



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Plan de empresa: EcoFitness Gym

Autor/a

Héctor Lapuente Palacios

Directoras

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

Sandra Ferreruela Garcés

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2017-2018

**RESUMEN:**

Este trabajo tiene como objetivo principal la apertura de un nuevo tipo de gimnasio en la ciudad de Zaragoza, conocidos como “los gimnasios verdes” con el fin de promover la actividad deportiva y la protección del medio ambiente. En el desarrollo del mismo se analizará el entorno, además de un estudio de mercado con el consiguiente análisis DAFO y Porter. Para tomar las decisiones más acertadas, se realizará un plan de marketing y análisis del marco legal. También se desarrollará un plan para manejar la operativa del establecimiento, junto con una adecuada política de personal. Por último, para comprobar si el proyecto tiene viabilidad, se realizará un estudio económico-financiero del proyecto.

**ABSTRACT:**

This project's main objective is to open a new kind of gym, known as the “green gyms”, in the city of Zaragoza to promote sport activity and environmental protection. In its development, the environment will be analysed, in addition to a study of the market with the consequent analysis SWOT and Porter. In order to make the right decisions, a marketing plan and analysis of the legal framework will be carried out. A plan will also be developed to manage the operation of the establishment, together with an adequate staff policy. Finally, in order to see if the project is viable, an economic-financial study of the project will be carried out.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN/PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	8
2.1. ANÁLISIS POLÍTICO .....	8
2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	8
2.3. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL .....	9
2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO .....	10
2.5. ANÁLISIS ECOLÓGICO .....	10
2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	11
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	12
3.1 ANÁLISIS DAFO .....	12
3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	15
4. MARCO LEGAL .....	17
4.1. ELECCIÓN DE LA FORMA LEGAL DEL NEGOCIO .....	17
4.2. NORMATIVA LEGAL APLICABLE .....	17
5. PLAN DE MARKETING .....	18
5.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO/SERVICIO .....	19
5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	20
5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	21
5.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN .....	21
5.5. PREVISIÓN DE VENTAS .....	23
6. PLAN OPERATIVO .....	25
6.1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL ESTABLECIMIENTO .....	25
6.2. EQUIPOS E INSTALACIONES .....	26
6.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS .....	28
6.4. POLÍTICA DE CALIDAD .....	28
7. RECURSOS HUMANOS .....	29
7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA .....	29
7.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL .....	29
7.3. POLÍTICA DE PERSONAL .....	30
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	31
8.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL .....	31
8.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GASTOS HABITUALES .....	32
8.3. PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA .....	34

8.4. OPERACIONES ANUALES A REALIZAR .....	35
8.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN .....	38
8.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL .....	40
9. CONCLUSIONES .....	41
10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Green Gym de Berlín.....	pág.6
Figura 1.2. Localización del gimnasio.....	pág.7
Figura 2.2.1. PIB, demanda exterior y saldo exterior.....	pág.9
Figura 2.6.1. Modelo de Abell.....	pág.11
Figura 3.1.1. Matriz DAFO.....	pág.13
Figura 5.1. Distribución de la población por grupos de edades.....	pág.19
Figura 5.1.1. Actividades de EcoFitness Gym.....	pág.19
Figura 5.2.1. Comparativa con los gimnasios.....	pág.20
Figura 5.2.2. Tarifas de EcoFitness Gym.....	pág.22
Figura 5.5.1. Distritos de Zaragoza.....	pág.23
Figura 5.5.2. Previsión de ocupación según el mes.....	pág.24
Figura 5.5.3. Previsión para los años siguientes.....	pág.25
Figura 6.1.1. Ubicación del gimnasio.....	pág.25
Figura 6.1.2. Capacidad de EcoFitness Gym.....	pág.26
Figura 7.1.1. Organigrama de EcoFitness Gym.....	pág.29
Figura 8.1.1. Desembolso inicial estimado.....	pág.32
Figura 8.3.1. Necesidades del Fondo de Rotación.....	pág.35
Figura 8.4.1. Cálculo de los Cash-flow.....	pág.36
Figura 8.4.2. Cálculo del Coste de Capital.....	pág.37
Figura 8.5.1. Escenario Pesimista.....	pág.38
Figura 8.5.2. Escenario Probable.....	pág.39
Figura 8.5.3. Escenario Optimista.....	pág.39
Figura 8.5.4. Beneficio Monetario Esperado.....	pág.40
Figura 8.6.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	pág.40

## 1. INTRODUCCIÓN/PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El proyecto realizado consiste en el desarrollo de un plan de negocio con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el grado. La idea de negocio consiste en la apertura de un nuevo tipo de gimnasio en la ciudad de Zaragoza con el fin de promover una nueva forma de realizar actividades deportivas, pero con la novedad de ayudar al medio ambiente con el reciclaje de la electricidad.

Podemos destacar dos escenarios en este proyecto, uno enfocado a la actividad deportiva y otro al medio ambiente. Por un lado se busca fomentar el cuidado personal de las personas con las máquinas y clases más novedosas del mercado, y por otro lado, se busca contribuir con la protección del medio ambiente buscando una forma eficiente de ahorrar la electricidad que de normal se consume en un gimnasio convencional.

La idea consiste básicamente en conectar las bicis estáticas, elípticas y en general, todas aquellas que generen energía cinética durante el movimiento del usuario, a un generador central. Toda la energía que se genera se inyecta en la red eléctrica local para abastecer de forma autónoma todas las instalaciones del centro sin depender de la red eléctrica general. Destacar que un usuario genera alrededor de 150 KW durante unos 30 minutos de actividad física, en función de la cadencia del pedaleo (Anexo I).

Considero que esta idea puede ser innovadora ya que es un tipo de gimnasio muy poco conocido en España, y relativamente “nuevo” en Europa. El precursor de este tipo de gimnasios fue Adam Boesel en el año 2010 en el Estado de Oregón, Estados Unidos. Adam es un entrenador personal con gran pasión por el medio ambiente, de ahí esta novedosa idea para sensibilizar a la población a través de una mentalidad ecológica, como manifiesta en su lema: “Consumir calorías ayuda al medio ambiente”

*Figura 1.1. Green Gym de Berlín*



Fuente 1: [Diarioecologia.com](http://Diarioecologia.com)

A nivel europeo podemos destacar el Green Gym de Berlín o el Green Heart de Hull (Inglaterra) como los precursores de esta innovadora forma de hacer ejercicio. A nivel nacional cabe señalar que existen algunos gimnasios con implicaciones ecológicas como pueden ser el Green Gym de Granada o el Lumen de Valdespino de Somoza (León), pero ninguno de ellos consta con el equipo necesario para reutilizar la energía como plantea EcoFitness Gym.

Los principales objetivos, tanto generales como específicos, que pretendo abordar con este trabajo son los siguientes:

- Saber si esta idea resultaría viable en Zaragoza.
- Cuantificar la energía que se puede reciclar con estas máquinas.
- Estimar el tiempo que se tardaría en recuperar la inversión.
- Incrementar este tipo de iniciativas ecológicas.
- Conocer la aceptación futura por parte del público objetivo.

Por ejemplo, de ser viable, se podrían implementar este tipo de máquinas en las instalaciones deportivas que la Universidad de Zaragoza pone a disposición de todos los alumnos, ya que conseguiría ahorrar en electricidad, y encima no repercutiría en los estudiantes, debido a que ellos realizaran la actividad deportiva con total normalidad.

En cuanto a la localización, el complejo deportivo se ha ubicado en la calle Fueros de Aragón 16, Zaragoza (España).

*Figura 1.2. Localización del gimnasio*



**Fuente 2: Google Maps 2018**

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

Al tratarse de la apertura de un gimnasio con unas características poco convencionales, es necesario realizar un análisis PESTEL, ya que es una herramienta de análisis estratégico que busca definir el marco conceptual de la empresa, a través del análisis de una serie de factores.

### **2.1. ANÁLISIS POLÍTICO**

Aquellos factores que están relacionados con la clase política, y que pueden determinar el futuro de nuestra empresa. Algunos de los factores más determinantes son la política local y nacional, las subvenciones públicas que se otorgan y los posibles cambios de partidos políticos en el gobierno.

La situación política actual está marcada por el proceso de independencia que se ha llevado a cabo en Cataluña a principios de octubre de 2017, que ha generado un proceso de inestabilidad política que se ha tenido repercusiones en la economía nacional.

### **2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO**

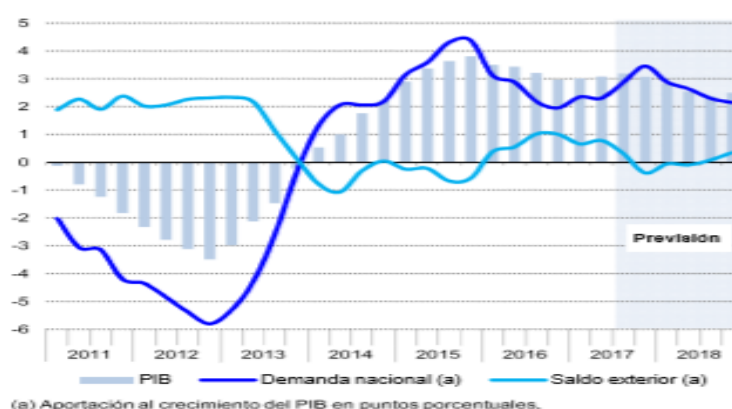
La economía nacional actual está marcada por la incertidumbre generada por la situación de Cataluña, que afectará en gran medida a la economía española, y a la posible parálisis en las reformas y al esfuerzo de reducir la deuda pública, haciendo muy difícil que el crecimiento económico para 2019 sea muy elevado. .

Una muestra de ello puede ser las previsiones económicas que se esperan para 2018, ya que se espera que el crecimiento del PIB pase de un 3,1% en 2017 a un 2,6% en 2018, debido a la disminución en la demanda nacional (tanto de consumo privado como inversión en bienes de equipo), y en la aportación del sector exterior, que descenderá de un año a otro, ya que se producirá un descenso del turismo debido a la saturación de los destinos veraniegos, a la situación de Cataluña y al Brexit.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del PIB, la demanda nacional y el sector exterior durante los últimos años y su previsión para 2017 y 2018:



Figura 2.2.1. PIB, demanda nacional y saldo exterior



Fuente 3: FUNCAS.

