.788,46 €

Fuente: Elaboración propia, 2017



Anexo II: Cuenta de Resultados. Escenario optimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias			
	2018	2019	2020
Matrículas	13.860,00 €	17.670,00 €	18.390,00 €
Anual	74.500,00 €	89.750,00 €	96.750,00 €
Semestral	9.450,00 €	11.400,00 €	8.700,00 €
Mensual	23.670,00 €	29.250,00 €	37.680,00 €
Días Suelos	1.030,00 €	980,00 €	1.520,00 €
Bono días 7 suelos	9.300,00 €	5.600,00 €	8.550,00 €
Servicio masajistas	11.500,00 €	9.500,00 €	17.700,00 €
Servicio nutrición	3.090,00 €	4.500,00 €	5.100,00 €
Venta productos dietetica/ deportivo	31.225,60 €	34.868,40 €	35.513,80 €
1. Importe Neto de la cifra de Negocios	177.625,60 €	203.518,40 €	229.903,80 €
4. Aprovisionamientos	22.304,00 €	24.906,00 €	25.367,00 €
6. Gastos de Personal	78.485,87 €	78.485,87 €	78.485,87 €
Alquiler	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Publicidad	3.117,84 €	3.117,84 €	3.117,84 €
Suministros	9.000,00 €	12.000,00 €	15.500,00 €
Licencia apertura	1.800,00 €		
Seguros	990,00 €	990,00 €	990,00 €
Empresa limpieza	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Empresa mantenimiento	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	53.427,84 €	54.627,84 €	58.127,84 €
8. Amortización del inmovilizado	10.998,00 €	21.996,00 €	32.994,00 €
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	12.409,89 €	23.502,69 €	34.929,09 €
15. Gastos Financieros	5.651,00 €	4.773,49 €	3.852,27 €
B) RESULTADO FINANCIERO	- 5.651,00 €	- 4.773,49 €	- 3.852,27 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	6.758,89 €	18.729,20 €	31.076,82 €
17. Impuesto Sobre Beneficio	1.689,72 €	4.682,30 €	7.769,21 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	5.069,17 €	14.046,90 €	23.307,62 €

Fuente: Elaboración propia, 2017



Anexo III: Balance previsional. Escenario Pesimista.

ACTIVO				
	2018	2019	2020	
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
I. Inmovilizado intangible				
5.Aplicaciones informáticas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
Amortización acumulada	- 1.980,00	- 3.960,00	- 5.940,00	
II. Inmovilizado material				
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	63.602,00	54.584,00	45.566,00	
Mobiliario	6.400,00	6.400,00	6.400,00	
Maquinaria	62.900,00	62.900,00	62.900,00	
Equipos informáticos	3.320,00	3.320,00	3.320,00	
Amortización acumulada	- 9.018,00	- 18.036,00	- 27.054,00	
B) ACTIVO CORRIENTE				
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes				
1. Tesorería	138.762,37 €	122.700,63 €	110.529,26 €	
TOTAL ACTIVO				
	206.384,37	179.324,63	156.155,26	
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
	2018	2019	2020	
A) PATRIMONIO NETO				
A1) Fondos Propios				
I. Capital				
1. Capital Social	90.000,00	90.000,00	90.000,00	
III. Reservas				
1. Legal y estatutaria				
V. Resultados negativos de ejercicios anteriores	- 30.806,63	- 20.696,10 €	- 24.413,98 €	
VII. Resultado del Ejercicio				
B) PASIVO NO CORRIENTE				
II. Deudas a largo plazo				
2. Deudas con entidades de crédito	53.770,80 €	47.215,09 €	40.315,71 €	
3. Acreedores por arrendamiento financiero	51.476,44 €	39.501,88 €	26.949,73 €	
C) PASIVO CORRIENTE				
II. Deudas a corto plazo				
1. Deudas con entidades de crédito	9.156,36 €	9.156,36 €	9.156,40 €	
2. Acreedores ir arrendamiento financiero	14.147,40 €	14.147,40 €	14.147,40 €	
3. Otras deudas a corto plazo	6.400,00 €			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9.320,00 €	- €	- €	
1. Proveedores	9.320,00			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO				
	206.384,37 €	179.324,63 €	156.155,26 €	

Fuente: Elaboración propia, 2017



Anexo IV: Cuenta de Resultados. Escenario pesimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias			
	2018	2019	2020
Matrículas	6.090,00 €	7.500,00 €	8.100,00 €
Anual	48.250,00 €	69.000,00 €	71.750,00 €
Semestral	6.000,00 €	6.300,00 €	8.700,00 €
Mensual	19.200,00 €	20.130,00 €	20.670,00 €
Días Suelos	570,00 €	600,00 €	780,00 €
Bono días 7 suelos	8.450,00 €	8.550,00 €	9.200,00 €
Servicio masajistas	11.450,00 €	12.150,00 €	12.800,00 €
Servicio nutrición	2.970,00 €	3.060,00 €	3.420,00 €
Venta productos dietetica/ deportivo	15.775,20 €	17.494,40 €	19.208,00 €
1. Importe Neto de la cifra de Negocios	118.755,20 €	144.784,40 €	154.628,00 €
4. Aprovisionamientos	11.268,00 €	12.496,00 €	13.720,00 €
6. Gastos de Personal	78.485,87 €	78.485,87 €	78.485,87 €
Alquiler	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Publicidad	3.117,84 €	3.117,84 €	3.117,84 €
Suministros	9.000,00 €	12.000,00 €	15.500,00 €
Licencia apertura	1.800,00 €		
Seguros	990,00 €	990,00 €	990,00 €
Empresa limpieza	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Empresa mantenimiento	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	53.427,84 €	54.627,84 €	58.127,84 €
8. Amortización del inmovilizado	10.998,00 €	21.996,00 €	32.994,00 €
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	- 35.424,51 €	- 22.821,31 €	- 28.699,71 €
15. Gastos Financieros	5.651,00 €	4.773,49 €	3.852,27 €
B) RESULTADO FINANCIERO	- 5.651,00 €	- 4.773,49 €	- 3.852,27 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 41.075,51 €	- 27.594,80 €	- 32.551,98 €
17. Impuesto Sobre Beneficio	- 10.268,88 €	- 6.898,70 €	- 8.137,99 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 30.806,63 €	- 20.696,10 €	- 24.413,98 €

Fuente: Elaboración propia, 2017