



Trabajo Fin de Grado

Viabilidad de un Plan de Negocio:
Gimnasio low-cost en Valdespartera

Autor:

María Martínez Deltiempo

Director:

Santiago Huarte Muniesa

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas en Inglés

Curso 2020/2021

RESUMEN

El trabajo a presentar consiste en el análisis de la viabilidad de un gimnasio en Valdespartera, un barrio del Distrito Sur de Zaragoza, una zona nueva y en pleno crecimiento, que carece de tal servicio.

Las habilidades analíticas y los conocimientos para administrar y dirigir empresas, adquiridos a lo largo del grado universitario, han permitido el desarrollo del proyecto.

Para ello, se ha realizado un estudio completo del entorno, tanto general como específico, para prever cuáles serán los factores que intervendrán en la actividad económica. Por otro lado, se ha cumplimentado un plan estratégico que determina el objetivo principal de la empresa. Al mismo tiempo, en el plan de marketing se han desarrollado las vías más eficientes para promocionar el negocio y, en el plan de operaciones, se han diseñado la distribución y la ubicación del local además de haberse establecido el proceso de prestación del servicio. Después, con el estudio legal, se ha determinado la forma jurídica más conveniente para el negocio y, seguidamente, en el plan de recursos humanos se ha detallado el personal necesario para llevar a cabo la actividad. Finalmente, es en el plan financiero, donde se ha analizado la rentabilidad de la idea de negocio.

ABSTRACT

The thesis consists in the viability analysis of a gym in Valdespartera, a South District neighbourhood in Zaragoza, considered a new and growing up zone lacking of this kind of service.

The analytic skills and administration knowledge acquired along the University Career have been essential to develop this project.

In one hand, a sector environment study has been carried out, both general and specific, in order to foresee the elements that will intercede in the economic activity.

On the other hand, there has been accomplished a strategic plan to determine the entity's objective. At the same time, in the marketing's outline there has been developed the most efficient ways to promote the business and in the operational strategy, the distribution, the location and the service perk process have been designed. After that, with the legal study, the most convenient legal form for the business has been resolved and straightforward, the human resources' scheme has detailed the necessary personnel to perform the activity. Finally, in the finance approach, the economic profitability of the business idea has been analysed.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. METODOLOGÍA	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
3.1. ENTORNO GENERAL	9
3.1.1. FACTOR POLÍTICO LEGAL	9
3.1.2. FACTOR ECONÓMICO	10
3.1.3. FACTOR SOCIOCULTURAL	11
3.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO	12
3.1.5. FACTOR ECOLÓGICO	12
3.2 ENTORNO ESPECÍFICO	13
3.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	13
3.2.2 CLIENTES	16
3.2.3 PROVEEDORES	18
3.2.4. COMPETIDORES	19
4. ANÁLISIS DAFO	24
5. PLAN ESTRATÉGICO	25
5.1. MISIÓN	25
5.2. VISIÓN	25
5.3. VALORES CORPORATIVOS	26
6. PLAN DE MARKETING	27
6.1. POSICIONAMIENTO	27
6.2. SEGMENTACIÓN	27
6.3. LOGO	28
6.4. MARKETING MIX	28
6.4.1. PRODUCTO	29
6.4.2. PRECIO	30
6.4.3. DISTRIBUCIÓN	31
6.4.4. PROMOCIÓN	32
7. PLAN DE OPERACIONES	34
7.1. UBICACIÓN	34

7.2. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL LOCAL	35
7.3. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO.....	36
7.4. NORMATIVA	37
7.5. PLAN DE INVERSIÓN	38
8. ESTUDIO LEGAL	39
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	40
9.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	40
9.2. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN.....	41
10. PLAN FINANCIERO	43
10.1. PLAN DE INVERSIONES	43
10.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	44
10.3. PLAN DE EXPLOTACIÓN: INGRESOS Y GASTOS.....	44
10.4. PREVISIONES DE P Y G Y BALANCES.....	45
10.5. ANÁLISIS (VAN, TIR, SENSIBILIDAD).....	45
11. CONCLUSIONES.....	47
12. BIBLIOGRAFÍA	48
13. ANEXOS	50
ANEXO I: ENTORNO ESPECÍFICO	50
I.I. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	50
I.II. CLIENTES	53
I.III: COMPETIDORES	57
ANEXO II: ANÁLISIS DAFO.....	67
ANEXO III: PLAN DE OPERACIONES	70
III.I. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL LOCAL	70
III.II. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	72
ANEXO IV: ESTUDIO LEGAL	73
ANEXO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	75
ANEXO VI: PLAN FINANCIERO	76
VI.I PREVISIÓN DE VENTAS	76
VI.II. AMORTIZACIÓN	76
VI.III. PLAN DE FINANCIACIÓN	77

VI.IV. PLAN DE EXPLOTACIÓN.....	77
VI.VI. CUENTAS ANUALES	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Mapa de competidores por ubicación (Fuente: Google Maps) _____</i>	19
<i>Ilustración 2: Logo de la empresa._____</i>	28
<i>Ilustración 3: Redes sociales de ValdesFIT _____</i>	33
<i>Ilustración 4: Mapa con la ubicación del gimnasio_____</i>	35
<i>Ilustración 5: Plano del local (Fuente: Elaboración propia) _____</i>	70
<i>Ilustración 6: Esquema proceso productivo_____</i>	72
<i>Ilustración 7: Cuadro-resumen de las posibles formas jurídicas en España_____</i>	73
<i>Ilustración 8: Organigrama _____</i>	75

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Resumen de los principales proveedores de ValdesFIT</i>	18
<i>Tabla 2: Resumen de los principales competidores de ValdesFIT</i>	20
<i>Tabla 3: Análisis DAFO</i>	24
<i>Tabla 4: Precios de los productos (Fuente: Elaboración Propia).....</i>	30
<i>Tabla 5: Gastos en publicidad y promoción Fuente: Elaboración Propia.....</i>	33
<i>Tabla 6: Inversión inicial (Fuente: Elaboración propia)</i>	38
<i>Tabla 7: Cuadro-resumen de gastos de constitución (Fuente: Elaboración Propia).....</i>	40
<i>Tabla 8: Cálculo de salarios (Fuente: Elaboración propia)</i>	41
<i>Tabla 9: Gastos en personal (Fuente: Elaboración propia).....</i>	42
<i>Tabla 10: Ingresos de la actividad.....</i>	44
<i>Tabla 11: Gastos de la actividad.....</i>	45
<i>Tabla 12: Resultado del ejercicio.....</i>	45
<i>Tabla 13: Top-10 de gimnasios por nº de abonados independientemente de su tipología (España)</i>	51
<i>Tabla 14: Top-5 gimnasios low-cost en España por nº de abonados</i>	51
<i>Tabla 15: Ranking de empresas fitness según facturación</i>	52
<i>Tabla 16: Evolución de los gimnasios low-cost 2013-2020.....</i>	52
<i>Tabla 17: Características Viva Gym.....</i>	57
<i>Tabla 18: Características Dream Fit</i>	58
<i>Tabla 19: Características Alta Fit</i>	59
<i>Tabla 20: Características McFit.....</i>	60
<i>Tabla 21: Características White Gym</i>	61
<i>Tabla 22: Características Stadium Casablanca.....</i>	62
<i>Tabla 23: Características E.M. El Olivar</i>	63

Tabla 24: Características Pilates David Belium.....	64
Tabla 25: Características Sport Up Romareda.....	65
Tabla 26: Características Gym Virtual.....	66
Tabla 27: Características Ictiva.....	66
Tabla 28: Horario de clases dirigidas temporada invierno (noviembre-marzo).....	70
Tabla 29: Maquinaria del gimnasio.....	72
Tabla 30: Horario de turnos laborales	75
Tabla 31: Previsión de abonados (Fuente: Elaboración propia)	76
Tabla 32: Previsión de ventas – Facturación (Fuente: Elaboración propia).....	76
Tabla 33: Amortizaciones (Fuente: Elaboración propia).....	76
Tabla 34: Detalles del préstamo bancario (Fuente: Elaboración propia)	77
Tabla 35: Préstamo bancario (Fuente: Elaboración propia)	77
Tabla 36: Detalle ingresos y gastos (Fuente: Elaboración propia)	77
Tabla 37: Activo (Fuente: Elaboración propia).....	78
Tabla 38: Pasivo y Patrimonio Neto (Fuente: Elaboración propia)	79
Tabla 39: Cuenta de P y G (Fuente: Elaboración propia)	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución anual del nº de gimnasios en España	50
Gráfico 2: Porcentaje de abonados sobre el total de los principales tipos de gimnasios... ..	50
Gráfico 3: Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (% del total investigado)	53
Gráfico 4: Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (en % de la población total investigada de cada colectivo).....	53
Gráfico 5: Personas que están abonadas o son socias de gimnasios o asociaciones deportivas según características (% de la población total investigada de cada colectivo). ..	53
Gráfico 6: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)	54
Gráfico 7: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)	54
Gráfico 8: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)	55
Gráfico 9: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)	56
Gráfico 10: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)	56

1. INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo es consecuencia de la finalización del Grado en Administración y Dirección de Empresas, el cual me ha aportado los conocimientos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto. El tema principal del trabajo es el estudio de la viabilidad de la apertura de un gimnasio de bajo coste (low-cost) en el barrio Valdespartera, situado en el Distrito Sur de Zaragoza.

Una de las grandes preocupaciones de la sociedad y del primer mundo, son la pérdida de la buena salud física y los problemas de obesidad que cada vez son más numerosos en países desarrollados como España.

La situación actual, en la que el teletrabajo está a la orden del día, y el avance de la tecnología hace que las personas pasen más tiempo sentadas frente al ordenador y sin movimiento alguno, deriva en la necesidad de fomentar el ejercicio físico, el deporte y el movimiento. Los gimnasios son factores clave en este tipo de situaciones tan comunes hoy en día. La inscripción a un gimnasio cada vez está más normalizada en las personas adultas, de entre 18 y 50 años.

Personalmente, el detonante principal que me motiva a realizar este proyecto es la carencia de este servicio en una zona urbana tan poblada y en plena expansión como es Valdespartera.

Valdespartera cuenta con 20.000 habitantes y 5.432 km². La falta de una atención como la comentada anteriormente hace que sea clara la rentabilidad de dicho servicio, teniendo en cuenta que la media de edad de usuarios de un gimnasio coincide con la de los habitantes del barrio en cuestión.

La decisión de que el negocio se caracterice por ofrecer un servicio de bajo coste se debe a factores socioeconómicos que se estudiarán en los próximos apartados, como por ejemplo, el perfil del cliente al que va enfocado, el actual crecimiento del sector económico al que pertenece, entre otros.

El objetivo principal del estudio es observar si sería beneficioso, económicamente hablando, abrir un negocio de este sector en la zona.

Por consiguiente, se va a realizar un análisis minucioso de los aspectos más relevantes que conlleva la apertura de un gimnasio: estudio del sector, elaboración de un plan de marketing, estratégico, financiero, de recursos humanos, etc. y se investigará acerca de los factores externos que puedan influir en él.

2. METODOLOGÍA

La información requerida para llevar a cabo el trabajo se ha recopilado de diversas fuentes, tanto primarias como secundarias.

La principal, han sido páginas web oficiales de gimnasios donde se han obtenido referencias para las ideas más importantes y, a su vez, conclusiones acerca del sector al que pertenece el negocio.

Por otro lado, se ha indagado en Informes e Institutos Oficiales que han aportado al trabajo credibilidad y fiabilidad para demostrar datos estadísticos y reales. En cambio, la fuente primaria ha sido una encuesta para obtener opinión real acerca del interés de las clases al aire libre.

Con dicha documentación se ha procurado conseguir que ValdesFIT sea un gimnasio rentable y muy demandado.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al emprender cualquier proyecto es fundamental realizar un análisis estratégico para obtener un futuro éxito. Para ello, es conveniente realizar un análisis de factores tanto internos como externos y examinar cuáles son más influyentes en la estructura, funcionamiento y organización.

Primero, se realizará un PESTE que identificará los factores del entorno general. Posteriormente, se ejecutará un análisis del entorno específico mediante el marco del modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter.

Este apartado es clave para comprender el funcionamiento del negocio y nos permitirá realizar el análisis DAFO de forma satisfactoria.

3.1. ENTORNO GENERAL

A la hora de realizar un estudio de un plan de empresa, es necesario llevar a cabo un análisis detallado del entorno dónde la empresa va a desarrollar su actividad económica.

En este caso, el macro entorno hace referencia a los aspectos nacionales e internacionales que afectan al sector y al proyecto en concreto.

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite identificar las fuerzas externas (macro) que afectan a una organización. Es decir, son las variables endógenas, aquellas imposibles de controlar, pero que tienen mucha influencia en el desarrollo de un negocio.

Esta herramienta analiza las siguientes variables:

3.1.1. FACTOR POLÍTICO LEGAL

En el contexto político de España encontramos a Pedro Sánchez como presidente del Gobierno, elegido el 7 de enero de 2020, tras la correspondiente votación parlamentaria.

El presidente ha conformado un gabinete ministerial con miembros del PSOE y de Unidas Podemos que constituye el primer gobierno de coalición del actual periodo democrático. (Eurydice, 2020)

Tras la situación de incertidumbre y crisis que ha provocado el Covid-19, los gobiernos autonómicos, como el de Aragón, han decidido ayudar a los autónomos y a los pequeños comercios con distintas medidas o subvenciones. En Aragón, existe un gobierno conformado por PSOE, Podemos-Equo, PAR y CHA.

Por otro lado, también el Gobierno de España ofrece subvenciones y ayudas a determinadas actividades, como dicta la Ley de Emprendedores, creada para dar ayudas a las personas que quieren emprender un negocio mediante beneficios fiscales o bonificaciones a la seguridad social. En momentos de recesión, como la crisis del Covid-19, es necesario el fomento de la reactividad económica mejorando las ayudas al emprendimiento, ya que sino la inversión sería muy complicada.

3.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Actualmente, tanto España como el resto de países del mundo están padeciendo una crisis sanitaria debida al Covid-19, un virus altamente contagioso que afecta al sistema respiratorio y acaba con la vida de muchas personas.

Esta situación está provocando la paralización de la economía mundial y la recesión de numerosos países que, debido a la rápida propagación del virus, no han podido reaccionar a tiempo.

El primer trimestre de 2020 el PIB español se situaba en un -5,2%. En el segundo trimestre, una vez adentrados en la crisis, esta cifra sufrió una brusca decaída de hasta 12 puntos (17,8%). (Expansión, 2020)

Durante los meses siguientes, el PIB se ha ido recuperando de una forma rápida y efectiva, comparándose con crisis anteriores.

Sin embargo, la tasa de desempleo ha incrementado, de un 13,7% en 2019, a un 16,25% durante este último año. (Expansión, 2020)

Esta situación no es favorable a la hora de emprender en un negocio.

El sector de los gimnasios se ha visto muy afectado ya que la práctica de ejercicio en espacios cerrados es lo que menos recomiendan los especialistas para combatir el virus.

Este sector ha sufrido importantes pérdidas. En Aragón, los negocios han perdido un 53% de facturación respecto a 2019, y si la situación no mejora, el 44% de estos establecimientos tendrán que cerrar sus puertas. (Lobaco, 2020)

3.1.3. FACTOR SOCIOCULTURAL

Hoy en día, la sociedad está cada vez más mentalizada de los beneficios que conlleva la práctica de ejercicio físico, tanto en la salud como en el bienestar de las personas. Los últimos avances en medicina afirman que el ejercicio y la actividad física ayudan a prevenir muchas enfermedades.