En el gráfico podemos apreciar cómo varían los distintos factores en los distintos trimestres de cada año (Ver anexo II). Si nos centramos en los años 2017 y 2018, a la citada disminución del PIB mencionada anteriormente, se suman las disminuciones en la demanda nacional y en el sector exterior.

Sobre la demanda nacional, cabe resaltar que se estima el consumo de los hogares caerá de un 2,7% en 2017 a un 2,4% en 2018, provocando la ralentización del consumo privado. Los demás factores de la demanda nacional como puede ser la inversión en viviendas o bienes de equipo sufrirán una moderación en su expansión debido a la situación política en España, y pese a la buena situación financiera de las empresas.

Para 2018 también se prevé una reducción de la tasa de paro, que pasará de un 17% a un 15,1%, aunque el aumento de personas ocupadas sea mayor en 2017 que en 2018.

Otro factor importante a nivel internacional es que el precio del barril de petróleo no suba en exceso (actualmente está a 66 \$), ya que las tendencias alcistas en este factor tendrían consecuencias negativas en la demanda nacional. También se prevé que la inflación disminuya de un 2% en 2017 a un 1,3% en 2018 según la OCDE.

## 2.3. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL

El estilo de vida de las personas es la parte que más me interesa de este punto del trabajo para llevar a cabo mi proyecto, ya que es importante saber si la población de Zaragoza tiene un nivel adquisitivo adecuado, están familiarizados con el respeto al medio ambiente y si practican deporte con regularidad. Hay que destacar que el nuevo estilo de vida viene marcado por un periodo de postcrisis, lo que lleva a que las personas busquen formas de ahorrar a la hora de encontrar nuevos servicios y que

presten más atención a los canales de distribución con el fin de buscar la opción que más les beneficie.

Sobre la cantidad de personas que hacen deporte, decir que uno de cada dos aragoneses hace deporte, con un consumo medio de 133 euros anuales y con un 50,5% de la población que ha practicado deporte en el último año. Destacar que los deportes más practicados han sido los individuales con un 63,8%. En cuanto al medio ambiente, señalar que Zaragoza es una ciudad en la que el 29% de los residuos desechables son reciclados, una tasa mayor que la media nacional, pero lejos del 50% que espera implantar Bruselas a partir de 2020 (ambos artículos han sido seleccionados del Heraldo de Aragón, el primero a partir de la encuesta de hábitos deportivos en España publicada por el Ministerio de Cultura y Deporte en 2017, y el segundo a través del Ministerio de Agricultura y pesca, Alimentación y Medio Ambiente).

## **2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

En esta parte del trabajo nos vamos a centrar en la tecnología desarrollada para poder llevar a cabo el proyecto, es decir, qué tipo de tecnología usan las máquinas para llevar a cabo la actividad del gimnasio.

Las máquinas elegidas por el propietario para el desarrollo de la actividad del gimnasio son las Upcycle Eco-Charger de la marca SportsArt, que cuentan con el sistema Eco Powr que transforma la energía cinética generada durante el entrenamiento mediante unos micro transformadores instalados en las máquinas que permiten recuperar hasta un 74% de la energía, solo conectando las máquinas a la red eléctrica. Además esta energía vuelve al generador, y este la almacena en baterías con el fin de ahorrar la máxima cantidad de energía posible.

## **2.5. ANÁLISIS ECOLÓGICO**

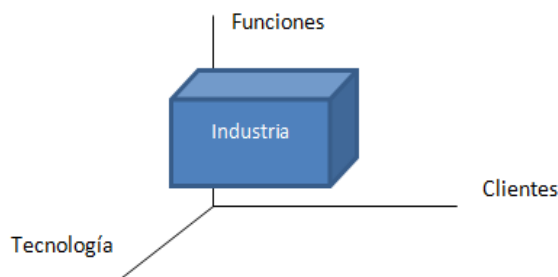
Como ya hemos mencionado anteriormente, uno de los pilares básicos en los que se sustenta este trabajo es el respeto y ayuda al medio ambiente. Con la idea que planteamos en este proyecto podemos destacar las siguientes ventajas que favorecen al medio ambiente:

- Reducción del consumo de electricidad.
- Reciclaje de la electricidad.
- Formas sostenibles de obtención de la energía: placas solares.
- Fomento de productos ecológicos.

## 2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para conocer el mercado, en primer lugar debemos analizar la industria en la que se encuentra. Para ello utilizaremos el Esquema Tridimensional de Abell, con el fin de conocer la tecnología, clientes y funciones principales que se ofrecen en la industria.

*Figura 2.6.1. Modelo de Abell*



**Fuente 4: Elaboración Propia a partir del estudio de Derek F. Abell**

En primer lugar cabe señalar que un gimnasio, según el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), se encontrará en el código R9313 “Actividades de los gimnasios”, es decir, todos los gimnasios que estén en ese código serán de nuestra industria.

### **Tecnología**

Al tratarse de una industria dedicada a la prestación de servicios, no es necesario hablar del tipo de producción que se emplea.

Se utiliza todo tipo de máquinas relacionadas con la realización de actividades físicas, ya sean para actividades más aeróbicas como las bicicletas estáticas, las bicicletas elípticas o material para hacer abdominales, o más dinámicas como barras, discos o máquinas de fitness como el press banca o la prensa de piernas.

### **Clientes**

Los clientes a los que va dirigido son aquellos que practican con frecuencia deporte, que buscan ayuda para estar en forma, y que además, se preocupan por el medio ambiente. Podemos dividirlos según el rango de edad:

- **Entre los 16 y los 39 años:** son aquellas personas que realizan ejercicio con regularidad, que buscan estar en forma mediante distintas actividades físicas. Su poder adquisitivo dependerá de la situación laboral y familiar, ya que muchos de ellos se encontrarán estudiando o incluso en paro.

- **Entre los 40 y los 64 años:** estas personas buscan mantenerse en forma, pero ya no con la misma intensidad que el grupo anterior, ya que se lleva más la realización de actividades más aeróbicas. Su poder adquisitivo será mayor ya que ya tienen una situación laboral y familiar más moderada.
- **A partir de los 65 años:** personas ya jubiladas que buscan la realización de ejercicios, ya sea para su propio disfrute o por recomendación médica. Su poder adquisitivo es menor.

### **Funciones**

Dentro de la industria, la principal función de las empresas será la realización de todo tipo de actividades deportivas, ya sean individuales como pueden ser las actividades aeróbicas o el trabajo con pesas, o colectivas como clases de zumba, aerobio o abdominales.

Además de lo citado en el párrafo anterior, también se dedica a dar consejo a los distintos usuarios que participen en las distintas actividades, ya sean de tipo nutricional (dietas que hay que llevar a cabo), deportivo (cómo realizar el ejercicio correctamente), e incluso médico (cómo tratar cualquier lesión o golpe que se produzca durante la actividad).

## **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

Una vez analizado el entorno general con sus distintos factores, nos vamos a centrar en el análisis de los factores más específicos mediante el uso del análisis DAFO y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

### **3.1 ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO se encarga de analizar la situación de la empresa, tanto sus características internas (Fortalezas y Debilidades) como su situación externa (Oportunidades y Amenazas).

En la siguiente imagen podemos observar la matriz DAFO desarrollada con las distintas situaciones, tanto externas como internas, a las que se enfrentará EcoFitness Gym:

Figura 3.1.1. Matriz DAFO



Fuente 5: Elaboración Propia

### Fortalezas

Son aquellas ventajas que la empresa posee sin depender de los factores externos, es decir, son los principales pilares del negocio:

- **Horario flexible:** el horario del gimnasio será de 7 a 23 horas, de lunes a domingo. Una vez que esté en funcionamiento, se revisará el horario con el fin de mejorarlo de la mejor manera posible.
- **Ubicación:** el gimnasio se encuentra en un lugar muy comunicado tanto con la línea del tranvía como las paradas de los autobuses.
- **Oferta de servicios amplia:** el gimnasio dispondrá de todo tipo de actividades físicas con las que satisfacer a los clientes (clases de zumba, clases de spinning, abdominales, pesas, etc.).

- **Personal cualificado:** EcoFitness Gym dispondrá de empleados con alta formación y habilidades, además de ser capaces de animar las clases.
- **Exclusividad:** EcoFitness Gym es el único gimnasio que busca ayudar al medio ambiente con ayuda de sus usuarios en Zaragoza.
- **Tamaño del local:** el local alquilado dispone de los metros cuadrados suficientes para llevar cabo las actividades del gimnasio.

### **Debilidades**

Muestran los puntos débiles de la empresa, con el fin de poder mejorar lo antes posible:

- **Inversión inicial elevada:** se requiere financiación externa ya que es necesario contar con el equipo adecuado desde el principio.
- **Desconfianza ante un nuevo tipo de gimnasio:** los clientes pueden tener una opinión desfavorable en un primer momento sobre este tipo de gimnasios.
- **Necesidad de un personal cualificado desde el principio:** el personal debe estar cualificado y puede ser difícil encontrarlos desde el primer momento.
- **Accesibilidad:** no dispone de parking para los coches.

### **Oportunidades**

Son aquellos factores externos que benefician a la empresa. La empresa debe trabajar para conseguirlas:

- **Socialmente aceptado:** hacer deporte y cuidarse está en línea actual de la población.
- **Cambio en la sociedad:** orientación de la sociedad al cuidado del cuerpo.
- **Sector en crecimiento:** es un sector en auge ya que se pide cada vez mayor calidad de servicios y profesionalidad de los monitores.
- **Gran clientela potencial:** va dirigido a toda la población en general.

### **Amenazas**

Son los factores negativos del entorno que pueden afectar a la empresa y deben controlarse:

- **Situación económica actual:** aunque estemos en un periodo de postcrisis, la gente cada vez es más detallista a la hora de buscar ofertas que les beneficie.