Adicionalmente, otro factor social que favorece al sector fitness es la orientación del modelo estético en el mundo occidental hacia un cuerpo esbelto, delgado y fuerte.

Trabajamos por forjar una perfección física y una figura e imagen que no sólo nos represente sino que además se adecúe a las normas sociales.

Estos objetivos se consiguen mediante el ejercicio físico diario y una alimentación saludable. Dichos ideales fomentan la costumbre de hacer deporte y, por lo tanto, un incremento en la demanda de gimnasios y centros deportivos.

En los últimos años, el sector fitness ha experimentado un considerable crecimiento y desarrollo que se ha podido observar en nuestra sociedad. De hecho, según los datos de IHRSA, España es uno de los países en los que más se ha notado este progreso y, actualmente, se sitúa como el segundo país de Europa con mayor porcentaje de población que va al gimnasio. Lo que comenzó como el privilegio de unos pocos, pasó a constituirse como la moda de los últimos años, hasta llegar a convertirse en un estilo de vida para muchas personas, no solo para deportistas, sino cada vez más popularizado. (Fernández)

3.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Los objetivos principales en la dirección de gimnasios siempre han sido conseguir más socios y ofrecer a los usuarios una experiencia de cliente excepcional. Para cumplir con estas metas, el ámbito del fitness se ha ido renovando en los últimos tiempos.

La investigación y la tecnología han propiciado la aparición de nuevos equipamientos fitness inteligentes que logran conectar al usuario con el gimnasio haciendo los entrenamientos más dinámicos, interactivos y personalizados e individualizando el servicio brindado. (Rocfit)

Por otro lado, la tecnología también ha supuesto un cambio en el mundo del fitness. La existencia de internet, accesible para todo el mundo, ha hecho que muchas personas hayan optado por esta vía más económica para practicar ejercicio: videos de entrenamientos, tablas de ejercicios, entrenadores en streaming que controlan tu entrenamiento....

3.1.5. FACTOR ECOLÓGICO

Los gimnasios, al igual que el resto de negocios, deben comprometerse con el medioambiente y seguir una serie de cumplimientos que garanticen la protección de este. Controlar, mediante regulaciones, el consumo de energía y agua y, sobretodo, contar con un reciclaje de residuos.

A día de hoy, todavía no hay suficiente conciencia sobre este asunto. Cuanto más comprometidos estén los usuarios de un gimnasio con el medioambiente, menor será el efecto negativo de éste en el entorno ambiental.

Por ejemplo, se pueden instalar grifos que cesen automáticamente para reducir el consumo de agua. Así mismo, en ValdesFIT, se contará con papeleras que separen los distintos residuos.

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis del micro entorno o entorno específico se centra en el estudio conjunto de variables que afectan a las empresas de un sector concreto: clientes, competidores, proveedores...

En este caso, se habla del sector de las actividades deportivas, el cual pretende satisfacer el mismo tipo de necesidades de sus consumidores. Éstas variables no afectan a todas las empresas de un país pero sí a las que tienen que competir entre sí para captar a los clientes y poder alcanzar sus objetivos.

Según el criterio CNAE 2019, la actividad de los gimnasios se encuentra dentro del grupo 93. *Actividades Deportivas, Recreativas y de Entretenimiento* con código 9313. (CNAE, 2019)

Tras analizar dicho sector, se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter efectuando una clara conclusión.

3.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector del fitness está en pleno auge. La sociedad está de forma incesante concienciada de los beneficios que conlleva, en cuanto a la salud, la práctica regular de ejercicio físico. También estético, aportando, a su vez, sensación de confianza y seguridad en uno mismo. Estos son los principales motivos por los que este sector no ha parado de crecer en la última década. Hoy en día emprender en este ámbito es una rentabilidad casi asegurada.

Para conocer el contexto actual de este sector, es importante destacar **su evolución en los últimos años**.

Todos los gráficos y tablas se encuentran en el Anexo I.I.

La cifra de gimnasios en España en los últimos 5 años ha incrementado, situándose en 2019 en casi 5.000 centros. A su vez, según El Statista, contando con 5,5 millones de socios y facturando 2.300 millones de euros. (A.Díaz, 2020) (Gráfico 1)

Hoy en día, existen en España 42 empresas privadas que presentan centros low cost, las cuales tienen en funcionamiento un total de 322 gimnasios. Respecto al año anterior, la oferta de centros ha incrementado en un 14,18%, y el número de empresas en un 7,69%. (Tabla 16)

Según el informe de Valgo 2020, actualmente 6 empresas (*Altafit, Vivagym, Basic-fit, McFIT, DreamFit, FITUP*), es decir, el 14,29% del total, tienen 208 centros cubriendo el 65% de esta oferta. Comparando con el informe anterior, estas 6 primeras empresas contaban con 182 centros, o sea 26 más ésta edición, demostrándose así la tendencia de dicho sector a la concentración y contemplando el control de éste entre unas pocas empresas. (Manel Valcarce, 2020).

Para completar el análisis del micro entorno, es importante estudiar el **número medio de clientes** que suele presentar un gimnasio en España. Hay que tener en cuenta que la tendencia mencionada de incremento de la oferta de clubes, denota una mayor repartición de la demanda y la media decrece. Por lo tanto, la media actual se sitúa en 2.594 usuarios por centro, según se detalla en el VI Informe del Mercado de las Instalaciones Deportivas elaborado por la consultora Management Around Sports. Por consecuente, como detalla la revista deportiva CDM Sport, los gimnasios low cost, muestran 4.152 usuarios por club, de los que 3.696 son abonados pagadores y cuentan con una tasa de cursillistas del 0,8%¹. (CDMsport, 2018)

A continuación, se va a analizar la **segmentación del sector del fitness** y los distintos modelos de gimnasios que podemos encontrar en España.

CMD Sport actualiza mensualmente los datos de las principales cadenas de centros de fitness que operan en España y segmenta el mercado en virtud de siete tipologías que son: Centros Premium, centros concesionales, centros low cost, centros de electro estimulación, específicos, 24 horas y femeninos.

¹ Cursillista se refiere a un usuario que no paga cuota fija.

Tal y como se muestra en el gráfico 2, la tipología que engloba el mayor número de abonados es la de los centros concesionales con un 47% de la cuota de mercado. Le sigue la tipología de gimnasios low cost con un 22% y en tercer puesto se encuentran los Premium, con un 21% de los abonados. El resto de tipologías no abarcan un porcentaje mayor debido a que son centros más especializados como puede ser la electro estimulación, gimnasios femeninos o como su nombre indica, “específicos”, por ejemplo, boxes de CrossFit o gimnasios boutique.

También, como podemos observar en la tabla 13, es importante comprender qué empresas cuentan con mayor número de abonados independientemente de su tipología para poder contrastar sus estrategias.

En virtud de los datos recabados por CMDsport, al frente del top-10 de gimnasios con mayor número de abonados en la actualidad en España figuran los centros *Go-Fit* considerados Premium y que, con 17 centros, alcanza la cifra de 211.631 abonados.

Sólo otro operador más consigue rebasar la barrera de los 200.000 abonados. Se trata del *Grupo Supera* que con los centros que rige en régimen de concesión más los englobados en la tipología de 24 horas (*Supera 24 horas*) alcanza los 204.000 abonados. (CDMsport, 2018)

Por otra parte, es importante considerar los gimnasios low cost que abarcan mayor cuota de mercado, ya que siguen el modelo de negocio que se desea implantar. De estas 5 cadenas (Tabla 9) *AltaFIT* es la que cuenta con el mayor número de abonados además de considerarse la mayor red de gimnasios en España.

Por último, es fundamental conocer la facturación media de los gimnasios en España (Tabla 15).

Viva Gym, la principal compañía del sector del fitness de bajo coste, se coloca en el primer puesto del ranking con 85 millones de euros facturados. Le sigue *Metropolitan*, que ofrece un servicio Premium. Por tanto no lo consideramos competidor potencial ya que ValdesFIT promete servicios low cost.

AltaFIT, en el séptimo puesto, no obtiene beneficios tan altos como parece, teniendo en cuenta que presenta el mayor número de abonados.

3.2.2 CLIENTES

En este apartado se va a analizar el perfil sociológico de los usuarios habituales de los gimnasios.

Para ello, se han extraído datos de la encuesta de *Hábitos Deportivos de los Españoles* realizada por la Subdirección General de Estudios y Estadística de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015) para los años comprendidos entre 2010 y 2015 (los datos de 2015-2020 se publicarán en diciembre de 2020).

La encuesta es una investigación por muestreo dirigida a una muestra de 12 mil personas de 15 años en adelante residentes en España. En el proyecto se tienen en cuenta distintas características: sexo, edad, nivel de estudios, etc.

Todos los gráficos se encuentran en el Anexo I.II.

Como se puede observar en el gráfico 3, más de la mitad de la población practica deporte, ya sea de forma continua u ocasional. Se concluye que aquellos que lo practican suelen hacerlo con gran frecuencia. Así, un 19,5% de la población practica deporte diariamente, el 46,2% al menos una vez por semana, el 51% al menos una vez al mes y el 52,3% al menos una vez al trimestre en España.

Por otra parte, la edad, el sexo y el nivel de estudios son variables determinantes. En el gráfico 4 observamos la relación entre ellas y la práctica de deporte.

La variable que más destaca es la edad. Se demuestra que la población más joven analizada, de 15 a 19 años, es la que alcanza mayor tasa de práctica de deporte de todas, 87%. En el gráfico se ve reflejada una relación inversa entre la edad y la práctica de deporte.

Por otro lado, observamos también que existen diferencias notables entre las mujeres y los hombres a la hora de practicar ejercicio. La tasa en hombres es un poco superior, situándose en un 59,8% y la de mujeres en un 47,4%.

Teniendo en cuenta el nivel educativo, se observan mayores tasas en aquellos con educación superior (universidad o formación profesional) que en formaciones académicas inferiores.

Para profundizar con intensidad el análisis del perfil de nuestro cliente, es preciso investigar acerca de las personas que están abonadas en gimnasios o asociaciones deportivas según características mencionadas anteriormente.

En el gráfico 5 se diferencian: gimnasios y asociaciones o clubs. En el total se observa un porcentaje mayor en gimnasios (17,6%) por lo que es favorable para nuestro proyecto ya que es considerado gimnasio y no club.

Por otro lado, en cuanto al sexo, se ve que las mujeres tienden más a abonarse a gimnasios que a clubes deportivos. En cambio, el resultado de los hombres demuestra más balance entre ambas opciones.

En cuanto a la edad, el colectivo que más frecuenta los gimnasios, con un 29,5%, es el de 15-24 años, coincidiendo con el grupo de edad que más ejercicio practica analizado previamente. El resto de conjuntos, excepto el de 55 en adelante, prefieren los gimnasios a los clubes o asociaciones.

Estos datos resultan muy beneficiosos para nuestro proyecto teniendo en cuenta que el perfil del cliente obtenido coincide con el perfil social medio de Valdespartera.

Para indagar de forma más concreta en el estudio del perfil del cliente, se ha llevado a cabo una encuesta para obtener información primaria de posibles futuros socios. La encuesta ha sido cumplimentada por 370 habitantes de Valdespartera. Los resultados se encuentran también en el Anexo I.II.

La conclusión que se obtiene al realizar la encuesta es que podría resultar verdaderamente beneficioso ofrecer clases al aire libre, teniendo en cuenta que la mayoría de encuestados han respondido positivamente a la cuestión.

3.2.3 PROVEEDORES

A la hora de iniciar un negocio, se han de tomar numerosas decisiones.

En nuestro caso, al instalar un gimnasio, hay que dotarse de una gran variedad de equipamiento: maquinaria deportiva (cardio, musculación, etc.), accesorios (pesas, cuerdas, pelotas, sacos de boxeo, etc.) y material de gimnasio (colchonetas, moquetas, esterillas, espejos, etc.).

Todo lo que se necesita para equipar el centro deportivo son productos muy especializados. Estos artículos los ofrecen una amplia gama de empresas que se consideran proveedores y que compiten entre sí para presentar los mejores equipamientos en relación calidad-precio.

En este apartado se van a estudiar cuáles son los principales proveedores del sector del fitness en España.

Se van a tomar como referencia la bici estática, la cinta de correr, la elíptica y la carga de discos y su precio medio entre los distintos modelos que ofrece cada proveedor.

Empresa	Información	PRECIO MEDIO (en euros)			
		Bici estática	Elíptica	Cinta de correr	Carga de discos
GYM COMPANY	Tienda online, distintos proveedores, diferentes modalidades de entrega.	450	500	1000	1000
BODYTONE	Tienda online, realizan presupuestos para gimnasios.	2000	3300	4000	1500
PRO-GYM	Tienda online, ofrece packs home, profesionales o semiprofesionales.	700	700	1000	800

Tabla 1: Resumen de los principales proveedores de ValdesFIT

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. COMPETIDORES

Tras haberse analizado el perfil del cliente y los proveedores del sector fitness, en un estudio del entorno específico no puede faltar el análisis de la competencia.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector de los gimnasios cuenta con una alta competitividad y existe un control cada vez más concentrado en un número muy pequeño de empresas. En el mapa, podemos observar de forma visual, los gimnasios o centros deportivos más cercanos a donde se ubicará ValdesFIT.



Ilustración 1: Mapa de competidores por ubicación (Fuente: Google Maps)

En la siguiente tabla se van a resumir los principales competidores de nuestro negocio, incluyendo su característica principal y su precio. Todos ellos son gimnasios de Zaragoza, considerados competidores directos de ValdesFIT. Los gimnasios mencionados, están detallados en el Anexo I.III.

TIPOLOGÍA	GIMNASIO	CARACTERÍSTICA	PRECIO en € (BÁSICO)
Gimnasios Low Cost	Viva Gym	Matrícula gratis. Precio muy competitivo. 4 centros en Zaragoza.	26,90€/mes
	Dream Fit	Sala a tu ritmo con entrenador virtual. Club ciclista y club corredores.	28,90€/mes
	Alta Fit	Matrícula gratis. 3 centros en Zaragoza. <i>Genius Class</i> (alta intensidad).	29,90€/mes
	McFit	Cyberobics (entrenamientos de realidad virtual)	39,90€/mes
Gimnasios Premium	White Gym	Actividades extra (CrossFit, boxeo, muay thai)	45€/mes
	Ven Gym Basket	Clases dirigidas al aire libre.	Personalizado
Clubs deportivos	Stadium Casablanca	Espacios abiertos, piscinas...	391€/año
	E.M El Olivar	Deportes colectivos, piscinas, zonas comunes	Cuota: 273€/año Gym: 20€/mes
Entrenadores personales	Pilates David Belium	Pilates y controlología. Muy personalizado.	180€/mes (1 clase/semana)
	Sport Up Romareda	Entrenamientos en el centro, domicilio u online.	Personalizado
Gimnasios virtuales u Online	Gym Virtual	Calendario personalizado	140€/ 12 semanas
	Ictiva	Entrenamientos online, en streaming...	71,40€/año

Tabla 2: Resumen de los principales competidores de ValdesFIT

Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis del nivel competitivo, se va a utilizar el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite llegar a un preciso entendimiento del grado de competencia del negocio y posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o para defenderse de las amenazas que se detecten. Se compone de:

A. Rivalidad entre competidores

El sector de actividades de gimnasio cuenta con una amplia gama de empresas dedicadas a dicha función. Existe una alta competitividad, donde el cliente es el que va a tener la oportunidad de decidir por quién se decanta.