- **Incremento de la práctica de deportes al aire libre:** la gente cada vez más ve mejor practicar deporte en la calle en vez de en instalaciones deportivas.
- **Mercado competitivo:** se trata de un mercado muy saturado por lo que existe cierta lucha de precios entre todos ellos.
- **Estacionalidad:** los meses de Enero, Febrero, Mayo y Junio es más común que vaya más gente al gimnasio.
- **Fidelidad de los clientes:** es difícil que los clientes abandonen “sus” gimnasios para que se matriculen en uno completamente desconocido para ellos.

### 3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite ver cómo está la industria en un momento determinado, con el fin de saber cómo están colocadas las demás empresas de la competencia.

#### **Poder negociador de los proveedores**

Algunos de los proveedores más conocidos de la industria de los gimnasios pueden ser Ortus, Salter o Bodytone, que venden todo tipo de máquinas para un gimnasio, tanto de cardio como de tonificación muscular. Esto quiere decir que el poder negociador de estos no es muy alto ya que están compitiendo continuamente en precios entre ellos. Esto resulta beneficioso para nuestro negocio, puesto que permite aprovecharse de descuentos por volumen de compra.

En cambio, para contar con las máquinas en las que se fundamenta nuestra idea de negocio (las bicis estáticas, elípticas o las cintas), el principal proveedor puede ser SportsArt que con su sistema ECO-POWR se asemeja a lo que demandamos para el gimnasio. El poder negociador de este es más alto ya que hay pocas empresas que hacen este tipo de máquinas, por lo que es importante crear una relación cordial a largo plazo para conseguir ventajas en precios y tiempos de entrega.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En esta industria, es difícil establecer barreras a la entrada a los nuevos competidores, ya que es un mercado fácil de acceder, aunque un inconveniente podría ser la inversión necesaria para llevarla a cabo, debido a que la adquisición de un local puede tener un coste elevado. Una solución puede ser alquilar un local al comienzo, con el fin de destinar dinero a otros fines importantes (maquinaria, reforma de local, etc.).

Destacar también que no existen barreras legales que impidan su constitución, la diferenciación del servicio es escasa, y se puede acceder libremente a los canales de distribución. Por esta razón, es importante la forma en que los clientes conciban nuestro servicio de carácter ecológico como innovador con el fin de conseguir una pequeña diferenciación sobre el resto.

### **Amenaza de nuevos sustitutivos**

La entrada de cualquier gimnasio nuevo o la actualización de gimnasios obsoletos o centros deportivos, ya sea por la adquisición de nuevas máquinas o por la mejora de precios, es una amenaza de sustitución. También señalar que cada vez es más común practicar deporte “outdoor”, ya que muchas personas prefieren correr al aire libre que en una instalación.

En nuestro caso, al tratarse de una idea innovadora para la zona, habrá que esperar a ver la acogida que tiene el proyecto por parte de la población antes de que se produzcan los primeros intentos de sustitución.

### **Poder negociador de los clientes**

En este caso el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que existe una amplia oferta de servicios del mismo tipo en Zaragoza en lo que respecta a recintos deportivos. El coste de cambio de los clientes es bajo, por lo que puede resultar interesante establecer alguna estrategia para evitar la fuga de clientes.

Alguna estrategia puede ser el acceso gratuito al gimnasio un día para que los clientes vean las instalaciones y decidan si abonarse o no. Otra puede ser la reducción de la cuota mensual a través de inscripciones semestrales o anuales impidiendo la marcha de los usuarios.

### **Rivalidad existente entre los competidores**

Como hemos dicho con anterioridad, en Zaragoza no existe ningún gimnasio con las características de EcoFitness Gym, pero sí que hay una competencia elevada en lo que respecta al número de gimnasios, ya que en Zaragoza hay alrededor de 93 gimnasios destacando el Viva Gym, Aviva Gym, Metropolitan Romareda o Virgin Active entre otros (Ver anexo III).



Algunos de los factores que pueden afectar a la rivalidad son:

- Los **elevados costes fijos** en maquinaria y reforma del local. Por lo que los rivales ya asentados partirán con cierta ventaja.
- Las **elevadas barreras a la salida** debido a la inversión inicial.
- La **competencia indirecta** a través de centros deportivos o grupos de “outdoor”.
- **Sector en crecimiento** por el cambio en la sociedad.

## 4. MARCO LEGAL

En esta parte del trabajo nos vamos a centrar en el análisis de la forma jurídica de la empresa, además de las distintas leyes que hay que cumplir a la hora de realizar su actividad.

### 4.1. ELECCIÓN DE LA FORMA LEGAL DEL NEGOCIO

Entre las opciones que existen para elegir la forma jurídica de un negocio en constitución, nos hemos decantado por la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) por los siguientes motivos:

- La responsabilidad de los socios por deudas sociales está limitada a las aportaciones de capital, siendo 3000 € el mínimo.
- Libertad de denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existe capital máximo.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de aportar el capital en dinero o bienes.
- Fiscalidad interesante a partir de un volumen de beneficio determinado.

### 4.2. NORMATIVA LEGAL APLICABLE

En este apartado vamos a hacer referencia a todas las leyes que afectan al negocio y que son imprescindibles de cumplir para la puesta en funcionamiento del gimnasio. Lo relativo a la constitución de la sociedad se dispondrá en el Anexo IV. Entre ellas destacamos:

- **Normativa específica:** ley 2/2011 del Deporte de Aragón; Ordenanza Municipal para la Protección del Medio Ambiente contra la Emisión de Ruidos y Vibraciones, de 30 de Octubre de 2001; Ordenanza Municipal de Prevención Ambiental, de Noviembre del 2014; Ordenanza Municipal de Prevención de

Alcoholismo y Tabaquismo; y Ordenanza de Accesibilidad Integrada para el municipio de Zaragoza.

- **Normativa laboral:** Real Decreto-ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral; Real Decreto-ley 10/2011 de medidas urgentes para la promoción del empleo de los jóvenes, el fomento de la estabilidad en el empleo y el mantenimiento del programa de recualificación profesional; Ley 35/2010 reguladora de la jurisdicción social.
- **Seguridad Social:** Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social; Reglamento General sobre procedimientos para la imposición de sanciones por infracciones de orden social y para los expedientes liquidatorios de cuotas de Seguridad Social; y Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- **Reglamento General de Protección de Datos (RGPD):** entra en vigencia en mayo del 2018, y se asegura de que no se difundan datos de los usuarios de la App y mantener su confidencialidad.
- **Prevención de riesgos:** Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales; Reglamento de los Servicios de Prevención; Real Decreto sobre disposiciones mínimas en materia de Señalización de Seguridad y Salud en el trabajo.
- **Defensa de los consumidores y usuarios:** Real Decreto 1/2007 que aprueba la Ley General para la defensa de los Consumidores y Usuarios.

## 5. PLAN DE MARKETING

En esta parte del trabajo nos dedicaremos a abordar todo lo relacionado con el marketing-mix de la empresa, es decir, la estrategia a seguir para dar a conocer el servicio y a través de qué medios se puede llevar a cabo, y el precio.

Antes de comenzar con las distintas variables del marketing-mix, vamos a resaltar cuál es la población objetivo a la que van dirigidos todos los esfuerzos de marketing. En la siguiente tabla podemos ver la distribución por edad de la población de Zaragoza:

Figura 5.1. Distribución de la población por grupos de edades

	Zaragoza		Aragón	
Grupos de edad	Población	%	Población	%
< 16 años	94.636	14,31	184.429	14,1
16-39 años	188.278	28,48	368.654	28,17
40-64 años	241.751	36,57	477.119	36,46
> 65 años	136.443	20,64	278.361	21,27
<b>Total</b>	<b>661.108</b>	<b>100</b>	<b>1.308.563</b>	<b>100</b>

Fuente 6: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como podemos ver en la tabla los grupos de edad entre los 16 y 39 años y los 40 y 64 años son aquellos que mayor porcentaje ocupan de la población. De ahí, que los esfuerzos del negocio vayan enfocados a estos dos segmentos en mayor medida, mientras que los otros dos segmentos pueden ser utilizados para futuros lanzamientos de servicios, tanto para menores de 16 como para mayores de 65.

## 5.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO/SERVICIO

La principal actividad de EcoFitness Gym es ofrecer una gran variedad de servicios a los consumidores relacionados con el cuidado del cuerpo, la realización de actividades físicas y de ocio.

La gama de actividades que ofrece EcoFitness Gym es la siguiente:

Figura 5.1.1. Actividades de EcoFitness Gym

<b>SPINBIKE</b>	<b>FULL CONTACT</b>	<b>AEROSALSA</b>
<b>CYCLING VIRTUAL</b>	<b>GAP</b>	<b>ZUMBA</b>
<b>ABDOMINALES</b>	<b>BODY PUMP</b>	<b>AEROSTEP</b>
<b>PILATES</b>	<b>BODY BALANCE</b>	<b>TRX</b>
<b>STRETCHING</b>	<b>AEROBOX</b>	<b>MUSCULACIÓN</b>

Fuente 7: Elaboración propia

Cabe destacar que estos servicios se incluyen en el precio, es decir, cada persona que se matricula en el gimnasio tiene a su completa disposición todas las instalaciones del gimnasio y puede acceder a todas las clases que se imparten dentro del horario

establecido (7-23h) con la reserva correspondiente (Ver anexo V para conocer el horario de las actividades de EcoFitness Gym).

Como servicios opcionales hay que señalar que EcoFitness Gym dispondrá de un servicio de fisioterapia para prevenir lesiones en los clientes, y cabe la posibilidad de incorporar nuevas actividades como crossfit o clases de samba.

En un futuro se planteará contar con los servicios de un nutricionista con el fin de que nuestros clientes dispongan de todos los medios para realizar la actividad física de la forma más segura y beneficiosa.

## 5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio es una variable muy importante a tener en cuenta para saber la viabilidad de un proyecto. El precio depende de muchos factores: competencia, demanda, oferta, consumidores y costes, además de ser importante a la hora de vender el producto o servicio, ya que los consumidores se guían por él. Por esta razón hay que conseguir que los consumidores aprecien la totalidad del servicio que se ofrece y que les reporte un mayor valor que los demás competidores, aunque el precio sea más elevado.