La existencia de una potente rivalidad se debe a la gran variedad de formas de hacer deporte que se ofrecen hoy en día. No sólo los gimnasios privados son competencia en el sector de la actividad física. Así mismo podemos encontrar muchos otros modos de practicar ejercicio como los clubs deportivos, entrenadores particulares, deporte virtual, entre otros.

En este caso, los gimnasios low cost, son los competidores más potenciales para la empresa, ya que ValdesFIT sigue la línea de gimnasio de bajo coste.

Por lo general el cliente paga una cuota mensual de entre 25 y 30 euros. Éstas empresas ofrecen servicios similares: clases dirigidas, salas de máquinas de cardio y fuerza, zona de estiramientos, etc. Cada gimnasio enfoca las actividades a su manera pero comúnmente todos siguen el mismo patrón.

B. Amenaza de nuevos competidores

La crisis sanitaria del Covid-19 obliga a mantener una distancia social de 2 metros para evitar el contagio entre personas, además del confinamiento en numerosas ocasiones.

Este acontecimiento ha conllevado un desarrollo tecnológico muy intenso durante un corto plazo de tiempo, afectando a casi todos los ámbitos socioeconómicos del mundo.

Las empresas del sector deportivo se han tenido que adaptar a esta situación y con ellas, los gimnasios.

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, y con relación a la crisis, la aparición de gimnasios online y clases virtuales está en su máximo esplendor.

Esta nueva corriente, de la que cada vez surgen más competidores y donde el cliente puede practicar ejercicio en su domicilio evitando tener contacto físico y con la seguridad de no contagiarse, es considerada la mayor amenaza de nuevos competidores que sufre el sector en la actualidad.

C. Amenaza de productos sustitutivos

La posibilidad de hacer ejercicio desde donde se quiera gracias a los entrenamientos virtuales, además de considerarse “nuevo competidor” también se clasifica como “producto sustitutivo”.

Por otro lado, los proveedores de maquinaria de gimnasios ofrecen la oportunidad, a los individuos, de tener su gimnasio en casa y adquirir los mismos equipamientos con los que están dotados los gimnasios.

Este acontecimiento hace que numerosas personas consideren una inversión el comprarse la maquinaria y evitar pagar la cuota de los gimnasios.

E. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es muy alto debido a la fuerte competencia. En caso de no estar satisfecho con el servicio por cualquiera de los motivos posibles, los consumidores tienen una amplia variedad donde elegir. Por lo tanto, es necesario dar un servicio característico y que se diferencie del resto de competidores.

El elemento distintivo utilizado para segmentar el mercado será la tipología del gimnasio, la edad y el nivel adquisitivo.

- Tipología: Dependiendo del servicio que ofrezca cada establecimiento (Low cost, Electro estimulación, Premium, Gimnasio Femenino, etc.)
- La edad y el nivel adquisitivo: si se dispone de un nivel adquisitivo mayor, se va a buscar un servicio de más calidad. Esta segmentación va ligada a la edad. El colectivo de estudiantes y jóvenes frecuenta gimnasios de bajo coste, en cambio, personas de 35 años en adelante prefieren gimnasios Premium.

F. Poder de negociación de los proveedores

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

La herramienta de Las Cinco Fuerzas de Porter tiene una clara finalidad: responder a la pregunta “¿Es realmente atractivo el sector o no?”.

Tras haber desarrollado las cinco cuestiones, llegamos a una conclusión. El sector es claramente atractivo y rentable en situaciones normales. Como se ha estudiado anteriormente, el mundo del fitness se encuentra en auge, sobre todo teniendo en cuenta los factores socioculturales que le influyen. Sin embargo, la situación de crisis sanitaria actual ha hecho que el sector sufra una decaída. A pesar de esto, cuando esta inevitable circunstancia se supere y todo vuelva a la normalidad, el sector retomará su actividad y contará con un rápido crecimiento.

4. ANÁLISIS DAFO

En este apartado, se va proceder a un análisis específico de los factores internos y externos que pueden interferir en la actividad de la empresa. Este estudio se va llevar a cabo mediante el marco del DAFO (acrónimo formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Esta herramienta es el inicio del pensamiento estratégico de un plan de negocio. Lo que se quiere lograr con este análisis es obtener una idea clara y visual que nos muestre dónde nos encontramos y a dónde vamos.

Así, el método del análisis DAFO consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes: externa e interna.

El desarrollo del análisis DAFO se encuentra en el Anexo II.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Fuerte inversión inicial	Situación económica
Riesgo de no éxito	Productos sustitutivos
Dificultad para acciones de marketing	Elevada competitividad
	Estacionalidad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tipología del gimnasio (Low-cost)	Demografía
Personal cualificado	Influencia social
Amplitud de horarios	Singularidad
Ubicación	

Tabla 3: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración Propia

5. PLAN ESTRATÉGICO

En esta sección, se va a desarrollar el plan estratégico de la empresa. Una vez analizado profundamente el sector, hay que plantear cómo se va a actuar, cuáles son los valores y la misión principal de la empresa. El sector del fitness, tal y como se ha estudiado en otros apartados, está segmentado por tipologías de gimnasios: concesionales, Premium, específicos, electro estimulantes... Nuestro negocio va a formar parte del segmento low cost.

5.1. MISIÓN

La misión principal de esta empresa es lograr ser un centro deportivo de bajo coste enfocado a personas jóvenes que busquen un gimnasio que se adapte a sus necesidades y al mismo tiempo tenga un precio asequible.

Lo que hace que se diferencie de sus competidores es la certeza de que va a ofrecer un precio bajo comparando con el resto de gimnasios cercanos, teniendo en cuenta la ubicación del mismo: un barrio nuevo y en pleno crecimiento, donde la media de edad, según *El Servicio de Organización y Servicios Generales del Ayuntamiento de Zaragoza*, en El Distrito Sur, es de 33 años en hombres y 34 en mujeres. (Zaragoza S. d., 2019)

La misión se resume en:

“Ofrecer un servicio asequible para todo el barrio y al mismo tiempo actuar como incentivo para reforzar la salud y el bien estar físico y mental”.

5.2. VISIÓN

En cuanto a la visión de la empresa, se puede resumir en especialización y al mismo tiempo crecimiento. En los primeros años se dará a conocer por todos los barrios del Distrito Sur y si es posible, expandirse por otras zonas de Zaragoza.

Se quiere conseguir, por supuesto, un número potente de clientes y que la demanda supere a la oferta. Una vez alcanzado ese objetivo, se estudiará la posibilidad de abrir más centros y ampliar la oferta de nuestro servicio.

Por el momento, el plan es concentrar el esfuerzo en el centro de Valdespartera para poder ser un negocio fructífero, eficiente y rentable.

Por otro lado, lo ideal será también, considerando la presencia del Covid-19, desarrollar otros servicios útiles para nuestro público: clases dirigidas al aire libre en El Parque de la Razón, deportes de exterior e incluso tener a nuestra disposición pistas de tenis o pádel para poder dar un servicio más completo.

También se plantea la posibilidad de instalar guardería para dejar a los niños mientras se hace deporte.

El primer año se estima una facturación de ventas de 60.000€ ya que se espera una elevada cifra de abonados desde el primer momento, ascendiendo a unos 300 clientes a final de año.

5.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son la base del camino hacia el éxito empresarial. Son los principios éticos, morales y empresariales de la organización que dejan clara la identidad corporativa, además de la misión y la visión de la empresa.

Los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes.

En la empresa, siempre se van a tener presentes los siguientes valores:

- La pasión: en los empleados siempre se valorará la emocionalidad y la capacidad de motivar a la hora de hacer deporte. Una de las atracciones fuertes de los clientes hacia el negocio, es observar que los propios trabajadores disfrutan con lo que hacen y son verdaderos profesionales en el ámbito.
- El trabajo en equipo: el ambiente corporativo será, por supuesto, un ambiente de equipo, donde el respeto, la consideración y la admiración estarán por encima de todo.
- La orientación al cliente: el esfuerzo por adecuarse a las necesidades de los clientes será constante y primordial. Para ValdesFIT, el cliente será el eje central de la empresa.

En resumen, el negocio, en principio, va a ser un gimnasio enfocado a personas jóvenes que deseen mantenerse en forma. La manera de atraer a esos clientes será el incentivo de un precio competitivo que haga que las personas se decanten por ValdesFIT. Además de orientar todos los esfuerzos al cliente, siempre se deberá mantener una actitud pasional y honesta en el trabajo, donde estar de cara al público será algo completamente básico y necesario.

6. PLAN DE MARKETING

Una vez desarrollado el plan estratégico, se va a proceder al estudio del plan de marketing, algo totalmente imprescindible a la hora de realizar un plan de negocio.

Este estudio trata de analizar el método que se va a utilizar para promocionar y publicitar la empresa, es decir, la imagen que vamos a dar para atraer a los clientes.

La herramienta para llevarlo a cabo es las 4Ps del Marketing Mix: producto, precio, distribución y promoción.

6.1. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento que se busca en ValdesFIT es convertirse en el gimnasio más solicitado del Distrito Sur, destacando por su cercanía a los clientes, su precio competitivo y las clases al aire libre. Se desea brindar una imagen de seriedad e innovación al mismo tiempo y para ello se utilizará un plan de marketing que ponga de manifiesto la calidad de las instalaciones, el trato a los clientes (haciéndoles sentirse especiales) y la singularidad del servicio.

6.2. SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado nos permitirá conocer cuál va a ser el público objetivo de ValdesFIT y optimizar los recursos y labores de marketing. Para ello se van a tener en cuenta distintos factores:

- Factor geográfico: se tendrá en cuenta a los habitantes de Valdespartera principalmente, pero también a los de los barrios de alrededor como Montecanal,

Arcosur, Casablanca y Rosales del Canal que serán clientes potenciales sin ninguna duda.

- Factor demográfico: aquí, únicamente, se distinguirán dependiendo de la edad, ya que como se ha estudiado con anterioridad, actualmente la diferenciación de género en el sector del fitness es casi inapreciable.
- Factor socio-económico: se pretende ofrecer un servicio a un sector con un nivel económico medio ya que serán familias jóvenes recién instaladas en el barrio o estudiantes con niveles adquisitivos bastante bajos.

6.3. LOGO

El gimnasio se llamará *ValdesFIT* y el logo será el siguiente:



Ilustración 2: Logo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La imagen sigue la estética de logo de equipo de rugby americano. Se pretende transmitir una imagen de gimnasio moderno, atractivo e innovador para nuestro público. El fucsia es un color distintivo que llama mucho la atención. Este logo va ligado al objetivo del plan de marketing: captar y fidelizar a los clientes mediante una imagen cautivadora del gimnasio.

6.4. MARKETING MIX

En este apartado se va a desarrollar el instrumento de análisis del plan de marketing de las 4Ps.

6.4.1. PRODUCTO

El producto/servicio es el pilar fundamental que sostiene a la empresa y sobre el que se tendrá que hacer hincapié para conseguir satisfacer las necesidades de los clientes y superar las expectativas. Con este término nos referimos tanto a los servicios que ofrecemos como a los bienes que se pueden comercializar en el centro (bebidas o barritas energéticas, agua, accesorios de gimnasio...)

En este apartado se van a describir los productos y lo que conlleva cada uno de ellos.

ValdesFIT ofrecerá 3 productos (cuotas mensuales):

Producto 1: Cuota Estándar

- Uso ilimitado de la zona de cardio y musculación durante el horario de apertura (6.30-23.00), **2 días a la semana** de lunes a domingo.
- Acceso a las clases dirigidas internas mediante cita previa, a través de la App, 24 horas antes.

Producto 2: Cuota Fit

- Uso ilimitado de la zona de cardio y musculación durante el horario de apertura (6.30-23.00) **4 días a la semana** de lunes a domingo.
- Acceso a las clases dirigidas internas mediante cita previa, a través de la App, 24 horas antes.

Producto 3: Cuota Plus

- Uso ilimitado de la zona de cardio y musculación durante el horario de apertura (6.30-23.00) **de lunes a domingo**.
- Acceso a las clases dirigidas internas mediante cita previa, a través de la App, 48 horas antes.

Producto 4: Cuota VIP

- Uso ilimitado de la zona de cardio y musculación durante el horario de apertura (6.30-23.00) **durante todo el año excepto del 1 noviembre al 1 de marzo.**
- Acceso a las clases dirigidas internas mediante cita previa, a través de la App, 48 horas antes.
- Acceso a las clases dirigidas al aire libre, mediante cita previa, a través de la App, 24 horas antes.

Toda persona que quiera utilizar cualquier servicio ofrecido por ValdesFIT deberá registrarse como socio y abonar la matrícula y cuota acordada.

6.4.2. PRECIO

Para Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, desde el punto de vista del marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio. (Kerin Roger, 2004)

La fijación del precio es una de las decisiones más importantes que se deben tomar con respecto a un producto ya que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa que lo vende. Un precio demasiado alto podría significar un bajo volumen de ventas; mientras que un precio demasiado bajo podría significar un buen volumen de ventas, pero un bajo margen de ganancia. (K, 2019)

En este caso, la característica principal del servicio es que es “de bajo coste”, por lo tanto el precio deberá ser muy competitivo y por debajo de la media, para llegar a un número muy elevado de clientes y obtener rentabilidad.

El precio de cada producto se resume en la siguiente tabla:

PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4
26,90€ + matrícula*	29,99€+ matrícula	35,99€+ matrícula*	37,99€+ matrícula*

Tabla 4: Precios de los productos (Fuente: Elaboración Propia)

*La matrícula se abonará al inscribirse por primera vez y tendrá un importe de 15€. Si el cliente se da de baja, la matrícula caducará en 6 meses.

6.4.3. DISTRIBUCIÓN

La distribución es la parte del marketing-mix que engloba todas aquellas tareas o actividades necesarias para hacer llegar de forma satisfactoria el producto o servicio a los clientes. (Fuentes, 2018)

Por ello, en este apartado se estudiará la manera más asequible y adecuada de ofrecer el servicio a los futuros clientes.

Teniendo en cuenta el tipo de negocio al que nos enfrentamos, un gimnasio, la distribución es sencilla. El centro se instalará en un local ubicado en un punto cercano a un núcleo potente de población, como es Valdespartera.

En el mismo centro se impartirán las clases dirigidas y se encontrarán las salas de máquinas. (Detallado en El Plan de Operaciones)

La ubicación se debe a dos principales causas:

1. Cercanía a El Parque de La Razón, donde se impartirán las clases al aire libre.
2. Punto central del barrio, crucial para un fácil acceso de los habitantes.

De igual importancia es el horario en el que ValdesFIT permanecerá abierto al público: de 7.30 a 23.00 de lunes a domingo, un horario amplio que permite al cliente organizarse de manera fácil para compaginar su vida personal con el gimnasio.

A raíz de la pandemia, se han tenido que tomar medidas para controlar los aforos de los establecimientos, para ello en ValdesFIT se deberá reservar cita previa, a través de una app específica del gimnasio, para las clases dirigidas o para el uso normal de las salas del gimnasio.

Desde la web, que se mencionará en el siguiente apartado, el cliente podrá darse de alta rellenando un formulario con sus datos personales. De esta forma, se ahorrará tiempo en

venir al gimnasio de forma presencial. El pago de la cuota mensual también se hará a través de la web y se automatizará.

6.4.4. PROMOCIÓN

La promoción es la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. (E. Jerome McCarthy)

ValdesFIT se va a publicitar a través de dos vías:

A. Publicidad online:

En este medio, destacan las redes sociales y la página web.

Hoy por hoy, estas dos formas de dar a conocer un negocio son las más rápidas, factibles y, lo más importante, baratas.

Desde un primer momento se va a crear una página web en la que aparezcan precios, horarios, actividades, localización, etc. que permitirá dar al público una información transparente y clara del servicio.

Por otro lado, el papel de las redes sociales va a ser otro punto fundamental para difundir el negocio.

Teniendo en cuenta la situación actual de la pandemia, las redes sociales están siendo el canal principal por el que informarnos de todo. Los jóvenes, el público al que nos dirigimos principalmente, forman parte de plataformas como Instagram, Facebook o Twitter donde ValdesFIT contará con cuentas para darse a conocer.

Los meses previos a la apertura oficial, se publicará de forma habitual la fecha de inauguración del gimnasio haciendo hincapié en las peculiaridades por las que destaca el mismo: precio low cost y clases al aire libre.



Ilustración 3: Redes sociales de ValdesFIT

B. Publicidad impresa

Por otro lado, se contactará con distintos negocios del barrio para llegar a un acuerdo que nos permita promocionar el gimnasio en sus propios locales ya sea mediante *flyers*, folletos o carteles en sus escaparates.

Posibles negocios colaboradores: Panaderia “El Gallego”, El Mercado de Valdespartera, *My English House, La Colada, Ysabell Tattoo, Grupo Zena Pizza o Bar Valera.*

Además se alquilarán vallas publicitarias en la zona para llegar de manera más eficaz a un elevado número de personas.

GASTO	€
Alquiler de valla publicitaria	2.250
Impresión de folletos, flyers, carteles	1.250
TOTAL	3.500

Tabla 5: Gastos en publicidad y promoción Fuente: Elaboración Propia

Para concluir este apartado, hay que recordar, que el plan de marketing es un paso vital en el nacimiento y crecimiento de un negocio.

En el plan de negocio se ha optado por beneficiarse en este aspecto de las características que presenta el propio negocio.

La oportunidad de ofrecer un servicio de bajo coste y con actividades al aire libre hace que capten la atención de muchas personas en época de pandemia y crisis. En este proyecto, se

ha decidido sacar partido a estas peculiaridades para llevar a cabo la estrategia de promoción. Además de contar con una logística que favorece ambas características.

7. PLAN DE OPERACIONES

Un plan de operaciones sirve para desarrollar y acordar todos los procedimientos y acciones que deben llevarse a cabo para el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos.

En este apartado, se abordarán los temas desde un punto de vista técnico y no comercial, como se ha hecho en el plan de marketing.

7.1. UBICACIÓN

La localización del centro es un factor fundamental para el éxito del negocio.

Éste se encuentra en la calle Belle Epoque en el barrio de Valdespartera. Se halla en la planta baja de un edificio, con parte de la fachada en porche y haciendo esquina, muy cercano a una guardería infantil, al Colegio Valdespartera, al Overpani, y otros comercios del barrio. Además, cabe destacar que, tiene fácil acceso desde el tranvía, a 3 minutos andado de la parada de Los Olvidados y es una zona de fácil aparcamiento.

El local seleccionado es de alquiler, teniendo en cuenta que en un futuro es probable que se requiera un sitio más grande, dependiendo del progreso del negocio.

El local cuenta con una capacidad de 300 m², que habrá que distribuir de la mejor forma posible para optimizar el espacio.



Ilustración 4: Mapa con la ubicación del gimnasio

Fuente: Google Maps

7.2. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL LOCAL

La distribución de salas y el diseño de las mismas, va a seguir un modelo práctico a la par de estético con el objetivo de transmitir comodidad, orden e innovación al mismo tiempo. Este diseño procura atraer y prestar confianza y confort al cliente.

A continuación se detalla la distribución del gimnasio y las actividades que tendrán lugar en ValdesFIT.

El gimnasio se va a dividir en 4 zonas:

- **Zona de cardio:** en esta sección se van a encontrar las máquinas que permiten realizar los ejercicios cardiovasculares con el objetivo de quemar calorías y fortalecer los músculos. El cardio es un ejercicio muy completo ya que uno mismo puede controlar su intensidad y satisfacer las necesidades que desee.

Se dispondrá de:

1. 3 Cintas para correr
2. 3 Bicis elípticas

- **Zona de musculación:** se lleva a cabo a través de pesas y máquinas de musculación. No es un ejercicio aeróbico ya que aquí lo que se busca es un aumento de la masa muscular.

Se dispondrá de:

1. Peso libre: 1 set de mancuernas y 4 barras con discos

2. 2 levergym y 2 poleas

- **Sala de clases colectivas:** aforo de 20 personas.

1. Body Combat
2. GAP
3. Zumba
4. Body Pump
5. Pilates

- **Sala de spinning o ciclismo indoor:** es un ejercicio aeróbico que se centra en el fortalecimiento de las piernas y consiste en pedalear en una bici estática siendo guiado por un monitor.

Se establecerá una sala específica para las clases de spinning, una actividad considerada punto crítico a la hora de decantarse por un gimnasio u otro.

Se dispondrá de 10 bicis estáticas.

En el Anexo III.I se expone la organización del servicio de forma detallada: el plano donde se refleja la distribución de las salas, el horario de actividades dirigidas y la maquinaria concreta de la que dispondrá el gimnasio.

7.3. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

Un proceso productivo es la serie de operaciones necesarias que se realizan de forma planificada y sucesiva para lograr la elaboración de productos o servicios.

En este caso, el objetivo del gimnasio sería llegar a satisfacer las necesidades del cliente y fidelizarle para que se mantenga en el gimnasio.

Por lo tanto, la cadena sería la siguiente:

Un individuo tiene interés y busca información sobre gimnasios para encontrar el que más se adecue a sus necesidades y su nivel adquisitivo. El gimnasio le proporciona dicha información. Una vez captado, se procede a la matriculación y se convierte en socio del gimnasio. Se le presenta el gimnasio y sus instalaciones y se le hace saber que el personal está para ayudarle en caso de dudas con máquinas, ejercicios, etc. A partir de ese momento, el trabajo del gimnasio consiste en fidelizar y mantener a ese cliente, ya que hay personas

que tienen objetivos a corto plazo, los cumplen y se dan de baja; o por el contrario, a largo plazo, si se pretende mantener una forma física estable y no un objetivo concreto.

El esquema del proceso productivo se encuentra en el Anexo III.II.

7.4. NORMATIVA

El Ayuntamiento de Zaragoza predispone una normativa general para la instalación de comercios en locales y sus respectivas obras de acondicionamiento. Ordenanzas Generales de Edificación BOE Nº 12 ENERO 1974

En el caso de la apertura de una instalación deportiva, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Si el negocio está en planta baja, el acceso deberá tener altura mínima, 3,50 m. libres, y deberá ser directo desde la vía pública.
- Los locales destinados a comercio han de estar dotados de ventilación e iluminación natural y artificial.
- Evacuación de gases: existirá una red de evacuación de gases y estableciéndose chimeneas de conducto colector y acometidas individuales, construidas con piezas prefabricadas según sistema potentado que garantice el perfecto funcionamiento. Igualmente deberá existir en estas piezas un extractor de humos conectado a la acometida individual.
- Plan de incendios:
 1. Certificado final de obra firmado por técnico competente y visado por el Colegio Profesional correspondiente, que acredite que las obras, instalaciones y medidas de protección contra incendios se han ejecutado de conformidad con la legislación aplicable (Código Técnico de la Edificación, Norma Básica, Reglamento de seguridad contra incendios en los establecimientos industriales, Ordenanza Municipal,..) y el proyecto objeto de licencia
 2. Certificado firmado por técnico competente y visado por el Colegio Profesional correspondiente, que acredite que durante la ejecución de la obra, se ha dado

cumplimiento al artículo 7.2 del capítulo 2 de la parte I del Código Técnico de la Edificación.

3. Certificado de una empresa de control de calidad ajena al proyecto,
4. Contrato de mantenimiento de las instalaciones de protección contra incendios con una empresa de mantenimiento autorizada.
5. Extintores. En edificios con escalera protegida o especialmente protegida, los extintores, se situarán fuera del recinto de escalera y del vestíbulo de independencia.

7.5. PLAN DE INVERSIÓN

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto será la siguiente:

ELEMENTO	Columna1	V. COMPRA	IVA
Aplicaciones informáticas	Programas de ordenador	1.850,00	388,50
Total Inmovilizado Intangible		1.850,00	388,50
Instalaciones Técnicas y Otro I.M.	Instalaciones técnicas	50.000,00	10.500,00
	Maquinaria	13.590,00	2.853,90
	Mobiliario	3.400,00	714,00
	Eq. procesos información	1.800,00	378,00
Total Inmovilizado Material		68.790,00	14.445,90
Fianzas	Fianzas suministros y alquileres	800,00	168,00
Total Inmovilizado Financiero		800,00	168,00
Tesorería	Tesorería	5.000,00	
Capital Circulante		5.000,00	0,00
Gastos de Constitución	Gastos constituir la empresa	650,00	136,50
TOTAL		77.090,00	15.138,90
		TOTAL	92.228,90

Tabla 6: Inversión inicial (Fuente: Elaboración propia)

La cifra asciende a 92.228,90€, conformada por: Aplicaciones informáticas, que engloba la creación y el mantenimiento de la página web al mismo tiempo que la App para Smartphone que se usará para la reserva de citas previas; Instalaciones técnicas, refiriéndose a la reforma y acondicionamiento del local; Maquinaria, comprende todas las

máquinas para ofrecer el servicio; Mobiliario; Equipos procesadores de información, es decir, los ordenadores de recepción y los equipos para la sala de spinning; Fianza del alquiler del local; Tesorería y los gastos de constitución.

8. ESTUDIO LEGAL

Para poder llevar a cabo el funcionamiento de la actividad económica, es necesario realizar un estudio legal para conocer cuál es la forma jurídica más ventajosa para nuestro negocio, teniendo en cuenta el sector al que se dirige y el servicio que ofrece.

En España, existen numerosas formas jurídicas para constituir tu propia empresa. En este apartado se van a describir todas ellas, además de concretar el tipo de sociedad que más le conviene a mi negocio.

La variedad de formas jurídicas que puede adoptar una empresa en España se encuentra pormenorizada en el Anexo IV.

En cuanto a sociedades mercantiles, podemos encontrar, Sociedad Anónima, Sociedad Limitada y Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Tras analizar las posibles formas jurídicas que pueden encajar en mi idea de negocio, he decidido seleccionar la opción de Sociedad Limitada (S.L), debido a:

- Número de socios: mínimo uno, máximo ilimitado. Este factor es beneficioso, teniendo en cuenta que el negocio va a ser de un único socio que al mismo tiempo será el director del centro.
- Responsabilidad del socio: solidaria y limitada al capital aportado, los socios nunca responderán a las deudas con su patrimonio personal.
- Desembolso inicial mínimo de 3,000 €. Puede estar formado por aportación monetaria o en forma de bienes. Esto es una gran ventaja para el negocio, teniendo en cuenta que va a estar formado por un único socio y él mismo deberá desembolsar todo el capital.
- No existe límite de trabajadores en la empresa.

- Sujeto al régimen general o de autónomo de la Seguridad Social
- Fiscalidad: Impuesto de Sociedades.

Por lo tanto, las principales características de una sociedad limitada son, al mismo tiempo, una ventaja teniendo en cuenta las preferencias y la situación de este negocio. Es por ello que la decisión final es constituir una **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)**.

Los gastos a los que ascenderían los trámites de constitución están reflejados en la siguiente tabla:

GASTO	EUROS
Notaría	100,00
Inscripción en el Registro Mercantil	50,00
Licencias	500,00
TOTAL	650,00

Tabla 7: Cuadro-resumen de gastos de constitución (Fuente: Elaboración Propia)

Los trámites generales para la constitución de una Sociedad Limitada están expuestos en el Anexo IV.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Los empleados son los bienes más importantes de una compañía. Ellos son la cara de la empresa y afectan directamente a la experiencia y satisfacción del cliente. (Shin, 2013).

Puesto que la empresa es de reducida dimensión, la plantilla a formar no será muy extensa.

En este apartado, se va a desarrollar la estructura organizativa y, por consiguiente, la asignación de tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo.

9.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las áreas funcionales de la empresa serán:

- Área administrativa: El socio será, al mismo tiempo, el director. Se encargará de todos los asuntos administrativos del gimnasio, de la recepción, de informar y orientar a los nuevos clientes, etc. Supervisará y dará soporte al resto de empleados.

- Área de acondicionamiento físico: A este conjunto pertenecen los entrenadores comprometidos con las actividades deportivas.

Estará compuesto por 3 especialistas en el ámbito del fitness cuyas tareas serán:

1. Atención y apoyo al cliente durante su experiencia en el gimnasio.
2. Dirección de clases dirigidas.
3. Control de las instalaciones y del buen funcionamiento del servicio.

Los requisitos de reclutamiento para el perfil de entrenador serán:

1. Formación educativa en el ámbito: Grado universitario en Ciencias del Deporte y de la Actividad Física, Grado Superior de F.P. en Técnico de Acondicionamiento Físico o Grado superior de F.P. en Enseñanza y Animación Socio Deportiva.
2. Persona con iniciativa, proactiva y con habilidades comunicativas.

Se subcontratará un servicio de gestoría confiado de los impuestos y las nóminas de la empresa. Asimismo, del mantenimiento y la limpieza, se ocupará una empresa ajena.

En el Anexo V se exhibe el organigrama y la distribución de las jornadas laborales de los empleados.

9.2. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN

Teniendo en cuenta el convenio al que están sujetos los entrenadores del gimnasio y, según las tablas salariales del 2019, el sueldo mínimo de los trabajadores contratados será de 12.000€ brutos al año por jornada completa. Por lo tanto, considerando la distribución de horarios expuesta, existirán 3 tipos de contratos distintos:

CONTRATO	CONDICIONES	SALARIO BRUTO €/MES
A	6h de lunes a viernes (30h/semana)	750,00
B	2h de lunes a viernes y 8h los sábados (18h/semana)	450,00
C	5h de lunes a viernes (25h/semana)	625,00

Tabla 8: Cálculo de salarios (Fuente: Elaboración propia)

GASTO	VALOR €/AÑO
Sueldos y salarios	21.900,00
SS a cargo de la empresa	6.570,00
Total	28.470,00

Tabla 9: Gastos en personal (Fuente: Elaboración propia)

Al servicio de limpieza y a la gestoría, se les pagará 3.600€ y 600€ al año, respectivamente.

El correcto funcionamiento de un negocio se basa en la precisa división y asignación de tareas de los empleados. Es por ello, que es tan importante que cada área o departamento de la empresa sepa con exactitud cuáles son sus responsabilidades y se centre en cumplir sus objetivos para poder llevar a cabo la actividad, por consecuente existe el plan de recursos humanos.

10. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es una herramienta sumamente útil mediante la cual se permite analizar la viabilidad de la empresa desde el punto de vista financiero y económico, siendo un documento imprescindible para la toma de decisiones. (Maiterst, 2018)

Este estudio contempla toda la información recogida y elaborada en los apartados anteriores, ordenada y traducida a números y resultados provisionales.

Para empezar, se va a partir de la previsión de ventas. Esta visión, como se ha mencionado anteriormente, es muy optimista y prevé una gran acogida del negocio en la zona. Tal y como se observa en las tablas del Anexo VII., desde un primer momento se espera una cifra de abonados muy favorable, esta se mantendrá e incluso aumentará hasta mediados de año, ya que, las cifras de abonados disminuyen debido al verano y las vacaciones. Sin embargo, con la llegada del otoño se espera una recuperación alcanzando 195 socios en diciembre.

Cabe destacar que el producto más caro, la cuota VIP, sólo se ofrece de abril a octubre, por lo tanto, aunque durante los meses de verano no se esperen muchas altas nuevas, se facturará más debido a la venta de dicho producto.