Si nos centramos en nuestro proyecto, EcoFitness Gym va a realizar una estrategia de precios basada en la diferenciación del servicio y calidad del mismo, puesto que en Zaragoza la demanda de gimnasios es elevada y la oferta es amplia también. En la siguiente tabla se pueden ver las tarifas estándares (sin descuentos) de los distintos gimnasios:

*Figura 5.2.1. Comparativa con los gimnasios*

<b>GIMNASIOS ZARAGOZA</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>CUOTA SEMESTRAL</b>	<b>CUOTA ANUAL</b>
*Feelnes Powerlounge Zaragoza	32 €	-	-
Works Gym Fitness	34 €	204 €	408 €
Centro Deportivo Crossing	35 €	210 €	420 €
*Zona de entrenamiento ZEP	40 €	-	-
Body Factory	37 €	222 €	444 €
Millenium Club	23,95 €	143,70 €	287,90 €
Viva Gym	26,95 €	161,70 €	323,40 €
Virgin Active	55 €	330 €	660 €
Dream Fit	22,90 €	137,40 €	274,80 €
Aviva Gym	45 €	270 €	540 €

**Fuente 8: Elaboración Propia**

Cabe destacar que los marcados en azul son los más próximos a nuestra ubicación, y por lo tanto, con los que más tendremos que competir para conseguir mayor número de clientes. Señalar también que los que tienen un asterisco no son gimnasios como tal,

sino que son entrenadores personales por lo que no aparecen las cuotas semestrales ni las anuales.

Por tanto las tarifas (con descuento) de EcoFitness Gym serán:

*Figura 5.2.2. Tarifas de EcoFitness Gym*

<b>Matrícula</b>	20€ (solo una vez)
<b>Cuotas</b>	
	Mensualidad: 30€
	Semestre: 150€
	Anual: 250 €
<b>Acceso días sueltos</b>	
	1 día: 10€
	Bono 10 días: 50€
<b>Fisioterapia</b>	
	25€ por sesión

**Fuente 9: Elaboración propia**

Una vez que se ha producido la matriculación, el usuario puede descargarse la APP del gimnasio, con la que podrá registrarse con su nombre y conocer todas las actividades y promociones que explicaremos en el siguiente apartado.

En el caso de que se incorpore el servicio de nutricionista en EcoFitness Gym, los usuarios del gimnasio podrán disponer de él por el precio de 25€ por sesión, con el fin de complementar el servicio de fisioterapia.

### **5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

Es el elemento del marketing-mix que permite poner en contacto el servicio con el cliente. Se entiende como el espacio físico en el que se promociona, vende y distribuye el servicio.

En nuestro caso, la distribución no tiene mucha relevancia ya que todos los servicios se prestan dentro del centro. En cuanto a las características del gimnasio se detallarán en el apartado 6.1. Descripción física del establecimiento de este plan de empresa.

### **5.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

Último elemento del marketing-mix por el que las empresas dan a conocer su producto/servicio para satisfacer las necesidades de su público objetivo. A través de una serie de herramientas se busca que los clientes tengan constancia de los servicios que

ofrece la empresa y que los clientes puedan compararlo con los distintos competidores y elegir la opción que más se asemeje a sus necesidades actuales.

### **Comunicación**

Nuestra principal tarea será dar a conocer nuestro establecimiento físico y atraer al mayor número posible de clientes objetivo a nuestros espacios web con el fin de que conozcan de antemano lo que EcoFitness Gym les ofrece:

- Página de Facebook: <https://www.facebook.com/ecofitnessgym?pnref=story>
- Página en Instagram: [https://instagram.com/EcoFitness\\_Gym/](https://instagram.com/EcoFitness_Gym/)
- Página de Twitter: <https://twitter.com/ecofitnessgym/>
- Página web: <https://www.ecofitnessgymzgz.com/>

En nuestro establecimiento físico haremos una mezcla entre el marketing offline y el online con el fin de captar la atención de los consumidores. Para ello haremos uso de todas las herramientas que estén a nuestra disposición:

- Anuncios en los periódicos y radios locales y autonómicos.
- Venta al personal: entrega de folletos informativos y todos los meses habrá un día de “puertas abiertas” para que todo el mundo pueda probar las instalaciones.
- Uso de vallas publicitarias y publicidad en las paradas de autobús.
- Marketing directo: a través de los espacios web que hemos nombrado con anterioridad.
- Patrocinio de equipos amateur.

### **Promoción**

Con el fin de captar y fidelizar al mayor número posible de clientes en los primeros meses de actividad del gimnasio, se procederá a realizar las siguientes promociones para lograr nuestro objetivo:

- Descuentos en las cuotas semestrales y anuales.
- Campaña “Trae un amigo” con la que si se trae nuevos clientes, la cuota mensual se rebajará 5€ por cada amigo que se matricule.
- Organización de eventos como la DJ party en la que se contará con un DJ que pondrá música y amenizará todas las actividades del gimnasio para el disfrute de los socios.

- Campeonato verde o “Green Cup”: una vez al mes se competirá por ver quién es el que más energía recicla entre todos los participantes y obtendrá un mes gratis de suscripción. Al final de año, la persona que más energía haya reciclado recibirá la Green cup y dispondrá de un año gratis de suscripción en el gimnasio.

Todas estas promociones se irán notificando a los socios del gimnasio a través de la App de EcoFitness Gym, de las redes sociales y de la página web del gimnasio para que todo el mundo este informado de todas las ofertas disponibles y horarios en los que se realizarán (Anexo VI).

## 5.5. PREVISIÓN DE VENTAS

Con la previsión de ventas, buscamos una estimación sobre cuál puede ser el volumen de negocio que nuestro gimnasio puede generar en el primer año de apertura, y se especula con su posible evolución en los siguientes años.

En primer lugar, vamos a mostrar una tabla con los distintos distritos de Zaragoza y con su consiguiente población:

*Figura 5.5.1. Distritos de Zaragoza*

<b>DISTRITOS DE ZARAGOZA Y POBLACIÓN</b>			
<b>Actur-Rey Fernando</b>	41621	<b>Las Fuentes</b>	26471
<b>Casablanca</b>	6338	<b>Miralbueno</b>	6596
<b>Casco Histórico</b>	30306	<b>Oliver/Valdefierro</b>	21912
<b>Centro</b>	31399	<b>San José</b>	21912
<b>Delicias</b>	65075	<b>Santa Isabel</b>	8926
<b>El Rabal</b>	51358	<b>Torrero</b>	26153
<b>La Almozara</b>	20579	<b>Universidad</b>	30805

**Fuente 10: Elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Zaragoza**

En nuestro caso, hemos elegido que la ubicación de nuestro gimnasio sea en el distrito Universidad, más concretamente en el barrio de Goya, por lo que nuestros esfuerzos de comunicación y promoción van a ir destinados a los habitantes que conforman este distrito cuyo rango de edad este entre los 18 y 64 años (sin olvidarse de los demás barrios).

Por tanto, el distrito Universidad dispone de 30.805 habitantes, de los cuales nuestro público objetivo se corresponderá con la población que habita en Goya, ya que es la ubicación elegida para nuestro gimnasio y supone un 25,32% de la población del distrito Universidad. Una vez seleccionado el público objetivo, aplicaremos los porcentajes que se mencionan en el apartado 2.3. Análisis demográfico que

corresponden con el 50,5 % (gente que hace deporte en Zaragoza) y el 63.1% (gente que practica deportes individuales), lo que resulta unos 2.500 habitantes.

Para nuestro trabajo, una vez aplicados los porcentajes anteriores, supondremos que el 20% (estimación conservadora) de ellos pueden ser los clientes potenciales, lo que supone 500 clientes aproximadamente. A este porcentaje tendremos que añadir, que durante el curso académico, vienen muchos estudiantes de fuera de Zaragoza, lo que hace que esta cuota de público objetivo aumente un 10,5%, es decir, que nuestra cuota puede ser del 30,5%, lo que supondría unos 763 clientes aproximadamente.

En la siguiente tabla podemos ver la distribución por meses de los clientes potenciales y la ocupación que supondrá en el gimnasio:

*Figura 5.5.2. Previsión de ocupación según el mes*

<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	
<b>Meses</b>	<b>% Ocupación</b>
Enero	50%
Febrero	45%
Marzo	25%
Abril	15%
Mayo	40%
Junio	35%
Julio	30%
Agosto	10%
Septiembre	15%
Octubre	15%
Noviembre	10%
Diciembre	10%

**Fuente 11: Elaboración propia**

Una vez que tenemos al público objetivo del gimnasio, multiplicaremos por el precio para conocer las ventas del primer año para EcoFitness Gym. Hemos considerado como abonados de larga duración a los clientes y lo hemos multiplicado por la cuota anual (250 euros), y hemos obtenido la cifra de 190.625 euros en el primer año.

Por tanto con la previsión de ventas realizada para este año, procederemos con la estimación para los próximos cinco años de EcoFitness Gym, ya que en los próximos años el gimnasio ya será conocido en Zaragoza, y con ello sus tarifas, actividades y ubicación del mismo. Supondremos un aumento de un 3% (respecto al PIB) de los ingresos cada año que permanece abierto el gimnasio como podemos observar en la siguiente tabla:



Figura 5.5.4. Previsión para los años siguientes

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS (€)	190625	196343,75	202234,06	208301,08	214550,12

Fuente 12: Elaboración Propia

## 6. PLAN OPERATIVO

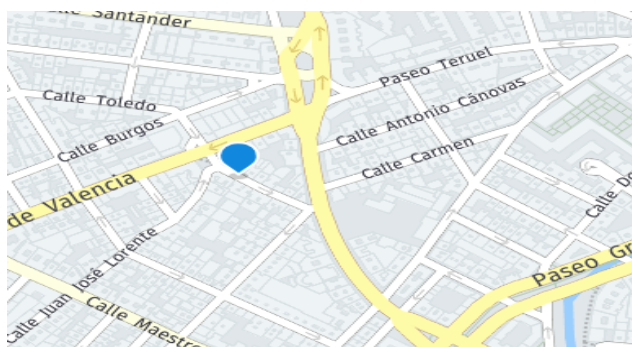
En esta parte del trabajo nos vamos a centrar en la descripción y ubicación del local, los equipamientos que va disponer y su distribución dentro del centro, y la gestión de suministros y materias primas del gimnasio.

Los servicios relacionados con el aparatado administrativo como impuestos, registros y desarrollo de la actividad contable, quedarán subcontratados a Susociedad.com.