10.1. PLAN DE INVERSIONES

La inversión inicial, del mismo modo que se detalla en el plan de operaciones, asciende a 92.228,90 €.

La empresa deberá amortizar aplicando el criterio de amortización lineal los siguientes elementos:

Inmovilizado intangible: 370 €/año

Inmovilizado material: 5.392,33 €/año

Total: 5.762,33 €/año

La tabla con el desglose se encuentra en el Anexo VI.II.

10.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

La financiación va a constar de dos partes:

- Fondos propios: cubrirán el 46% de la inversión, por lo tanto, el capital social será de 42.228,90€.
- Fondos ajenos: Teniendo en cuenta la elevada cifra inicial de inversión que necesita el negocio, será necesario solicitar un préstamo bancario a largo plazo para financiar el 54% de la cantidad. Se solicitarán 50.000€, a un interés del 5% y a devolver en 5 años.

Los detalles del préstamo se encuentran en el Anexo VI.III.

10.3. PLAN DE EXPLOTACIÓN: INGRESOS Y GASTOS

El plan de explotación prevé los ingresos y gastos que comprenderá la empresa en el periodo de 5 años.

La cifra de **ingresos** se prevé que aumente un 20% año tras año debido al aumento de la demanda del servicio.

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	58.248,79	69.898,55	83.878,26	100.653,91	120.784,69

Tabla 10: Ingresos de la actividad

Por otro lado, no se prevé una drástica variación en la cantidad de gastos, disminuirán en una cuantía insignificante.

Esta cifra abarca los siguientes elementos:

1. **Arrendamiento:** 900€/mes de alquiler de local.
2. **Servicios profesionales:** 600€/año de la gestoría.
3. **Publicidad:** 3.500€ el primer año y una variación negativa de -30%. Engloba los gastos de promoción detallados en el plan de marketing.
4. **Suministros:** 3600€ del servicio de limpieza, 1200€ de luz y 1800€ de agua.
5. **Primas de seguro:** 1000€
6. **Sueldos y salarios:** 21.900€ el primer año y los años consecutivos varía en un +1,50%

7. **Seguridad Social:** 6.570€ el primer año y los años consecutivos varía en un +1,50%

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	50.970,00	50.380,05	50.111,67	50.070,46	50.190,36

Tabla 11: Gastos de la actividad

El plan de explotación se encuentra detallado en el Anexo VI.VI.

10.4. PREVISIONES DE P Y G Y BALANCES

La cuenta de pérdidas y ganancias es la diferencia entre los gastos y los ingresos producidos durante un ejercicio contable en una organización. La diferencia entre ambos, permite conocer el resultado del ejercicio.

En este caso, el resultado del primer año es negativo, debido al reducido número de clientes y demanda del servicio. Los años siguientes, el resultado muestra una cuantía positiva ya que la empresa comienza a recuperar poco a poco el potente desembolso del primer año.

Resultado del ejercicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	-983,54	9.027,34	19.823,81	32.810,57	48.211,54

Tabla 12: Resultado del ejercicio

10.5. ANÁLISIS (VAN, TIR, SENSIBILIDAD)

Los flujos de caja ascenderán a las siguientes cantidades:

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	3.447,30	12.710,15	15.609,91	28.097,85	42.975,07

A continuación, se calculan el VAN y el TIR, dos fórmulas financieras directamente relacionadas con el flujo de caja que estiman el tiempo que tardará el negocio en recuperar la inversión inicial.

El valor actual neto (VAN) muestra una cifra negativa, -7.144,59 €, por lo tanto, en los 5 primeros años la inversión no será recuperada y el negocio no se considerará rentable hasta

que dicha cantidad muestre un valor positivo. En cambio, la tasa interna de rentabilidad (TIR) es del 2,83%, informando de que, al menos, el beneficio será mayor que el propio capital, estimando rentabilidad a largo plazo.

Seguidamente, se va a llevar a cabo un análisis de sensibilidad. Para ello se han propuesto dos supuestos:

A) Reducir la cifra de ventas en un 25%:

VAN: -76.022,04 €

TIR: -22,56%

Si las ventas previstas se viesen reducidas en una cuarta parte, el proyecto sería una pérdida inmensa de dinero y se estimar que la inversión no se viese recuperada.

B) Aumentar las ventas en un 25%:

VAN: 61.732,86 €

TIR: 22,11%

En este caso, el valor actual neto representa una cuantía mucho mayor a 0, por lo tanto, el proyecto se consideraría rentable desde un primer momento. Asimismo, el TIR, indica que la inversión se recuperaría muy rápido y al ser un valor tan elevado, el negocio se denominaría como muy rentable.

11. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido analizar si la apertura de un servicio del sector del fitness sería viable en un barrio como Valdespartera, novedoso y habitado por gente y familias jóvenes.

Para responder a esta cuestión se han desarrollado los puntos más cruciales de un plan de negocio: un estudio del entorno, un plan estratégico, un plan de marketing, un plan de operaciones, un plan de recursos humanos y un plan financiero.

Una vez finalizado el trabajo, se han extraído diversas conclusiones.

Por un lado, en cuanto al resultado teórico, se ha obtenido una respuesta positiva en el análisis del entorno específico. La media de edad de Valdespartera, corresponde con la media de los usuarios de gimnasio; al mismo tiempo, el factor sociocultural, favorece la demanda del servicio, ya que mantenerse en buena forma física es un objetivo habitual para gran parte de la población. Los gimnasios son la herramienta perfecta para conseguir dicho propósito.

Aún así, los resultados numéricos son, a la hora de emprender, lo más importante. Las cifras de ventas esperadas, no muestran resultados favorables para el proyecto, ya que la gran inversión inicial no se recuperará en los primeros 5 años. Sin embargo, los indicativos de la tasa interna de rentabilidad estiman que el negocio podrá ser viable en un futuro.

Personalmente, y con los resultados encima de la mesa, opino que podría haber enfocado el proyecto de otra manera. Me gustaría haberme apoyado en profesionales del fitness y que me hubiesen guiado para perfeccionar la idea gracias a su experiencia. También me hubiese gustado ofrecer un servicio más especializado y no sólo “low-cost”, que estuviese más concentrado, como por ejemplo, un gimnasio para culturistas o un centro de técnicas de relajación con clases de yoga, pilates, estiramientos, etc. De todas formas, me siento satisfecha con el producto obtenido.

Haber llegado hasta aquí significa constancia, estudio y esfuerzo, no sólo haber acabado el trabajo de fin de grado, si no lo que supone entregarlo, finalizar una etapa que va a formar parte de mi para siempre. Esto no habría sido posible sin los consejos y el apoyo recibido por parte de los diferentes profesores y el tutor del trabajo que me han acompañado en la consecución de este objetivo.

12. BIBLIOGRAFÍA

- BDO. (2019). *El mercado del fitness en España en 2020: Hacia un nuevo mapa.*
- CDMsport. (2018). *CDMsport*. Recuperado el 2020, de
<https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/las-cadenas-gimnasios-preferidas-los-espanoles/>
- CNAE, A. d. (2019). *CNAE*. Recuperado el Octubre de 2020, de
<https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=R>
- E. Jerome McCarthy, W. D. (s.f.). *Marketing: Un enfoque global.*
- Estadística, O. M. (2018). *Datos demográficos del padrón municipal*. Zaragoza: Ayuntamiento de Zaragoza.
- Eurydice. (2020). *European Comission*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de
https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es
- Expansión. (2020). *Datosmacro*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Fernández, B. S. (s.f.). *idus.us.es* . Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26175/tfgpubConsumoproductosaspectopersonal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, A. B. (2018). *Trabajo de Fin de Grado*. Madrid.
- Infoautónomos. (2017). *infoautónomos*. Recuperado el 31 de enero de 2021, de
<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- K, A. (2019). *Crece en Negocios* . Recuperado el 24 de Diciembre de 2020, de
<https://www.crecenegocios.com/precio/>
- Kerin Roger, B. E. (2004). *Marketing* (13 ed.). McGraw Hill.

Lobaco, P. (7 de Noviembre de 2020). Momento crítico para los gimnasios en Aragón: "No somos el problema, somos la solución". *Heraldo de Aragón*.

Maiterst. (2018). *RANKIA*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de

<https://www.rankia.cl/blog/ideas-emprendimiento-chile/4112114-que-plan-financiero-empresa-ejemplo-estructura#:~:text=El%20plan%20financiero%20de%20una,de%20decisiones%20de%20la%20empresa.>

Manel Valcarce, J. G. (2020). *8º Informe Gimnasios Low Cost en España 2020*. Valgo.

Ministerio de Educación, C. y. (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*.

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA.

Rocfit. (s.f.). *Rocfit*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de

<https://www.rocfit.com/consejos-fitness/gestion-de-gimnasios-si-a-la-tecnologia-en-centros-deportivos/>

Ruiz, A. V. (Junio de 2017). *Riunet*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/85956/TFC%20Ana%20Victoria%20Garcia.pdf>

Shin, D. (2013). *clarabridge.com*. Recuperado el 31 de enero de 2021, de

<https://www.clarabridge.com/blog/los-empleados-su-activo-mas-importante>

TrainingGym. (2019). *TrainingGym*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2020, de

<https://blog.traininggym.com/blog/fidelizacion-de-clientes-en-diferentes-epocas-del-ano>

Zaragoza, A. d. (1973). *Ordenanzas Generales de Edificación*. Zaragoza.

Zaragoza, S. d. (2019). *Datos demográficos del padrón municipal de habitantes*. Zaragoza.

13. ANEXOS

ANEXO I: ENTORNO ESPECÍFICO

I.I. ANÁLISIS DEL SECTOR

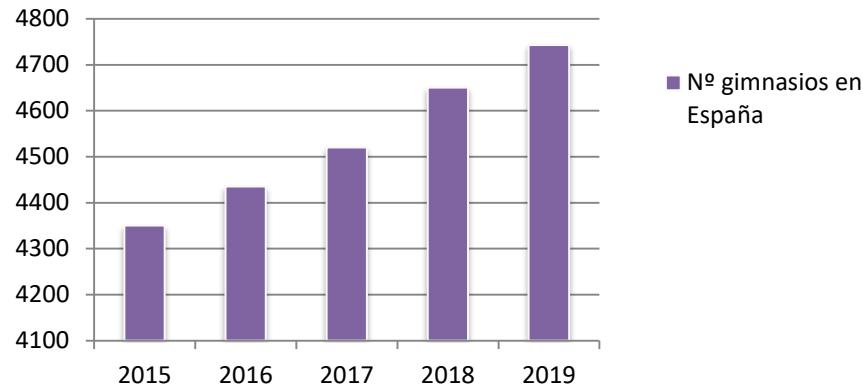


Gráfico 1: Evolución anual del nº de gimnasios en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de Statista.

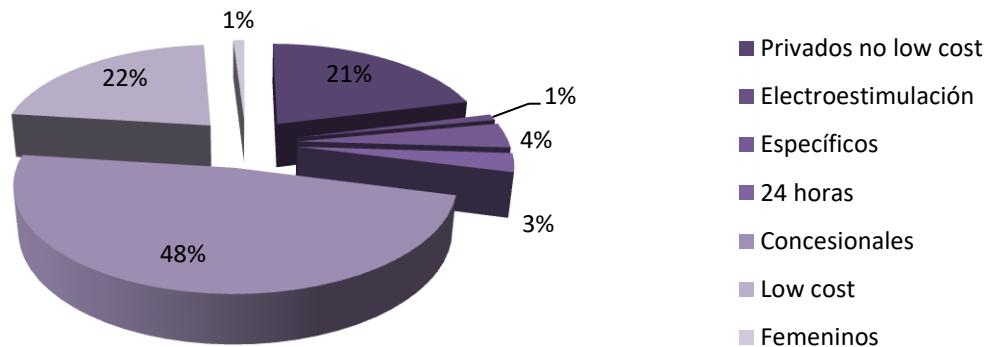


Gráfico 2: Porcentaje de abonados sobre el total de los principales tipos de gimnasios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CDMsport

POSICIÓN	CENTRO	Nº DE ABONADOS
1	Go-Fit (low cost)	211.631
2	Grupo Supera	2014.700
3	Be One	168.752
4	Alta Fit	129.500
5	Santa Gadea	110.000
6	Forus	105.000
7	DIR	90.518
8	Viva Gym (low cost)	90.237
9	Metropolitan	85.000
10	Basic-Fit	84.768

Tabla 13: Top-10 de gimnasios por nº de abonados independientemente de su tipología (España)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CMDsport

POSICIÓN	CENTRO	Nº DE ABONADOS
1	Alta Fit	127.000
2	Viva Gym	90.237
3	Basic-Fit	82.296
4	McFit	75.040
5	Dream Fit	70.148

Tabla 14: Top-5 gimnasios low-cost en España por nº de abonados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CMDsport

POSICIÓN	EMPRESA	FACTURACIÓN	
		(en millones de euros)	
1	VIVA GYM Group	85	
2	Metropolitan	80,1	
3	Go Fit	72	
4	Forus	69	
5	DiR	50,3	
6	Supera	48,3	
7	Holmes Place	44,1	
8	Alta Fit	38	
9	McFit	30,6	

Tabla 15: Ranking de empresas fitness según facturación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Palco 23

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Empresas	42	39 (-4,9%)	41	37 (-12%)	42 (+7%)	39 (+15%)	34 (+26%)	27
		(+7,69%)		(+10,8%)				
Gimnasios	322	282	259	246	235	200	158	117
		(+8%)	(+5,3%)	(+4,7%)	(+17,5%)	(+26,6%)	(+35%)	

Tabla 16: Evolución de los gimnasios low-cost 2013-2020

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el VIII Informe de Gimnasios low cost en España

I.II. CLIENTES

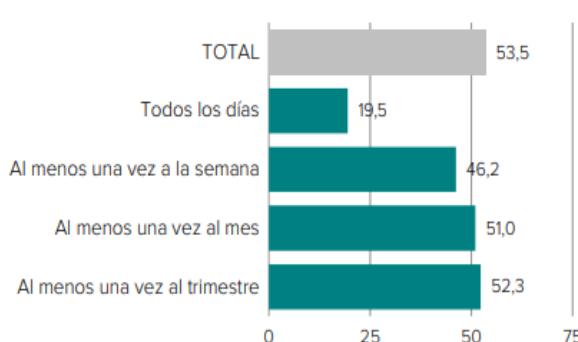


Gráfico 3: Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (% del total investigado)

Fuente: Encuesta de Hábitos deportivos de los españoles

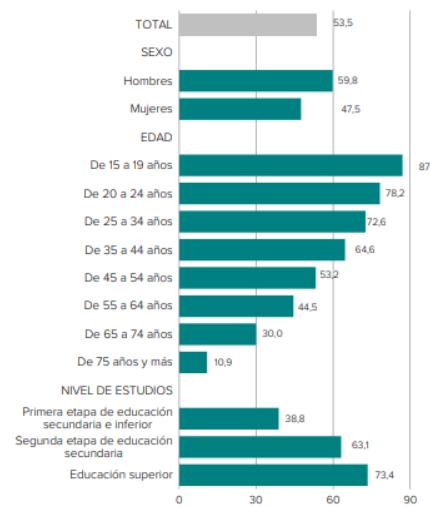


Gráfico 4: Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (en % de la población total investigada de cada colectivo)

Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos de los Españoles

■ Abonados o socios de gimnasios
■ Abonados o socios a otras asociaciones o clubs

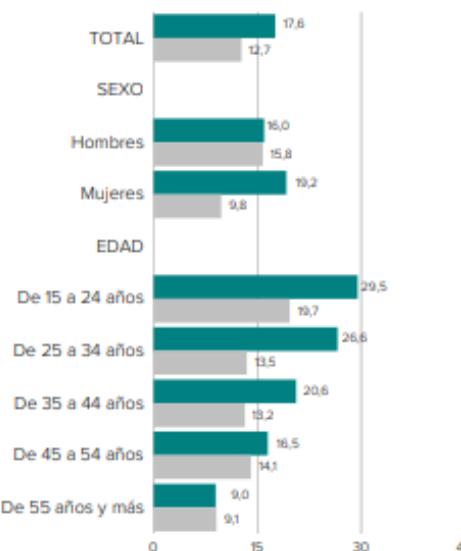


Gráfico 5: Personas que están abonadas o son socias de gimnasios o asociaciones deportivas según características (% de la población total investigada de cada colectivo)

Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos de los españoles

ENCUESTA

Con intención de investigar y obtener información de posibles futuros clientes, se ha llevado a cabo una encuesta a vecinos del barrio Valdespartera.

El número de encuestados ha ascendido a 370 y la media de edad, 35 años.

El objetivo de la encuesta es averiguar si el público estaría interesado en dar clases al aire libre o no.

Para ello, la primera pregunta ha servido para filtrar a los encuestados: **personas que van al gimnasio (36%)** y **personas que no van (64%)**. A partir de ahí, se han canalizado las preguntas dependiendo del grupo al que pertenece el encuestado.

Usuario de gimnasio

■ No ■ Si

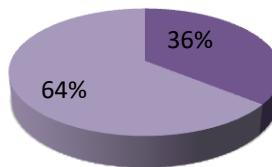


Gráfico 6: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

A) Los que sí que van al gimnasio:

Primero se ha querido dar importancia a la frecuencia de uso del servicio. El 44% concurren el gimnasio 3 o más días a la semana.

Frecuencia de uso del gimnasio (días/semana)

■ 1 día ■ 2 días ■ 3 o más días

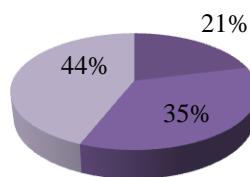


Gráfico 7: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

Para continuar, se ha contextualizado la situación de la pandemia en la propia encuesta, preguntando al examinado si la reducción de ejercicio físico debido a la crisis sanitaria ha supuesto cambios negativos en su forma física.

Ofreciendo un rango de respuesta del 1 “no me ha afectado” hasta el 5 “me ha afectado mucho”.

Entre los que sí que van al gimnasio, 50 no han visto cambios en su forma física, pero por el contrario, 30 sí que lo han hecho.

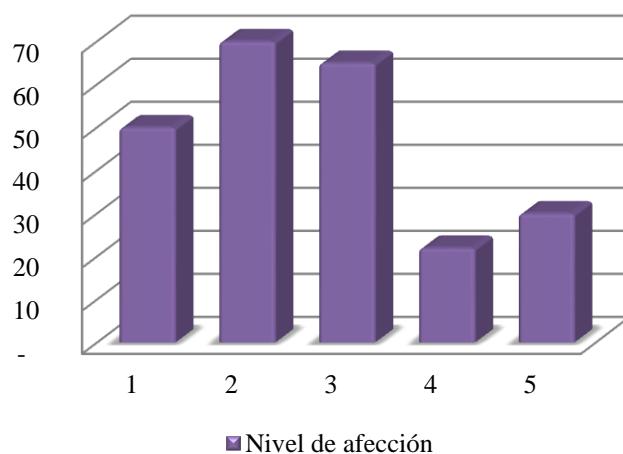


Gráfico 8: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

Con el objetivo de conocer si estas personas han buscado alternativas al gimnasio, se les ha cuestionado si lo han hecho o no. Los resultados obtenidos han sido: 30% ejercicio en casa con entrenador virtual; 35% *running* y el resto con porcentajes similares: *tracking*, ciclismo, deporte de raqueta, etc.

B) Los que no van al gimnasio:

En este grupo de encuestados, se ha pretendido recoger información acerca del motivo de no utilizar el gimnasio, para poder conseguir *feedback* y mejorar y avanzar en el proyecto.

El motivo por el que no va al gimnasio

■ Rechazo ■ Lo dejé cuando empezó la pandemia

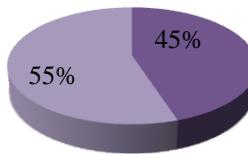


Gráfico 9: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

A raíz de estos datos se conoce el motivo del desuso de gimnasios, la mayoría lo dejaron debido a la pandemia, por lo tanto es beneficioso para nuestro negocio ya que cuando ésta se acabe, gran parte volverá a inscribirse en los centros. Los que rechazan el gimnasio se debe a que no les gusta, falta de tiempo o prefieren otros deportes.

Para finalizar y una vez realizadas las preguntas de filtro, se ha procedido a las preguntas en común para ambos grupos.

1. *Si ofreciesen clases dirigidas al aire libre en tu gimnasio actual o gimnasio cercano para evitar estar en un sitio cerrado, ¿Te apuntarías?*

El 46,7% no; 53,3% sí. Este resultado es favorable ya que la mayoría de encuestados sí que accederían a hacer clases al aire libre, tal y como ValdesFIT ofrecerá a sus socios.

2. *¿Qué clase dirigida te gustaría practicar al aire libre?*

Clases dirigidas al aire libre

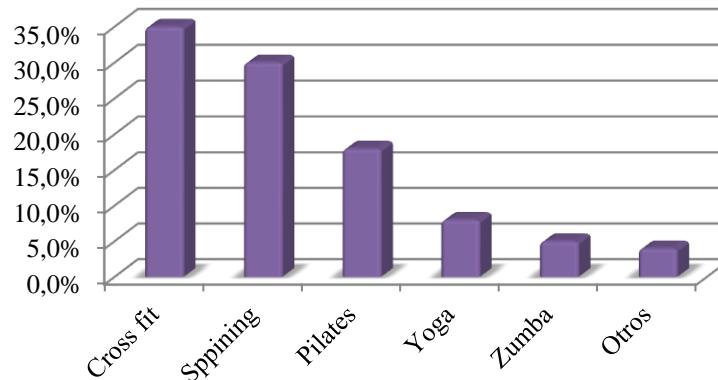


Gráfico 10: Resultados Encuesta (Fuente: Elaboración Propia)

I.III: COMPETIDORES

A) Gimnasios low-cost:

LOGO	
PRECIO	<p>Matrícula: depende de la promoción del mes, suele ser gratis.</p> <p>Cuota mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básico 26,90€ (acceso exclusivo al club seleccionado, reserva 24h de antelación) • tonificación Premium 29,90€ (acceso a 36 clubes, invitación para un acompañante los fines de semana, reserva 48h de antelación, pasaporte Ibérico) • Platino 32,90€ (acceso a 53 clubes, invitación para un acompañante los fines de semana, reserva 48h de antelación, pasaporte Ibérico)
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Clases dirigidas: cardio, , funcional, cuerpo mente, coreografía. • Zona de cardio • Zona de fuerza y musculación
PÚBLICO OBJETIVO	<p>Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.</p>
OBSERVACIONES	<p>Cuenta con 4 centros en Zaragoza: Actur, Camino de las Torres, Puerta del Carmen y Romareda.</p> <p>El más cercano a Valdespartera sería el de Romareda, a 300 metros de la parada de tranvía.</p> <p>Dispone de página web donde contiene toda la información.</p> <p>Horario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lunes a viernes de 07:00 a 23:00. • Sábado y domingo de 08:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:30.

Tabla 17: Características Viva Gym

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Viva Gym

LOGO	
PRECIO	<p>Matrícula: 30€</p> <p>Cuota mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • One: 28,90€ (Cuota estándar, acceso en todo el horario de apertura). • Oro: 32,90€ (Acceso a todos los centros en las mismas condiciones de la cuota One). • Senior: 20,90€ (Diseñada para personas de 60 años o más. El acceso está limitado de lunes a viernes de 7:00 a 15:00, los fines de semana el acceso es libre).
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Clases dirigidas: cardio, tonificación, funcional, equilibrio, coreografía, alta intensidad, relax • Zona de cardio • Zona de fuerza y musculación • Sala “a tu rítmico” con entrenador virtual. • Club ciclista y club corredores
PÚBLICO OBJETIVO	<p>Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.</p>
OBSERVACIONES	<p>Localización: Av. Manuel Rodríguez Ayuso (Los Enlaces, Valdefierro)</p> <p>Dispone de página web donde contiene toda la información.</p> <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes a viernes de 07:00 a 23:00. 2. Sábados de 09:00 a 21:00. 3. Domingos y festivos de 9:00 a 15:00.

Tabla 18: Características Dream Fit

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Dream Fit.

LOGO	
PRECIO	<p>Matrícula: gratis</p> <p>Cuota mensual: 29,90€</p> <p>Bono: 9€/día</p>
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Clases colectivas: cardio, tonificación y fuerza, cuerpo-mente, coreografía, box, nuevas tendencias de alta intensidad <i>Genius Class</i> (Gcross, Genergy, GHit)
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.
OBSERVACIONES	<p>Cuenta con 3 centros en Zaragoza: Delicias, Actur y el centro.</p> <p>Dispone de página web donde contiene toda la información.</p> <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes a viernes de 07:00 a 22:30. 2. Sábado de 09:00 a 20:00. 3. Domingo y festivo de 9:00 a 14:00.

Tabla 19: Características Alta Fit

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Alta Fit

LOGO	
PRECIO	<p>Matrícula: 30€</p> <p>Contrato trimestral: 39,90€/mes</p> <p>Contrato semestral: 34,90€/mes</p> <p>Contrato anual: 29,90€/mes</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Cyberobics (entrenamientos de realidad virtual con entrenadores)

SERVICIO	internacionales) <ul style="list-style-type: none"> • Clases colectivas • Zona de fuerza, musculación, cardio
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.
OBSERVACIONES	Localización: Av. de Valencia 22 Dispone de página web donde contiene toda la información. Horario: 1. Lunes a viernes de 06:00 a 24:00. 2. Sábado y domingo de 08:00 a 21:00.

Tabla 20: Características McFit

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

b) Gimnasios Premium:

Se han seleccionado dos competidores del segmento Premium ubicados cerca de la ubicación del negocio.

Ofrecen servicios parecidos a los gimnasios low cost pero con atención más personalizada, actividades extra distintivas, etc.

LOGO	 <u>WHITE GYM</u>
PRECIO	Matrícula: 30€ Dos cuotas distintas: <ul style="list-style-type: none"> • Cuota normal: de mañanas (35€) o de todo el día (45€) • Cuota con actividades “extras”: dos días a la semana (65€) o ilimitado (75€)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de musculación y zona de cardio. • Actividades colectivas (running, body pump, body combat, etc.) • Actividades extras (boxeo, crossfit, muay thai, etc.) Cada actividad

SERVICIO	se realiza en un sitio acondicionado (box de crossfit, nave con tapices para artes marciales) <ul style="list-style-type: none"> • Zona de entrenamiento personal
PÚBLICO OBJETIVO	Mayoritariamente personas comprendidas entre edades de 16-40 años de ambos sexos.
OBSERVACIONES	Se ubica en Via Ibérica (Casablanca) a una parada de tranvía de Valdespartera. Dispone de página web donde contiene toda la información. Horario: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes a viernes de 07:30 a 22:30 2. Sábado de 9:00 a 15:00 3. Domingo cerrado.

Tabla 21: Características White Gym

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por White Gym

- Ven Gym Basket al aire libre

Se trata de un gimnasio convencional y familiar situado en el barrio de Valdespartera.

Ofrece una atención más personalizada que los gimnasios de cadena y no promete un precio general sino que elabora un presupuesto individual a cada cliente.

Cuenta con sala de musculación y cardio además de clases dirigidas al aire libre.

Horario: lunes y jueves de 19.00 a 21.00

Localización: Avenida de Casablanca (Valdespartera)

C) Clubs Deportivos.

Los clubs deportivos son competidores indirectos de los gimnasios ya que cuentan con una importante gama de servicios además del propio de un gimnasio. Lo característico de los clubes es que suelen estar enfocados a personas de todas las edades, desde niños hasta personas de la tercera edad.

LOGO	 STADIUM CASABLANCA
PRECIO	<p>Cuotas anuales de socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota anual abonado: 391 € • Cuota semestral abonado: 206 € • Cuota trimestral abonado: 103 € <p>Las actividades extra se pagan aparte.</p>
SERVICIO	El Stadium Casablanca ofrece una inmensa variedad de actividades a sus socios: fútbol, baloncesto, natación, atletismo, tenis y pádel, triatlón, etc. Gracias a sus 100.000 m ² de instalaciones deportivas además de zona de restauración, gimnasio, etc.
PÚBLICO OBJETIVO	Personas de todas las edades. Enfocado a familias con hijos, jubilados, jóvenes deportistas, etc.
OBSERVACIONES	<p>Localización: Vía Ibérica, 69. A una parada de tranvía desde Valdespartera.</p> <p>Dispone de página web donde contiene toda la información.</p> <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes a viernes: 07:00 a 23:00 2. Sábado y domingo: 08:00 a 23:00

Tabla 22: Características Stadium Casablanca

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Stadium Casablanca

LOGO	
PRECIO	<p>Cuotas anuales de socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-4 años: 0€ • 5-14 años: 135€ • 15-18 años: 194€ • 19-65 años: 273€ • 66 años en adelante: 225€ <p>Las actividades extra se pagan aparte.</p> <p>El gimnasio son 20€/mes.</p>
SERVICIO	<p>Este club es uno de los centros deportivos más potentes de Zaragoza. Cuenta con una extensión de 130.000 m² y 12.000 socios. Dos bares, zona de barbacoa, gimnasio con Spa, piscinas al aire libre y cubiertas, campos de fútbol, pabellones de baloncesto, pistas de tenis y pádel, etc.</p> <p>Cada deporte cuenta con equipos y entrenadores además de poder practicarlo de forma individual.</p> <p>Aparte de ser un club deportivo, también se considera club social donde los clientes aprovechan de su tiempo libre en las distintas instalaciones.</p>
PÚBLICO OBJETIVO	<p>Personas de todas las edades. Enfocado a familias con hijos, jubilados, jóvenes deportistas, etc.</p>
OBSERVACIONES	<p>Localización: C/Argualas. A una parada de tranvía desde Valdespartera.</p> <p>Dispone de página web donde contiene toda la información.</p> <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Lunes a viernes: 07:00 a 23:00 4. Sábado: 08:00 a 00:30 5. Domingo: 08:00 a 23.30

Tabla 23: Características E.M. El Olivar

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por E.M. El Olivar

4. Entrenadores personales:

A día de hoy, hay clientes que buscan atención personalizada completa. En Zaragoza podemos encontrar varias empresas que ofrecen entrenadores individuales.

- Pilates David Belium

PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Básico: 50€/sesión • Bono 8 sesiones: 350€ • Cuota club: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 180€/mes (1 clases/semana) ✓ 340€/mes (2 clases/semana)
SERVICIO	<p>Ofrece clases de pilates o contrología con aparatos originales y método certificado internacionalmente.</p> <p>También cuenta con entrenadores personales y entrenamiento on line.</p>
OBSERVACIONES	<p>C/ La Lista de Schindler 35 (Valdespartera)</p> <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes a sábado: 08:00 a 22:00 2. Domingo cerrado.

Tabla 24: Características Pilates David Belium

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Pilates David B.