### 6.1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL ESTABLECIMIENTO

La ubicación elegida para el gimnasio será en el distrito Universidad en Zaragoza, más concretamente en la calle Fueros de Aragón 16, cerca de la Estación de Goya y de la línea de tranvía y con parada para el autobús urbano cercana al recinto.

Figura 6.1.1. Ubicación del gimnasio



Fuente 13: Google Maps 2018

El local cuenta con 750 metros cuadrados, y está dividido en dos plantas. Además hay que destacar que el local cuenta con aseos, climatización frío-calor y un generador de emergencia y alarma contra incendios.

También destacar que el establecimiento cuenta con una entrada (Fueros de Aragón) y una salida de emergencia. Para las consiguientes reformas, contaremos con los servicios de una empresa de reformas y decoración de la que hablaremos más adelante.

Debido a la inmejorable ubicación y buena conectividad con los distintos transportes públicos de la ciudad, el coste del metro cuadrado asciende a 2,67€/m<sup>2</sup>, y como consecuencia, el precio mensual de alquiler de este local es de 2000€.

### **Capacidad del gimnasio**

Una vez acondicionado el local y con la instalación y puesta en funcionamiento de las distintas máquinas, hemos determinado que la capacidad real del local es la siguiente:

*Figura 6.1.2. Capacidad de EcoFitness Gym*

<b>CAPACIDAD DEL GIMNASIO</b>	
Sala de clases (2)	40 personas
Sala de spinning	26 personas
Sala de máquinas	30 personas
Sala de cardio	24 personas
Sala de musculación	20 personas
Tatami	10 personas
<b>TOTAL</b>	<b>150 personas</b>

**Fuente 14: Elaboración Propia**

Se ha tenido en cuenta para esta estimación, el número de personas por clase que hay y la cantidad de máquinas que hay por sala en el caso de que todas las máquinas se encontrarán ocupadas por un usuario del gimnasio.

## **6.2. EQUIPOS E INSTALACIONES**

EcoFitness Gym contará con las siguientes estancias para la realización de su actividad empresarial (Ver anexo VII):

El local dispondrá de licencia municipal de apertura y reunirá las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente, además de lo mencionado anteriormente.

A continuación vamos a proceder con la descripción de las distintas instalaciones del local con los equipos disponibles:

### **Zona de recepción**

La recepción se encuentra nada más entrar en el establecimiento. Se trata de un mostrador en el que habrá una persona que se encargará de dar la bienvenida a los

clientes, de darles toda la información que necesiten y de controlar el acceso al local (si son abonados o acceden con bono).

### **Zona de ocio**

Situada junto a la recepción, la zona de ocio será un espacio reservado con mesas y sillas, además de máquinas expendedoras, para los clientes del gimnasio en el que podrán descansar e interactuar con otros usuarios.

### **Sala de fisioterapia**

Esta sala está destinada a servicios de fisioterapia que serán realizados por un especialista cuando los clientes del gimnasio tengan problemas físicos o busquen asistencia para la rehabilitación. Los usuarios que demanden el servicio deberán depositar en recepción la tasa correspondiente en la recepción del centro.

### **Vestuarios, baños y duchas**

Cada uno de los vestuarios contará con 4 duchas, 2 WC y 2 pilas, además de bancos y taquillas para poder depositar sus pertenencias. También dispondrán de sauna y calefacción durante todo el año.

### **Tatami**

Es la zona donde se impartirán las clases relacionadas con las artes marciales y defensa personal como el full contact. Cuando no haya clase se puede usar para realizar abdominales y estiramientos.

### **Sala de musculación**

Es la zona del gimnasio destinada a las actividades de fortalecimiento y de musculación en general. La sala dispondrá de todo tipo de máquinas para trabajar cada músculo (Anexo VII) y contará con personal que controle la seguridad de los usuarios.

### **Sala de cardio**

Es la zona complementaria de la musculación, ya que se centra en el cuidado y mantenimiento del cuerpo, a través de las máquinas que caracterizan a los “gimnasios verdes” conocidas como Upcycle Eco-Charger de SportsArt. (Anexo VII).

### **Sala de clases**

Es la sala donde se practican todas las clases grupales, es un aula con suelo de parqué, con una tarima al fondo desde donde el monitor imparte las clases, y espejos a los lados

para dar mayor amplitud. Además tiene extractor de aire y cuenta con un aparato de aire acondicionado. Nuestro gimnasio dispone de dos salas de clases.

### **Sala de spinning**

Es la sala dedicada exclusivamente a las clases de spinbike y cycling virtual, donde se hace una actividad cardiovascular al ritmo de la música y siguiendo las instrucciones del profesor. Cuenta con 26 máquinas para la realización de la actividad y también dispone de una televisión para el cycling virtual (Anexo VII).

### **Almacén**

Es un pequeño cuarto donde se guardan los objetos de limpieza, además de repuestos para los materiales y máquinas. También se encuentra el generador con las baterías necesarias para almacenar la energía y reutilizarla.

## **6.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS**

Al tratarse de un gimnasio, la gestión de los suministros no tiene una importancia relativa elevada dado que con la inversión inicial se compran los elementos con los que se desarrolla la actividad económica del gimnasio.

Cabe destacar que se cambiará el material del gimnasio (colchonetas, balones, cintas,...) cuando queden rotos u obsoletos con la finalidad de que nuestros usuarios puedan disfrutar de los mejores materiales para realizar su actividad. De la misma forma, se llevará a cabo el mantenimiento de las máquinas del gimnasio.

El único suministro que se realizará de forma semanal será la reposición de los alimentos y bebidas de las máquinas expendedoras que se encuentran en la zona de ocio por parte de la empresa Eboca.

## **6.4. POLÍTICA DE CALIDAD**

Con el fin de garantizar que los clientes perciban la estrategia de diferenciación que llevamos a cabo, es preciso certificar que cumplimos con la normativa vigente. Para ello obtendremos la norma que podemos obtener, que es la ISO 9001 dado el tamaño y características del negocio.

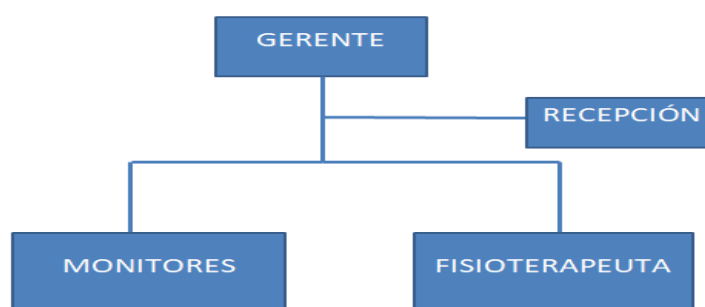
## 7. RECURSOS HUMANOS

En esta parte del trabajo nos vamos a centrar en la jerarquía de la empresa, el número de empleados y sus salarios, y qué proceso de selección se lleva a cabo.

### 7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Para conocer la estructura de la entidad, la mejor forma es realizar el organigrama de la empresa para ver qué puesto ocupa cada empleado en el negocio. El organigrama de EcoFitness Gym será el siguiente:

*Figura 7.1.1. Organigrama de EcoFitness Gym*



Fuente 15: Elaboración Propia

### 7.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL

El personal de Ecofitness estará formado por 7 personas: el gerente, un recepcionista, cuatro monitores y un fisioterapeuta. A continuación vamos a proceder con el análisis de cada uno de los puestos de trabajo:

- **Gerente:** el gerente de EcoFitness Gym será Héctor Lapuente Palacios, que cuenta con la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Realizará 40 horas semanales y también hará de recepcionista.
- **Recepcionista:** realizará 40 horas semanales haciendo turnos cada semana con el gerente, el horario será continuado, y es necesario que hay dado algún curso para llevar a cabo este trabajo.
- **Monitor de musculación:** será el encargado de controlar que todos los usuarios realicen la actividad deportiva de la forma más segura. Realizará 40 horas semanales, con horario de tarde y continuado, y debe de tener algún módulo en actividades deportivas (TAFAD) o titulación en ciencias de la actividad física y del deporte.
- **Monitor de clases colectivas:** serán los encargados de llevar a cabo las distintas clases impartidas en el centro. Deben haber realizado un curso de monitor de

gimnasio o tener alguna titulación como TAFAD o INEF y tendrán un horario parcial. Habrá tres monitores: un monitor/a de pilates o GAP que realizarán 20 horas semanales, un monitor/a de spinning que realizará 22 horas semanales, y un monitor/a de zumba o aerosalsa que realizará 20 horas semanales.

- **Fisioterapeuta:** El fisioterapeuta debe de tener la licenciatura o el grado en fisioterapia. Además tiene que tener experiencia en fisioterapia deportiva. Su horario será parcial según la demanda de los usuarios del gimnasio.

### **Política salarial**

La política de los salarios se fijará conforme a la legislación vigente en cada momento. Por lo que para establecer los salarios se hará uso del convenio estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, que publica la Dirección General de Empleo en 2017.

Por tanto podemos clasificar al gerente en el grupo 1, al recepcionista y al fisioterapeuta en el grupo 2, y a los monitores en el grupo 3 (Anexo VIII). Cabe destacar que los salarios irán evolucionando conforme aumente la antigüedad de los miembros del staff de EcoFitness Gym durante los años siguientes.

### **7.3. POLÍTICA DE PERSONAL**

La estrategia y política marcada por EcoFitness Gym para los recursos humanos tendrá como principales puntos:

- **Reclutamiento:** búsqueda de trabajadores a través de páginas de empleo como InfoJobs o LinkedIn. Se buscarán personas con cierta experiencia en el ámbito de lo deportivo y con estudios en lo mismo. Lo llevará a cabo el gerente.
- **Selección:** se realizarán entrevistas personales a los candidatos con el fin de conocer sus aptitudes y destrezas, incluso con pruebas prácticas. Las entrevistas estarán a cargo del gerente.
- **Promoción interna:** se establecen criterios para determinar incrementos salariales en base a objetivos o pluses, que mejorarán la motivación de los trabajadores.
- **Formación:** una vez que han sido reclutados, los empleados podrán realizar curso sobre primeros auxilios u otras materias con el fin de mejorar su cualificación.