- Sport Up Romareda

PRECIO	<p>Depende de la opción que se elija, se consulta presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el centro • En el domicilio • On line <p>Se puede pagar mensualmente o con bonos de 4,8 o 12 sesiones.</p>
---------------	---

SERVICIO	<p>Las opciones de entrenamiento mencionadas ofrecen una app para sus clientes. Los entrenadores son todos licenciados en actividad física y especializados en entrenamiento personal.</p> <p>También organizan cursos de formación para entrenadores personales.</p>
OBSERVACIONES	<p>Cuenta con dos centros en Zaragoza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Romareda: C/Andrés Gay Sangrós 4 ✓ Torre del Agua: C/Rosalía de Castro 14 <p>Horario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Lunes a viernes: 07:00 a 22:00 4. Sábado: 07:00 a 14:00 5. Domingo cerrado.

Tabla 25: Características Sport Up Romareda

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Sport Up

5. Entrenamiento online:

La tecnología ya forma parte de todos los aspectos de nuestra vida. Una de ellas es el deporte, que de diversas formas se va adaptando a los cambios de nuestra sociedad.

Los entrenamientos virtuales ya están normalizados en el mundo del fitness. Debido a la falta de tiempo de los individuos, además de las crisis del Covid-19, se ha incrementado el uso de este tipo de servicio que además abarata costes a las empresas.

Podemos encontrar una gran variedad de entrenamientos virtuales. Ya sea en plataformas digitales como YouTube, cuyos clientes comparten videos para que sus subscriptores les vean o entrenadores profesionales que crean su propias webs y suben contenido a ellas.

- Gym Virtual

PRECIO	<p>Existen dos vías de utilizar este servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gratis: mediante la visualización de videos de clases dirigidas en YouTube. • Suscripción: pack de 12 semanas de entrenamiento. Acceso a todo el contenido de la web. Cuenta con distintos planes:
---------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan nutrición: 69€ 2. Plan entrenamiento: 140€ 3. Pack completo: 179€
SERVICIO	Se trata de un gimnasio online, donde tienes la posibilidad de tener un calendario personalizado con entrenamientos semanales. Se considera un servicio alternativo a los gimnasios.
PÚBLICO OBJETIVO	Personas de todas las edades y ambos sexos.
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web con toda la información, además de ser la herramienta de trabajo.</p> <p>Disponibilidad 24 horas. Para contactar con los entrenadores se utiliza el correo electrónico.</p>

Tabla 26: Características Gym Virtual

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Gym Virtual

- Ictiva

	<p>Cuotas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 23,85€ (8,95€/mes) • Semestral: 41.70€ (6,95€/mes) • Anual: 71.40€ (5,95€/año)
SERVICIO	<p>Entrenamientos online, en streaming o en directo.</p> <p>Hipopresivos, pilates, yoga, musculación, HIIT, Total Body.</p>
OBSERVACIONES	<p>Dispone de página web con toda la información, además de ser la herramienta de trabajo.</p> <p>Disponibilidad 24 horas. Para contactar con los entrenadores se utiliza el correo electrónico.</p>

Tabla 27: Características Ictiva

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Ictiva

ANEXO II: ANÁLISIS DAFO

1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

La primera vertiente es aquella en la que la empresa señala las **amenazas y oportunidades** que se dan en la industria a la que pertenece, **el entorno externo**. La empresa deberá anticiparse a ellas, tanto para superarlas como para aprovecharse de las mismas.

El modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, previamente desarrollados, van a ser una importante referencia en el estudio de la primera vertiente.

AMENAZAS: fuerzas externas incontrolables que pueden causar un impedimento, una reducción o un incremento de los riesgos en la efectividad y desarrollo de la empresa.

- **Situación económica:** la coyuntura española no se encuentra en muy buena posición debido a la crisis sanitaria del Covid-19. Tanto el riesgo de contagio como la elevada tasa de paro que sufre el país condicionan a que mucha gente se vea obligada a desapuntarse de los gimnasios. Esta es, sin duda, la mayor amenaza a la que se enfrenta nuestro negocio.
- **Productos sustitutivos:** a día de hoy, existen numerosas formas de practicar ejercicio sin tener que gastar dinero. El deporte al aire libre, como por ejemplo el *running*, está a la orden del día. Además, el deporte virtual, a través de plataformas gratuitas como YouTube, es cada vez más común. El factor Covid-19, se suma a esta amenaza e influye a la hora de fomentar el deporte en exteriores o individual, ya que el riesgo de contagio en sitios cerrados, como los gimnasios, es muy alto.
- **Elevada competitividad:** el sector fitness cuenta con una gran competitividad. Existen numerosas empresas dedicadas a este tipo de actividad además de ofrecer un servicio muy similar. La cuota de mercado está cada vez más concentrada en unas pocas cadenas que, poco a poco, van eliminando a los pequeños negocios del mapa.
- **Estacionalidad:** el nivel de asistencia de los clientes varía según la época del año por falta de fidelización. Esto puede afectar directamente a la rentabilidad de la

empresa. Los clientes se dan de baja en diferentes etapas, sobre todo en verano o en Navidad. Por el contrario, es frecuente observar un pico en las altas del gimnasio cuando todo el mundo regresa de las vacaciones. (TrainingGym, 2019)

OPORTUNIDADES: factores externos que suponen una ventaja competitiva para el negocio y que hacen mejorar la eficiencia y rentabilidad de este.

- **Demografía:** la media de edad del Distrito Sur de Zaragoza es de 32 años en ambos sexos. Además de presentar un índice de juventud del 619,64%. (Estadística, 2018)

Este índice sobrepasa con creces los índices de juventud del resto de municipios de la ciudad. Por ejemplo, en Delicias se observa un 43,43%; en el Centro, un 37,33%; en Torrero un 77,00%; etc.

Estos datos implican una oportunidad muy buena para nuestro negocio, ya que demuestran que la zona en la que se va a ubicar el gimnasio, cuenta con una población joven, perfecta para el tipo de cliente al que se enfoca nuestro gimnasio.

- **Influencia social y cultural:** en el modelo PESTEL se ha estudiado la moda que sigue nuestra sociedad de conservar un cuerpo esbelto y delgado. Estas “normas sociales” provocan una mayor demanda de los gimnasios ya que a través de la práctica habitual de ejercicio se consigue llegar a ello.
- **Singularidad:** ser el único gimnasio de este tipo en la zona.

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La segunda vertiente a la que nos referimos es la de las **fortalezas y debilidades** que presenta nuestra empresa, **el entorno interno**.

Son aspectos relativos a las capacidades de los promotores.

FORTALEZAS: se consideran fortalezas, las capacidades y habilidades especiales con las que cuenta la empresa y los recursos que se controlan.

- **La tipología:** el servicio low cost que ofrece nuestro negocio es un punto fuerte y diferenciador. Como ya se ha mencionado previamente, no existen gimnasios de bajo coste en la zona, además de, ésta presentar una población joven que busque servicios con un precio adaptado a su nivel adquisitivo.
- **Personal cualificado:** ValdesFIT sólo contará con personas formadas y cualificadas para llevar a cabo las labores de monitor o nutricionista de forma profesional. Se considerará obligatorio poseer un título oficial para trabajar en el gimnasio.
- **Amplitud de horarios:** el centro permanecerá abierto de 6.30 a 24.00 todos los días de la semana. De esta forma, los clientes podrán compaginar el gimnasio con sus tareas personales de forma sencilla y sin complicaciones.
- **Ubicación:** Valdespartera es un barrio joven, en expansión y con expectativas de futuro. La ocasión de implantar un gimnasio de bajo coste en esta zona es muy prometedora ya que no existen centros fitness low cost en todo el Distrito Sur.

DEBILIDADES: Son los aspectos que perjudican al funcionamiento y desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Por lo tanto, constituyen una amenaza para el negocio.

- **Fuerte inversión inicial:** para poder llevar a cabo la actividad necesitamos acondicionar el local, dotar de maquinaria, equipamientos, mobiliario, etc. Para ello se necesita realizar una importante inversión, por lo que se requerirá de financiación externa.
- **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.

- **Dificultad para realizar acciones de marketing:** al ser un gimnasio nuevo y, por lo tanto, poco conocido en el sector, la capacidad de hacer campañas de marketing para darse a conocer y fidelizar a la población es un proceso muy costoso.

ANEXO III: PLAN DE OPERACIONES

III.I. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL LOCAL

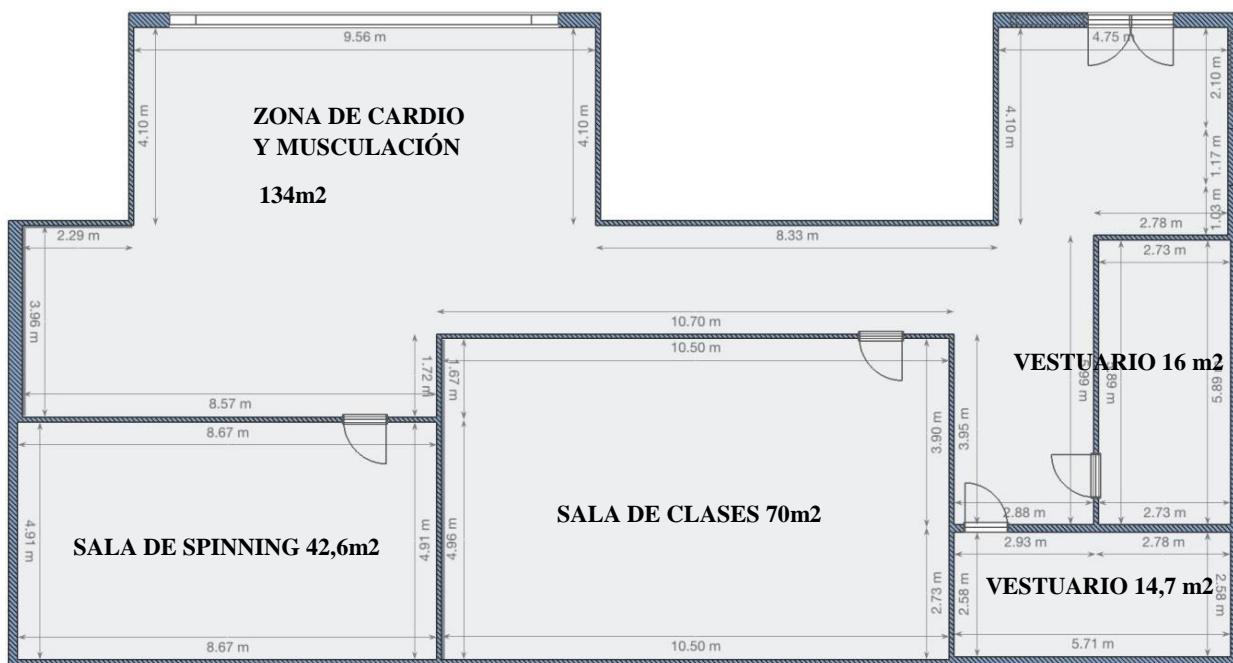


Ilustración 5: Plano del local (Fuente: Elaboración propia)

	L	M	X	J	V	S	D
11-12	G.A.P	Body Combat	Zumba	Body Pump	Pilates	Body C	-
12-13	-	-	-	-	Spinning	Spinning	-
17-18	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	-	-
18-19	Body C.	G.A.P	Pilates	Zumba	Body Pump	-	-

Tabla 28: Horario de clases dirigidas temporada invierno (noviembre-marzo)

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se detalla la maquinaria del gimnasio:

PRODUCTO	FOTO	DETALLES	PRECIO/ UNIDAD
Cinta de correr		Proveedor: Reebok 12 niveles de inclinación electrónica. Superficie de carrera de 130 x 43 cm. 40 programas Pantalla LCD retro iluminada Sistema de seguridad de parada automática	500
Bicicleta elíptica		Proveedor: Fitter Pantalla retro iluminada con gráficos para facilitar su visualización. 8 funciones y 21 programas variados que permitirán optimizar las sesiones.	350
Bicicleta Estática		Proveedor: Life Fitness C1 Go Sensores de frecuencia cardíaca táctiles. Asiento vertical estándar. Manillares con diseño ergonómico estilo de carreras. Soporte porta botellas en la parte frontal y bandeja de lectura integrada	600
Mancuernas		Proveedor: Titanium Set de mancuernas hexagonales de 2kg a 30 kg. Soporte horizontal.	1.500
Lever gym con ajuste de palanca.		Proveedor: Tunturi No usa ni cables ni poleas y debe ser cargado con discos olímpicos.	700
Polea alta y remo bajo		Proveedor: Titanium	400

Discos olímpicos		Poveedor: Tunturi Barra de 180 cm de 14kg Incluye: 4 x 1,25 kg 4 x 2,5 kg 4 x 5 kg 2 x 10 kg 2 x 15 kg	335
------------------	---	---	-----

Tabla 29: Maquinaria del gimnasio

Fuente: Elaboración propia mediante datos recabados de las webs de los proveedores.

III.II. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO



Ilustración 6: Esquema proceso productivo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV: ESTUDIO LEGAL



Cuadro comparativo. Formas jurídicas de empresa.

Febrero 2016

Tipo de empresa	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Desembolso en origen del capital	Régimen de Seguridad Social	Denominación	Fiscalidad	Trabajadores fijos	Legislación básica
Empresario individual	El titular	Ilimitada (Véase nota 1)	No hay		Autónomo	Apellidos y nombre del titular	IRPF	No hay límites	Código de Comercio (art. 1 y ss)
Sociedad Civil	Mínimo 2	Ilimitada	No hay		Autónomo	Libre con "S.C."	Impuesto de Sociedades o IRPF (Véase nota 2)	No hay límites	Código Civil (art. 1.665 y ss.)
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	Ilimitada	No hay		Autónomo	Libre con "C.B."	IRPF	No hay límites	Código Civil (art. 392 y ss.)
Sociedad Limitada	Mínimo 1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (Véase nota 3)	Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.L."	Impuesto de Sociedades	No hay límites	R.D. Leg. 1/2010, 2 de julio
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias desde el inicio	Régimen General o Autónomo	Apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico	Impuesto de Sociedades	No hay límites	LEY 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa R.D. Leg. 1/2010, de 2 de julio
Sociedad Anónima	Mínimo 1 (Sociedad Anónima Unipersonal)	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Suscrito totalmente y desembolsado en un 25%	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.A."	Impuesto de Sociedades	No hay límites	R.D. Leg. 1/2010, de 2 de julio
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Mínimo 3 (Véase nota 4)	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (S.L.L.) 60.000 € (S.A.L.)	Igual que S.L. o S.A., según corresponda a S.L.L. o S.A.L.	Régimen General o Autónomo, según proceda.	Distinta a la de otra sociedad con "S.L.L." o "S.A.L."	Impuesto de Sociedades	El 49% de las horas año realizadas por los socios trabajadores	Ley 44/2015, de 14 de octubre
Cooperativa	Primer grado. Mínimo: 3 socios Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomo (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Distinta a la de otra sociedad con "S.Coop"	Impuesto de Sociedades	El 35% de las horas/año realizadas por los socios trabajadores	Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón (modificada por la Ley 4/2010) Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas

Nota 1: Existe la posibilidad de que el trabajador autónomo limite parte de su responsabilidad, denominándose "empresario individual de responsabilidad limitada".

Nota 2: Las sociedades civiles que realicen una actividad mercantil tributan por el Impuesto de Sociedades, el resto (agrarias y profesionales) por el IRPF.

Nota 3: Se permite una variante a la Sociedad Limitada que se denomina "Sociedad limitada en Formación Sucesiva", por la que puede crearse con un capital inferior, aunque en el plazo de 18 meses se ha de completar la suscripción del capital, hasta el mínimo de 3.000 €

Nota 4: En el momento de la creación de la sociedad laboral puede haber 2 socios, cada uno de ellos tendrá el 50% del capital y en el plazo de 36 meses ha de incorporarse mínimo un socio más, para llegar a 3 socios. En ese momento, al menos dos de los socios serán trabajadores y entre los dos poseerán al menos el 50% del capital social. Ningún socio puede poseer más de 1/3 del capital.

Ilustración 7: Cuadro-resumen de las posibles formas jurídicas en España

Fuente: Red Emprende y Trabaja en el Somontano

TRÁMITES CONSTITUCIÓN

El **procedimiento para la constitución** de la empresa es el siguiente (Infoautónomos, 2017):

1. Registro del nombre en el Registro Mercantil Central y solicitud del certificado negativo de denominación social.
2. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa y depósito del capital inicial (**3000€**).
3. Redacción de los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y se incorporarán a la escritura pública de la constitución.

4. Escritura pública de la constitución.
5. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
6. Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal.
7. Inscripción en el Registro Mercantil.
8. Obtención del NIF definitivo.
9. Cumplimentar obligaciones con la seguridad social y el ayuntamiento de la localidad donde se encuentra el domicilio social de la empresa: Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, solicitud de número patronal y solicitud de licencia de apertura.

CONVENIO APLICABLE

El gimnasio y sus empleados estarán sujetos al IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (Código de convenio nº 99015105012005), suscrito el 3 de abril de 2018.

ANEXO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIGRAMA

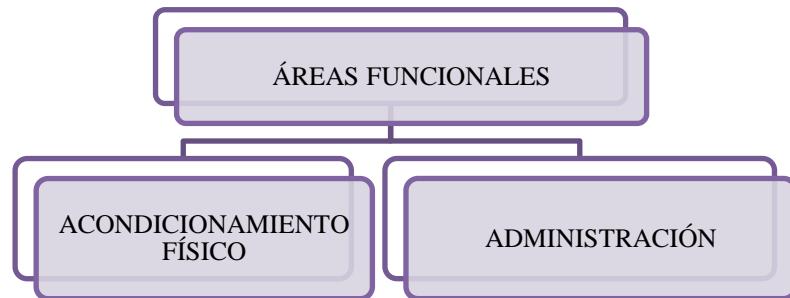


Ilustración 8: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

CUADRANTE DE TURNOS DE LOS EMPLEADOS

	L	M	X	J	V	S	D
7.30-13.30	A	A	A	A	A	D	D
11.00-19.00	D	D	D	D	D	B	D
17.00-19.00	B	B	B	B	B	D	D
18.00-23.00	C	C	C	C	C	D	D

Tabla 30: Horario de turnos laborales

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI: PLAN FINANCIERO

VI.I PREVISIÓN DE VENTAS

PRODUCTO	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Matriculas	95	30	22	38	5	3	15	9	31	35	15	25	323
Producto 1	50	70	75	70	55	53	32	28	40	60	70	75	678
Producto 2	25	30	45	55	30	30	22	18	30	50	60	70	465
Producto 3	20	25	27	25	30	30	21	13	20	30	40	50	331
Producto 4	0	0	0	35	55	50	30	30	30	15	0	0	245
Total Abonados	95	125	147	185	170	163	105	89	120	155	170	195	

Tabla 31: Previsión de abonados (Fuente: Elaboración propia)

VENTAS	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Matriculas	1.425,00	450,00	330,00	570,00	75,00	45,00	225,00	135,00	465,00	525,00	225,00	375,00	4.845,00
Producto 1	1.345,00	1.883,00	2.017,50	1.883,00	1.479,50	1.425,70	860,80	753,20	1.076,00	1.614,00	1.883,00	2.017,50	18.238,20
Producto 2	749,75	899,70	1.349,55	1.649,45	899,70	899,70	659,78	539,82	899,70	1.499,50	1.799,40	2.099,30	13.945,35
Producto 3	719,80	899,75	971,73	899,75	1.079,70	1.079,70	755,79	467,87	719,80	1.079,70	1.439,60	1.799,50	11.912,69
Producto 4	0,00	0,00	0,00	1.329,65	2.089,45	1.899,50	1.139,70	1.139,70	1.139,70	569,85	0,00	0,00	9.307,55
													58.248,79

Tabla 32: Previsión de ventas – Facturación (Fuente: Elaboración propia)

VI.II. AMORTIZACIÓN

ELEMENTO	V. ADQUISICION	V. RESIDUAL	V. UTIL	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	ACUMULADO	P. VENTA
Programas de ordenador	1.850,00		5	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00	1.850,00	0,00
<i>Total inmovilizado intangible</i>	1.850,00			370,00	370,00	370,00	370,00	370,00	1.850,00	0,00
Instalaciones técnicas	50.000,00		15	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	33.333,33	16.666,67
Maquinaria	13.590,00		10	1.359,00	1.359,00	1.359,00	1.359,00	1.359,00	6.795,00	6.795,00
Mobiliario	3.400,00		10	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	1.700,00	1.700,00
Eq. procesos información	1.800,00		5	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	1.800,00	0,00
<i>Total inmovilizado material</i>	68.790,00			5.392,33	5.392,33	5.392,33	5.392,33	5.392,33	26.961,67	41.828,33
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL				5.762,33	5.762,33	5.762,33	5.762,33	5.762,33		

Tabla 33: Amortizaciones (Fuente: Elaboración propia)

VI.III. PLAN DE FINANCIACIÓN

INTERÉS NOMINAL	5%
AÑOS	5
FRACCIONAMIENTO	1
PERIODOS	5
INTERES FRACC	5%
ani	4,33
PAGO ANUAL	11.548,74

Tabla 34: Detalles del préstamo bancario (Fuente: Elaboración propia)

	AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TÉRMINO	11.548,74	11.548,74	11.548,74	11.548,74	11.548,74
INTERÉS	2.500,00	2.047,56	1.572,50	1.073,69	549,94
AMORT.	9.048,74	9.501,18	9.976,24	10.475,05	10.998,80
AMORT.ACUM.	9.048,74	18.549,92	28.526,15	39.001,20	50.000,00
CAPITAL VIVO	50.000,00	40.951,26	31.450,08	21.473,85	10.998,80
					0,00

Tabla 35: Préstamo bancario (Fuente: Elaboración propia)

VI.IV. PLAN DE EXPLOTACIÓN

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Variación
INGRESOS	58.248,79	69.898,55	83.878,26	100.653,91	120.784,69	
Ingresos por ventas de Productos	58.248,79	69.898,55	83.878,26	100.653,91	120.784,69	20,00%
Devoluciones y Descuentos de Ventas						0,00%
GASTOS	50.970,00	50.380,05	50.111,67	50.070,46	50.190,36	
Arrendamientos	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	0,00%
Servicios Profesionales Independientes	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	0,00%
Publicidad	3.500,00	2.450,00	1.715,00	1.200,50	840,35	-30,00%
Suministros (luz, telefono, agua, ...)	6.600,00	6.633,00	6.666,17	6.699,50	6.732,99	0,50%
Primas de Seguro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00%
Sueldos y Salarios	21.900,00	22.228,50	22.561,93	22.900,36	23.243,86	1,50%
Seguridad Social a cargo de la empresa	6.570,00	6.668,55	6.768,58	6.870,11	6.973,16	1,50%

Tabla 36: Detalle ingresos y gastos (Fuente: Elaboración propia)

VI.VI. CUENTAS ANUALES

BALANCE DE SITUACIÓN

	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
A) ACTIVO NO CORRIENTE	71.440,00	65.677,67	59.915,33	54.153,00	48.390,67	42.628,33
L. Inmovilizado intangible.	1.850,00	1.480,00	1.110,00	740,00	370,00	0,00
1. Investigación y desarrollo.						
2. Concesiones.						
3. Patentes, licencias, marcas y similares.						
4. Fondo de comercio.						
5. Aplicaciones informáticas.	1.850,00	1.480,00	1.110,00	740,00	370,00	0,00
6. Otro inmovilizado intangible.						
II. Inmovilizado material.	68.790,00	63.397,67	58.005,33	52.613,00	47.220,67	41.828,33
1. Terrenos y construcciones.						
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	68.790,00	63.397,67	58.005,33	52.613,00	47.220,67	41.828,33
3. Inmovilizado en curso y anticipos.						
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Terrenos						
2. Construcciones.						
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a LP.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.						
V. Inversiones financieras a largo plazo.	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a terceros.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
VI. Activos por impuesto diferido.						
B) ACTIVO CORRIENTE	20.138,90	15.868,95	21.157,44	36.767,35	64.865,21	107.840,28
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.						
II. Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Comerciales.						
2. Matérias primas y otros aprovisionamientos.						
3. Productos en curso.						
4. Productos terminados.						
5. Suprodutos, residuos y materiales recuperados.						
6. Anticipos a proveedores.						
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	15.138,90	7.421,65	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.						
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas.						
3. Deudores varios.						
4. Personal.						
5. Activos por impuesto corriente.						
6. Otros créditos con las administraciones públicas.	15.138,90	7.421,65	0,00			
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos.						
IV. Inversiones en empresas grupo y asociadas a CP.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.						
V. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	0,00	3.447,30	16.157,44	31.767,35	59.865,21
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.			3.447,30	16.157,44	31.767,35	59.865,21
VI. Periodificaciones a corto plazo.						
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	5.000,00	8.447,30	17.710,15	20.609,91	33.097,85	47.975,07
1. Tesorería.	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
2. Otros activos líquidos equivalentes.		3.447,30	12.710,15	15.609,91	28.097,85	42.975,07
TOTAL ACTIVO (A+B)	91.578,90	81.546,62	81.072,78	90.920,35	113.255,87	150.468,61

Tabla 37: Activo (Fuente: Elaboración propia)

PATRIMONIO NETO	41.578,90	40.595,36	49.622,69	69.446,51	102.257,07	150.468,61
A-1) Fondos propios.	41.578,90	40.595,36	49.622,69	69.446,51	102.257,07	150.468,61
L Capital.	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90
1. Capital escriturado.	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90	42.228,90
2. (Capital no exigido)						
II. Prima de emisión.						
III. Reservas.	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00
1. Legal y estatutarias.						
2. Otras reservas.	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00	-650,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)						
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,00	-983,54	8.043,79	27.867,61	60.678,17
1. Remanente.			-983,54	8.043,79	27.867,61	60.678,17
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)						
VI. Otras aportaciones de socios.						
VII. Resultado del ejercicio.		-983,54	9.027,34	19.823,81	32.810,57	48.211,54
VIII. (Dividendo a cuenta).						
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto.						
A-2) Ajustes por cambios de valor.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
L Activos financieros disponibles para la venta.						
II. Operaciones de cobertura						
III. Otros.						
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.						
PASIVO NO CORRIENTE	40.951,26	31.450,08	21.473,85	10.998,80	0,00	0,00
L Provisiones a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a LP al personal.						
2. Actuaciones medioambientales.						
3. Provisiones por reestructuración.						
4. Otras provisiones.						
II. Deudas a largo plazo.	40.951,26	31.450,08	21.473,85	10.998,80	0,00	0,00
1. Obligaciones y otros valores negociables.						
2. Deudas con entidades de crédito.	40.951,26	31.450,08	21.473,85	10.998,80	0,00	0,00
3. Acreedores por arrendamiento financiero.						
4. Derivados.						
5. Otros pasivos financieros.						
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a LP.						
IV. Pasivos por impuesto diferido.						
V. Periodificaciones a largo plazo.						
PASIVO CORRIENTE	9.048,74	9.501,18	9.976,24	10.475,05	10.998,80	0,00
L Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta						
II. Provisiones a corto plazo.						
III. Deudas a corto plazo.	9.048,74	9.501,18	9.976,24	10.475,05	10.998,80	0,00
1. Obligaciones y otros valores negociables.						
2. Deudas con entidades de crédito.	9.048,74	9.501,18	9.976,24	10.475,05	10.998,80	0,00
3. Acreedores a corto plazo.						
4. Derivados.						
5. Otros pasivos financieros.						
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a CP.						
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Proveedores.						
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas.						
3. Acreedores varios.						
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)						
5. Pasivos por impuesto corriente.						
6. Otras deudas con las administraciones públicas.						
7. Anticipos de clientes.						
VI. Periodificaciones a corto plazo.						
TOTAL	91.578,90	81.546,62	81.072,78	90.920,35	113.255,87	150.468,61

Tabla 38: Pasivo y Patrimonio Neto (Fuente: Elaboración propia)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPERACIONES CONTINUADAS					
Importe neto de la cifra de negocios.	58.248,79	69.898,55	83.878,26	100.653,91	120.784,69
a) Ventas.	58.248,79	69.898,55	83.878,26	100.653,91	120.784,69
b) Prestaciones de servicios.					
Variación de existencias prod. terminados y en curso.					
Trabajos realizados por la empresa para su activo.					
Aprovisionamientos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Consumo de mercaderías.					
b) Consumo de materias primas y otras materias.					
c) Trabajos realizados por otras empresas.					
d) Deterioro de mercaderías, mat. primas y otros aprovisionamientos.					
Otros ingresos de explotación.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente.					
b) Subvenciones de explotación incorporadas al rdo. ej.					
Gastos de personal.	-28.470,00	-28.897,05	-29.330,51	-29.770,46	-30.217,02
a) Sueldos, salarios y asimilados.	-21.900,00	-22.228,50	-22.561,93	-22.900,36	-23.243,86
b) Cargas sociales.	-6.570,00	-6.668,55	-6.768,58	-6.870,11	-6.973,16
c) Provisiones.					
Otros gastos de explotación.	-22.500,00	-21.483,00	-20.781,17	-20.300,00	-19.973,34
a) Servicios exteriores.	-22.500,00	-21.483,00	-20.781,17	-20.300,00	-19.973,34
b) Tributos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Pérdidas, deterioro y var. provisiones por oper. Comer.					
d) Otros gastos de gestión corriente.					
Amortización del inmovilizado.	-5.762,33	-5.762,33	-5.762,33	-5.762,33	-5.762,33
Imputación de subvenciones de inmov. no financiero y otras.					
Excesos de provisiones.					
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas.					
b) Resultados por enajenaciones y otras.					
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.516,46	13.756,16	28.004,25	44.821,12	64.831,99
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a1) En empresas del grupo y asociadas.					
a2) En terceros.					
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b1) De empresas del grupo y asociadas.					
b2) De terceros.					
Gastos financieros.	-2.500,00	-2.047,56	-1.572,50	-1.073,69	-549,94
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.					
b) Por deudas con terceros.	-2.500,00	-2.047,56	-1.572,50	-1.073,69	-549,94
Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Cartera de negociación y otros.					
b) Imputación al rdo. del ejerc. por activos finan. disponibles venta.					
Diferencias de cambio.					
Deterioro y resultado por enaj. de instrumentos financieros.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas.					
b) Resultados por enajenaciones y otras.					
RESULTADO FINANCIERO	-2.500,00	-2.047,56	-1.572,50	-1.073,69	-549,94
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-983,54	11.708,60	26.431,75	43.747,42	64.282,05
Impuestos sobre beneficios.		-2.681,26	-6.607,94	-10.936,86	-16.070,51
RESULTADO DEL EJERC PROCEDENTE OPER. CONTINUADAS	-983,54	9.027,34	19.823,81	32.810,57	48.211,54
OPERACIONES INTERRUMPIDAS					
Resultado del ejerc. procedente oper. Interr. neto de impuestos.					
RESULTADO DEL EJERCICIO	-983,54	9.027,34	19.823,81	32.810,57	48.211,54

Tabla 39: Cuenta de P y G (Fuente: Elaboración propia)