## 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta parte del trabajo nos vamos a centrar en la viabilidad del proyecto que se pretende desarrollar, tanto a nivel económico como financiero. Para ello, nos centraremos en analizar todos los gastos que tendremos para montar el negocio, con el fin de dar una idea aproximada de cómo será la cuenta de resultados previsional.

### 8.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial constará de los siguientes gastos:

- **Constitución de la sociedad:** certificado de denominación social, inscripción de la escritura, inscripción del Registro Mercantil, legislación y sellado de los libros, instancia en el Registro Mercantil, libros de actas y socios, y legalización de los libros en el Registro Mercantil.
- **Acondicionamiento de local:** incorpora el coste de obra, la licencia de apertura, el sistema de aire, sistema de seguridad en caso de incendios, instalación de la luz (contador ecológico), extintores y escaparates.
- **Equipo informático:** cuenta con la caja registradora, impresora multifunción y dos ordenadores para el desarrollo de la actividad empresarial del negocio. También contará con un lector de barras para las tarjetas de los abonados.
- **Mobiliario:** engloba todo el mobiliario del gimnasio como las taquillas, la recepción y demás objetos como sillas, mesas, tarjetas de usuario, etc.
- **App y Web informática:** buscando en [freelancer.com](https://www.freelancer.com), hemos encontrado un profesional que nos hará los dos pedidos.
- **Personal:** hace referencia a la empresa que se contratará para los servicios de limpieza, una vez realizado el acondicionamiento del local. Se encargará la empresa Aurolim Zaragoza.
- **Maquinaria:** es necesario la compra de tres baterías con el fin de almacenar toda la energía que se genere de más en el gimnasio.

Dentro de la **maquinaria**, vamos a optar por un contrato de leasing operativo de 5 años (que coincide con la duración del proyecto) por valor de 50000 euros. Se pagará una cuota mensual todos los meses, y al final del contrato tendrá derecho a una opción de compra en caso de que el propietario lo estime oportuno. El leasing de maquinaria se firmará con el proveedor Precor.

La forma de financiación de este proyecto será a través de los ahorros del propietario (Héctor Lapuente Palacios) que aportará un total de 40000 euros, y otra parte que se financiará con un préstamo en Banco Santander del que hablaremos en el siguiente apartado.

En la tabla se puede ver los gastos iniciales con sus consiguientes desembolsos:

*Figura 8.1.1: Desembolso inicial estimado*

<b>Gastos de apertura</b>	<b>Importe (€)</b>
<b>Gastos de constitución de la sociedad</b>	895
<b>Acondicionamiento del local</b>	20500
<b>Equipos informáticos</b>	3000
<b>Mobiliario</b>	28250
<b>App y sitio web</b>	300
<b>Personal</b>	1950
<b>Maquinaria</b>	17797
<b>TOTAL</b>	<b>72692</b>

Fuente 16: Elaboración propia

## 8.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GASTOS HABITUALES

### Préstamo

Para llevar a cabo el proyecto, vamos a solicitar la financiación a través de las líneas ICO (Instituto de Crédito Oficial), ya que permite la financiación del 100% del proyecto y además permite financiar activos nuevos y de segunda mano (maquinas del gimnasio).

La entidad elegida para llevar a cabo el préstamo es el Banco Santander que nos ofrece los 50000 euros a una cuota mensual de 665'69 euros en los próximos 96 meses (Ver anexo IX para ver las características del préstamo).

### Gastos mensuales

Los gastos habituales (Anexo X) a lo que el gimnasio tendrá que hacer frente todos los meses serán los siguientes:



- **Leasing:** se paga una cuota mensual de 833,33€ por el uso de la maquinaria.
- **Agua:** el coste del agua supone un gasto de 220€ mensuales teniendo en cuenta las cuotas que maneja el Ayuntamiento de Zaragoza (factura trimestral).
- **Gas:** el coste del gas supondrá unos gastos mensuales de 100€ que llevará la empresa Endesa (factura bimensual).
- **Alquiler:** el arrendamiento del local supone un importe de 2000 € mensuales.
- **ADSL:** supone el gasto de 70 € mensuales con la tarifa que nos ofrece Movistar, incluyendo la línea fija también.
- **Ecotasa del Ayuntamiento** que se paga semestralmente por el importe de 25€.
- **Seguros:** contratamos un seguro a todo riesgo con Allianz por importe de 165€ mensuales.
- **Gestoría:** debemos pagar por la realización de las cuentas del gimnasio 110€ trimestrales.
- **Publicidad:** realizaremos una inversión elevada de publicidad los primeros años con el fin de dar a conocer el gimnasio. Esto supondrá 1000€ mensuales.
- **Salarios:** en este apartado se incluye el coste de contratar a Aurolim Zaragoza para el servicio de limpieza del gimnasio. El coste asciende a 1200€ mensuales. Además habrá que incluir los salarios de los demás trabajadores del gimnasio.

### **\*Luz**

Este apartado es uno de los más importantes del trabajo, ya que explica el ahorro de electricidad que el gimnasio consigue con la instalación de las máquinas generadoras de electricidad (Upcycle Eco-Charger).

En condiciones normales un gimnasio requiere una gran cantidad de electricidad para sustentar todas las máquinas. Por tanto la demanda eléctrica de un gimnasio puede superar con certeza los 2000 KWh al mes, que según las tarifas contratadas y evolución de los precios puede ascender a más de 200€ mensuales.

En nuestro caso, contamos con 50 máquinas con sistema de reconversión de la electricidad dividida en 32 bicis estáticas, 6 cintas, 6 remos y 6 bicis elípticas. Suponemos que un usuario es capaz de generar, según la cadencia del pedaleo, alrededor de 150 KW de manera continua.

**Energía producida** = 150 KW \* 50 máquinas = 7,5 KWh/sesión.

Como durante el día se imparten 10 sesiones:

**Energía generada diaria** = 10 sesiones \* 7,5 = 75 KWh/día.

Y si el gimnasio permanece abierto 30 días al mes:

**Energía generada mensual** = 30 días \* 75 = 2250 KWh/mes.

Además de la instalación del convertidor, es necesaria también la adquisición de dos baterías que permitan almacenar la energía generada durante el día en el gimnasio. Cabe destacar que los 75 KWh se dan en el caso de que se usen todas las máquinas en las sesiones. Puede darse el caso de que en algunas clases no se complete el aforo, o incluso no haya nadie para impartir la clase.

Por tanto, debe de usarse un coeficiente de utilización de un 50% como media:

**Potencia generada real** = 75 \* 0,5 = 37,5 KWh/día.

En conclusión, se requiere la instalación adicional de tres baterías que trabajen con unos 24V de forma continua, y que permitan almacenar unos 500 Amperios que equivaldría a los 1125 KWh mensuales que se podría ahorrar.

Con este sistema, el gimnasio paga unos 100 € mensuales aproximadamente (factura bimensual), ya que el precio por KWh está en 0,120 euros, y es lo que cuestan los 1200 KWh restantes que habría que pagar.

### 8.3. PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA

Con el fin de conocer y prever las necesidades de tesorería, hemos realizado un análisis mensual de la tesorería del primer año con la finalidad de conocer el déficit y el superávit existentes en los distintos meses. En el Anexo XI se detalla la tabla con las entradas y salidas mensuales producidas durante el primer año.

Podemos observar que el superávit supera al déficit generado en los meses en los que el gimnasio no cuenta con la mayor afluencia de público que esperaría. Esto se debe principalmente al desembolso inicial del gerente y a los meses en los que hay más clientes potenciales.

### **Necesidades del fondo de rotación (NFR)**

Dadas las características de nuestra empresa, sólo necesitamos tener en cuenta las necesidades del fondo de rotación de tesorería, que serán iguales a los gastos mensuales del primer año con el fin de hacer frente a cualquier imprevisto que pueda surgir.

No tenemos necesidades de fondo de rotación para clientes y proveedores puesto que nuestros saldos de clientes y proveedores son cero, es decir, cobraremos y pagaremos a nuestros clientes y proveedores al contado.

*Figura 8.3.1. Necesidades del Fondo de Rotación*

<b>NECESIDADES DEL FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tesorería		15502,47	15748,31	15999,86	16257,20	16520,82
<b>VARIACIÓN NFR</b>	<b>-15502,47</b>	<b>-245,84</b>	<b>-251,55</b>	<b>-257,34</b>	<b>-263,63</b>	
<b>RECUPERACIÓN NFR</b>						<b>16520,82</b>

**Fuente 17: Elaboración Propia**

### **8.4. OPERACIONES ANUALES A REALIZAR**

Para conocer la totalidad de los flujos de caja, que generará en los cinco años que analizamos nuestro negocio, hemos desarrollado una estructura completa de los rendimientos netos de la operación en la que se incluyen todos los ingresos derivados de la actividad empresarial, así como los gastos que se incurren de dicha actividad. La diferencia entre ambos se conoce como Beneficio de Explotación.

Antes de aplicar el impuesto de sociedades, es preciso descontar los gastos fiscalmente deducibles como las amortizaciones (Anexo XII) y los intereses del préstamo. El resultado es el Beneficio Bruto, que una vez descontado el impuesto de sociedades, queda el Beneficio Neto.

Posteriormente se vuelven a incorporar las amortizaciones al no suponer una salida de efectivo. También se restan las cuotas de amortización del préstamo y se incorporan las NFR. El resultado final son los Cash-Flow o rendimientos netos.

Figura 8.4.1. Cálculo de los Cash-Flow

CUADRO DE RENDIMIENTOS NETOS	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>191495</b>	<b>197213,75</b>	<b>203104,063</b>	<b>209171,08</b>	<b>215420,12</b>
Cifra de negocios		190625	196343,75	202234,06	208301,08	214550,12
Máquina vending		120	120	120	120	120
Fisioterapia		750	750	750	750	750
<b>Gastos</b>		<b>-187071,09</b>	<b>-190021,21</b>	<b>-193039,79</b>	<b>-196127,82</b>	<b>-199286,32</b>
Gastos Fijos		-168971,34	-172410,38	-175949,06	-179590,3	-183337,1
Gastos Variables		-2640	-2692,8	-2746,66	-2801,59	-2857,62
Intereses		-2658,76	-2117,04	-1543,08	-934,94	-290,61
Comisión	-750					
Amortización		-12800,99	-12800,99	-12800,99	-12800,99	-12800,99
<b>B° ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>4423,91</b>	<b>7192,54</b>	<b>10064,2725</b>	<b>13043,26</b>	<b>16133,80</b>
Impuesto de sociedades		-663,59	-1078,88	-2516,07	-3260,82	-4033,45
<b>B° NETO</b>		<b>3760,32</b>	<b>6113,66</b>	<b>7548,20</b>	<b>9782,45</b>	<b>12100,35</b>
Desembolso inversión	-72692					
Financiación Ajena	50000					
Amortización		12800,99	12800,99	12800,99	12800,99	12800,99
Cuotas de amortización		-9100,76	-9642,48	-10216,44	-10824,58	-11468,91
Variaciones NFR	-15502,47	-245,84	-251,55	-257,34	-263,63	
Reparación NFR						16520,82
<b>CASH-FLOW</b>	<b>-38944,47</b>	<b>7214,71</b>	<b>9020,62</b>	<b>9875,41</b>	<b>11495,23</b>	<b>29953,25</b>

Fuente 18: Elaboración Propia

Destacar que el impuesto de sociedades es del 15% los dos primeros años, y los tres restantes del 25%.

### Coste de Capital

El coste de capital es el promedio del coste de los recursos ajenos y propios de la empresa, lo que se traduce como la rentabilidad mínima exigida a la inversión.

Los recursos ajenos de la empresa están formados por el préstamo solicitado al Banco Santander, que supone el 55,56% de la financiación total. Como detallamos en el apartado 8.2. Fuentes de financiación y gastos habituales, tendremos que tener en cuenta todos los gastos derivados de la formalización del préstamo como son los gastos de apertura o cancelación.

Por tanto, el coste efectivo que nos facilita el banco en el préstamo es igual a 6,77% que corresponde con la TAE de la operación. Hay que deducirle el impuesto de sociedades, por lo que el coste de la deuda final será 5,076%.

Sobre los recursos propios de la empresa, cabe señalar que corresponden con la aportación de capital del dueño, y suponen el 44,44% de la financiación total. Debido a la dificultad para determinar la rentabilidad mínima de los recursos propios, hemos tomado como referencia la rentabilidad que obtendríamos con un bono libre de riesgo a 5 años (duración del proyecto), añadiéndole una prima de riesgo.

Así pues, el coste de los recursos propios corresponde a 10,44%, que se obtiene de sumarle un 10% de prima de riesgo a la rentabilidad del bono.

El coste de capital será el resultado de multiplicar cada coste por su correspondiente ponderación. Una vez calculado, le aplicaremos la tasa de inflación para obtener el coste de capital efectivo.

*Figura 8.4.2. Cálculo del Coste de Capital*

	Ponderación	Coste Efectivo	COSTE DE CAPITAL
Fondos propios	44,44%	10,44%	7,460%
Fondos ajenos	55,56%	5,076%	

**Fuente 19: Elaboración Propia**

Por tanto, el resultado del coste de capital efectivo es de 7,460%, y multiplicándolo por la inflación actual que corresponde con un 1,079%, obtenemos el coste de capital nominal que equivale al 8,62%.

Una vez calculados todos los rendimientos netos (o cash-flow) de los distintos años y el valor de la rentabilidad mínima exigida a la inversión, podemos proceder con el cálculo del VAN y la TIR con el fin de conocer si nuestro proyecto será rentable o no.

### **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN consiste en actualizar todos los cash-flow o flujos de caja esperados a un tipo de interés, que en este caso corresponde con el coste de capital. Si el resultado obtenido es mayor que cero, el proyecto se considera rentable, y por lo tanto se acepta.

En nuestro caso el VAN nominal que hemos obtenido para los 5 años que dura el proyecto es de 11.117.87€. Según este método, este proyecto se aceptaría ya que el Valor Actual Neto es mayor que cero.

### **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**

La TIR es la tasa de descuento con la que el VAN del proyecto se iguala a cero. Si la TIR es mayor que el coste de capital efectivo, el proyecto se aceptará. La TIR de nuestro proyecto es de 16.80%, y el coste efectivo es de 8,62%, por lo que el proyecto se aceptará.

## 8.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Las variables que influyen en una inversión no son conocidas con certeza y pueden verse alteradas por variaciones internas y externas. De esta forma, estas variables pueden producir efectos negativos en los resultados del negocio y afectar a la viabilidad del proyecto.

Para evitar que estas variables nos sorprendan, vamos a proceder con el análisis de sensibilidad de la variable “público objetivo” y manteniendo constantes los demás factores. Elegimos esta variable ya que de ella depende el futuro y el éxito del negocio.

Esto se debe a que el público objetivo es la principal fuente de ingresos del negocio, debido a que todos los servicios van enfocados hacia ellos. Vamos a plantear tres escenarios posibles en los que a variable “público objetivo” cambiará: un escenario probable (que ya lo hemos calculado anteriormente), un escenario pesimista, y un escenario optimista.

### Escenario Pesimista

En esta situación vamos a suponer que el porcentaje de cuota correspondiente al público objetivo de Goya se reduce a un 29,5% debido al traslado de un gimnasio de mayor reputación a la zona. Esto supone nuestro público objetivo se reduzca a 738 clientes. Manteniendo constantes los demás factores (Anexo XIII), obtenemos los siguientes resultados:

*Figura 8.5.1. Escenario Pesimista*

<b>VAN (Nominal)</b>	<b>-9.460,41 €</b>
<b>TIR</b>	<b>1,48%</b>

Fuente 20: Elaboración propia

En conclusión si se redujese el número de clientes objetivo del gimnasio, supondría un impacto muy negativo para la empresa, ya que el VAN no superaría a cero, y por tanto el proyecto no se aceptaría. Además destacar que la TIR presenta un valor inferior al coste de capital, por lo que tampoco se aceptaría. La posibilidad de que ocurra esto es un 15%.

### **Escenario Probable**

Es el que hemos calculado en el apartado anterior. Los valores que hemos obtenido son:

*Figura 8.5.2. Escenario Probable*

<b>VAN (Nominal)</b>	11.117.87 €
<b>TIR</b>	16.80%

Fuente 21: Elaboración propia

Con los valores obtenidos, se aceptaría el proyecto. La probabilidad de que esto ocurra es un 60%.

### **Escenario Optimista**

En esa situación vamos a suponer que el porcentaje de cuota correspondiente al público objetivo de Goya se incrementa hasta un 31,5% debido al traslado del Works Gym Fitness. Esto supone que nuestro público objeto aumente hasta los 788 clientes. Manteniendo constantes las demás variables (Anexo XIII), obtenemos los siguientes resultados:

*Figura 8.5.3. Escenario Optimista*

<b>VAN (Nominal)</b>	31.696,14 €
<b>TIR</b>	31,51%

Fuente 22: Elaboración propia

En conclusión si se aumentase el número de clientes potenciales del gimnasio, supondría un impacto muy positivo para el mismo ya que el TIR llegaría a un 32% aproximadamente, haciendo de este proyecto muy rentable. Además el VAN de la operación aumentará como consecuencia de dicho incremento. La posibilidad de que ocurra es un 25%.

### **Beneficio monetario esperado**

Con la finalidad de poder determinar si el proyecto de inversión analizado es rentable o no, desde el punto de vista del criterio del Valor Actual Neto, obtendremos el valor esperado como la suma de los productos, en cada uno de los escenarios, de los rendimientos y sus correspondientes probabilidades de ocurrencia.

Figura 8.5.4. Beneficio Monetario Esperado

Escenarios	VAN	Probabilidad
<b>Pesimista</b>	-9.460,41 €	15%
<b>Probable</b>	11.117,87 €	60%
<b>Optimista</b>	31.696,14 €	25%

Fuente 23: Elaboración propia

E [VAN] = 13.175,70 €, y como el E [VAN] es mayor que cero, aceptaremos el proyecto de inversión.

## 8.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Con la finalidad de conocer cuál es el origen de nuestros beneficios/perdidas, haremos una cuenta de pérdidas y ganancias de manera previsional, donde sabremos la procedencia de nuestros ingresos, cuál es nuestra estructura de gastos, así como la situación de la empresa y prever su evolución futura.

Figura 8.6.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Importe de la cifra de negocios	190625	196343,75	202234,06	208301,08	214555,12
Otros ingresos de explotación	870	870	870	870	870
Gastos de personal	117261,38	120347,22	123525,64	126799,41	130171,39
Otros gastos de explotación	54349,96	54755,96	55170,09	55592,48	56028,34
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACIÓN</b>	<b>19883,66</b>	<b>22110,57</b>	<b>24408,33</b>	<b>26779,19</b>	<b>29225,39</b>
Amortizaciones y deterioros	12800,99	12800,99	12800,99	12800,99	12800,99
<b>RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>7082,67</b>	<b>9309,58</b>	<b>11607,34</b>	<b>13978,2</b>	<b>16424,4</b>
Gastos financieros	2658,76	2117,04	1543,08	934,94	290,61
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4423,91</b>	<b>7192,54</b>	<b>10064,26</b>	<b>13043,26</b>	<b>16133,79</b>
Impuesto de sociedades	663,59	1078,88	2516,07	3260,82	4033,45
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>3760,32</b>	<b>6113,66</b>	<b>7548,20</b>	<b>9782,44</b>	<b>12100,34</b>

Fuente 24: Elaboración propia

Una vez el elaborada la cuenta de pérdidas y ganancias previsional de EcoFitness Gym, podemos ver que el negocio va a ir por el buen camino ya que el EBITDA es positivo, y por tanto podemos hacer frente a todos los gastos de explotación. También destacar que el resultado neto decrece en los últimos años debido al incremento de la tasa del impuesto de sociedades, que pasa de un 15% a un 25%.



## 9. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo es conocer la viabilidad de una empresa de nueva creación, bajo el nombre de EcoFitness Gym, sometiéndolo a distintos análisis y empleando diferentes técnicas estudiadas a lo largo del grado. Teniendo en cuentas todas las variables, la primera conclusión será abrir el negocio en el distrito Universidad, más concretamente en la zona de Goya.

Después de todos los análisis realizados, encontramos diversas limitaciones a tener en cuenta. El principal inconveniente es que debido a la naturaleza del sector, necesitaremos un gran desembolso para emprender el negocio. Otra limitación, es el público objetivo en el que enfocar nuestros esfuerzos de promoción, que conforme se inicié la actividad de la empresa iremos ajustándolo de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado.

Actualmente el hacer deporte se encuentra de moda y es la oportunidad para demostrar como adaptaremos este estilo a nuestro gimnasio, creando un estilo propio y fomentando la protección del medio ambiente. Nuestro sistema de reciclaje de electricidad a través de las máquinas de cardio es una de las novedades en el mercado y nuestro signo de identificación. Además, como forma de garantizar nuestra calidad y diferenciación, apostaremos por una gran variedad de promociones y servicios prestados con el fin de captar la mayor cantidad de usuarios posible.

Destacar que este sector tiene una gran competencia con marcas ya muy consolidadas en la industria y con la amenaza de sustitutivos como puede ser el deporte al aire libre o “outdoor”. Destacar que el poder de negociador de clientes es elevado ya que pueden elegir si abonarse o no en el gimnasio.

En el ámbito económico-financiero, señalar que el desembolso inicial del proyecto es elevado, supondrá 72.692€ los cuales se financian un 55,56% con recursos ajenos y un 44,44% con recursos propios, con lo que obtendremos un coste de capital efectivo del 5,076%.

Desarrollando la inversión, se puede apreciar que desde el primer año el proyecto obtiene rendimientos netos positivos, que se traducen en un VAN mayor que cero y en una TIR mayor que el coste de capital, lo cual hace posible que el proyecto sea viable y puede obtener éxito en un futuro.

## 10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

### **Bibliografía Web**

**Álvarez, Daniel 2017.** Uno de cada dos aragoneses practica deporte, Heraldo de Aragón, 10 de Enero de 2017 (citado: 29 de Diciembre de 2017). <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2017/01/10/uno-cada-dos-aragoneses-practica-deporte-1152440-307.html>

**Ayuntamiento de Zaragoza, 2018.** Licencia urbanística y de apertura, acondicionamiento de local y apertura, 7 de Septiembre de 2011 (citado: 24 de Mayo de 2018). [http://www.zaragoza.es/ciudad/urbanismo/oficina/detalle\\_Tramite?id=99](http://www.zaragoza.es/ciudad/urbanismo/oficina/detalle_Tramite?id=99)

**Banco Santander, 2018.** Simulador de préstamos personales, 25 de Mayo de 2018. <https://www.bancosantander.es/es/particulares/prestamos/prestamos-personales/simulador>

**CIRCE.** Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (citado: 4 de Enero de 2018). <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajaseInconvenientes.aspx>

**CNAE, 2014.** "CNAE Arte y Entretenimiento" - Todas las Categorías del CNAE de Arte y Entretenimiento, 13 de Mayo de 2014 (citado: 2 de Enero de 2018). <http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEArteYEntretenimiento.html>

**Delgado, Cristina 2017.** El comercio electrónico se dispara en España y crece un 21% en 2016, El País, 7 de Julio de 2017 (citado: 31 de Diciembre de 2017). [https://elpais.com/economia/2017/07/07/actualidad/1499416566\\_148415.html](https://elpais.com/economia/2017/07/07/actualidad/1499416566_148415.html)

**Diario Expansión.com 2017.** La OCDE eleva al 3,1% su previsión de crecimiento para España en 2017 y empeora la de 2018, 28 de Noviembre de 2017 (citado: 28 de Diciembre de 2017). <http://www.expansion.com/economia/2017/11/28/5a1d3810468aeb69558b46a4.html>

**Diario Expansión.com, 2018.** IPC de España, datosmacro.com, Mayo de 2018 (citado: 1 de Junio de 2018). <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana>

**Diario Expansión.com, 2018.** PIB de España- Producto Interior Bruto, datosmacro.com, Mayo de 2018 (citado: 2 de Junio de 2018). <https://www.datosmacro.com/pib/espana>

**El Mundo, 2017.** España pierde población por quinto año consecutivo: somos 46,6 millones de habitantes, 26 de Abril de 2017 (citado: 29 de Diciembre de 2017). <http://www.elmundo.es/sociedad/2017/04/26/5900920822601d2f598b45af.html>

**Empresasyemprendedores.com, 2017.** Legislación de un gimnasio, Ayuntamiento de Salamanca (citado: 8 de junio de 2018). [http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Gimnasio\\_para\\_subir\\_web.pdf](http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Gimnasio_para_subir_web.pdf)

**Esarco, 2016.** ¿Cómo montar un gimnasio con el mínimo gasto de obras?, 7 de Junio de 2016 (citado: 24 de Mayo de 2018) <https://esarco.es/proyecto-actividad-gimnasio/>

#### **Gimnasios competidores:**

- <http://bodyfactoryzaragoza.es/>
- <http://worksgym.com/horarios-y-tarifas>
- <http://www.millenniumclubfitness.com/millennium/tarifas.php>
- <https://acb-aviva.com/es>
- <https://www.centrodeportivocrossing.com/tarifas/>
- <https://www.feelnesszaragoza.es/es/>
- <https://www.vivagym.es.htm>
- <https://www.zepzaragoza.es/>

**Global-rates.com, 2018.** Inflación España-Índice de precios al consumo (IPC), Mayo de 2018 (citado: 6 de Junio de 2018). <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

**Gobierno de Aragón, 2017.** Padrón Municipal de Habitantes. Banco de datos y Publicaciones, 1 de Enero de 2017. [www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/02\\_Demografia\\_Y\\_Poblacion/01\\_CifrasPoblacion\\_Y\\_Censos/01\\_Padron/03\\_Exploatacion\\_Padron/ci.01\\_PadronMunicipal\\_BancodeDatos.detalleDepartamento](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/02_Demografia_Y_Poblacion/01_CifrasPoblacion_Y_Censos/01_Padron/03_Exploatacion_Padron/ci.01_PadronMunicipal_BancodeDatos.detalleDepartamento)

**Gobierno de España, 2014.** III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, Boletín Oficial del Estado, 19 de Septiembre de 2014. (Citado: 26 de Marzo de 2018). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-9986>

**Gobierno de España, 2015.** Tabla de coeficientes de amortización lineal, Agencia Tributaria, 1 de Enero de 2015 (citado: 29 de Mayo de 2018). [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal\\_.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml)

**Gobierno de España, 2018.** ICO Empresas y Emprendedores 2018, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (citado: 25 de Mayo de 2018). <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>

**Gobierno de España, 2018.** Tesoro Público, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Junio de 2018 (citado: 4 de junio de 2018). <http://www.tesoro.es/>

**Lorenzana, Diego 2017.** ¿Cuánto paga tu empresa por ti? Quizás más de lo que te piensas, Pymes y Autónomos, 30 de Enero de 2017 (citado: 29 de Mayo de 2018). <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/cuanto-paga-tu-empresa-por-ti-quiza-mas-de-lo-que-piensas>

**Mastervolt, 2018.** MLI Ultra 24/5000 (citado: 26 de mayo de 2018). <https://www.mastervolt.es/productos/li-ion/mli-ultra-24-5000/>

**Mazo, Estela 2016.** España se afianza como la 12ª economía del mundo, Expansion.com, 15 de Abril de 2016 (citado: 28 de Diciembre de 2017). <http://www.expansion.com/economia/2016/04/15/570f8cb4e2704eec2d8b45db.html>

**Milanuncios.com, 2018.** Alquiler de locales comerciales en Zaragoza (citado: 25 de Marzo de 2018). <https://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-zaragoza-zaragoza/goya-228533544.htm>

**Millán, Víctor 2017.** Los aragoneses no generan tantos residuos como antes pero también reciclan menos, Heraldo de Aragón, 7 de Enero de 2017 (citado: 29 de Diciembre de 2017). <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/01/07/los-aragoneses-generamos-cada-vez-menos-residuos-pero-tambien-reciclamos-menos-1152068-300.html>

**Ortega Hermida, Camila Alicia 2013.** Gimnasios ecológicos buscan convertir la energía del ejercicio en electricidad, Youngmarketing.com, 15 de Octubre de 2013

(citado: 2 de Enero de 2018). <http://www.youngmarketing.co/gimnasios-ecologicos-buscan-convertir-la-energia-del-ejercicio-en-electricidad/>

**Paiba Ingeniería, 2018.** Implantar ISO 9001 gimnasio, 2 de febrero de 2018 (citado: 25 de Marzo de 2018). <http://www.iso9001barcelona.com/gimnasio.html>

**Precor, 2018.** Arrendamiento de equipos de gimnasio (citado: 9 de junio de 2018). <https://www.precor.com/es-es/leasing-gym-equipment-precor>

**Riquelme Leiva, Matías 2015.** Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, 23 de Junio de 2015 (citado: 3 de Enero de 2018). <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

**Rocfit Fitness Equipament, 2018.** ¿Cómo funciona Eco Powr? (citado: 4 de Junio de 2018). <https://www.rocfit.com/cardio-generar-energia.html>

**Tarifadeluz.com, 2018.** Precio actual de la luz (citado: 26 de Mayo de 2018). <http://www.tarifadeluz.com/>

### **Fuentes documentales**

**ANDRÉS LACASTA, JOSÉ ALBERTO (2017).** Apuntes de la asignatura Recursos Humanos colgados en el ADD. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza.

**ARLÉS M.J., FANDOS C., GRILLÓ A, JIMÉNEZ J, MARZO M, PINA J.M. (2015-2016)** Introducción a la Investigación de Mercados. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados. Zaragoza.

**DOMÍNGUEZ BETANCOURT, GABRIEL JOSÉ (2014).** Proyecto de instalación de energías renovables en un gimnasio. Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna, Escuela Superior de Ingeniería y Tecnología.

**JARNÉ, JOSÉ IGNACIO, (2016).** Apuntes de la asignatura Estados Financieros colgados en el ADD. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza.

**VICENTE REÑE, RUTH (2016-2017).** Apuntes de la asignatura Dirección Financiera colgados en el ADD. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza.