



## Trabajo Fin de Grado

Estudio de viabilidad financiera de proyectos de  
inversión:  
Instalación Deportiva en Valdespartera

Autor/es

Adrián Gonzalo Reguillo

Director/es

Pilar Pellejero Castillo

Facultad de Economía y Empresa  
2012

I. ESTUDIO DE MERCADO.....	Pág. 2
1. Introducción.....	Pág. 2
a. Datos relativos al Entorno .....	Pág. 3
b. Factores Geográficos y Ambientales.....	Pág. 4
c. Factores Demográficos .....	Pág. 4
d. Factores Económicos.....	Pág. 5
e. Factores Sociales .....	Pág. 7
2. Definición del Proyecto.....	Pág. 8
3. Análisis Estratégico .....	Pág. 9
4. Análisis DAFO .....	Pág. 12
5. Análisis de Costes.....	Pág. 13
6. Fijación del Precio .....	Pág. 14
7. Política de Cobros y Pagos .....	Pág. 14
II. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	Pág. 15
1. Plan de Ventas .....	Pág. 15
2. Plan de Explotación .....	Pág. 17
i. Costes de Personal .....	Pág. 17
ii. Costes de Arrendamiento.....	Pág. 19
3. Plan de Financiación.....	Pág. 20
4. Análisis Financiero .....	Pág. 22
i. Impacto Fiscal .....	Pág. 23
ii. Evaluación del Proyecto .....	Pág. 24
a. Criterio VAN .....	Pág. 24
b. Criterio TIR .....	Pág. 26
c. Criterio Pay-Back .....	Pág. 26
d. Umbral de Rentabilidad.....	Pág. 27
5. Análisis de Sensibilidad .....	Pág. 31
6. Conclusiones.....	Pág. 34
7. Bibliografía.....	Pág. 37
8. Webgrafía .....	Pág. 38

## I. ESTUDIO DE MERCADO

### 1. INTRODUCCIÓN

Entendiendo el Deporte como una actividad sociocultural que permite el enriquecimiento del individuo en el seno de la sociedad y que potencia la amistad, el conocimiento y la relación entre las personas. Siendo por tanto un factor de integración social, fuente de disfrute, salud, bienestar y donde existen unas pautas de participación y relación social que deben contribuir al desarrollo de determinadas sensibilidades como la del respeto a las distintas personas, al medio ambiente y a la calidad de vida, factores todos ellos de convivencia social, la preservación de estos valores hace que tanto el deporte en sí, como el respeto a las reglas de juego, la lealtad, la ética y la deportividad sean elementos de vertebración de los participantes en el mismo. La práctica deportiva y la realización de actividad física es una de las mejores vías para que los ciudadanos y ciudadanas puedan integrarse de forma más fácil en la sociedad, ya que el deporte significa juego, competición, ejercicio físico, pero también significa superación personal, constancia, esfuerzo, aprendizaje y relación social. Por tanto, se entiende la práctica deportiva, con sus múltiples y variadas expresiones, como una de las actividades sociales con mayor arraigo y capacidad de convocatoria, como un elemento esencial del sistema formativo del individuo que contribuye al mantenimiento de la salud, la corrección de los desequilibrios sociales, y a mejorar la inserción social, fomentando la solidaridad, el respeto, la tolerancia, el espíritu de sacrificio, la integración, el diálogo, el juego limpio, valores que la educación debe encargarse de trasmitir y eso se puede lograr a través del deporte.

Por eso, a lo largo de las últimas décadas se ha evolucionado entendiendo la práctica deportiva como algo más que un gusto, una afición, una herramienta, siendo una forma de vida. Solo así, se observa lo necesario que es hacer deporte y más importante que hacer deporte, hacerlo bien. De esta manera, el ideal de sociedad deportiva es aquel en el que cualquier individuo que practica deporte, lo hiciera de una manera educada y bajo la guía unos monitores cualificados y con unos implementos deportivos novedosos y dignos, con unas condiciones de calidad mínimas para el buen alcance de los objetivos marcados.

Por lo que ya no solo se demanda un mayor número de servicios deportivos, sino que los mismos han de ser mejores y adaptadas a las múltiples exigencias y variedades de caracteres de una población creciente y cada vez más decidida, ya no solo a realizar una práctica deportiva saludable, sino de calidad y con un muy alto valor y criterio de exigencia sobre el cómo, el dónde, el cuándo, etc. se le ofertan dichas actividades.

De esta manera existe una necesidad imperiosa de disponer de mayores y mejores servicios deportivos que promuevan en general en la totalidad de la población el practicar un deporte.

El deporte constituye hoy en día una realidad de primer orden en nuestra sociedad que genera una mejor convivencia, fomenta la calidad de vida y los valores morales.

La evolución del deporte en nuestra región ha sido espectacular y su evolución práctica ha sido vertiginosa y en esta evolución, no se puede olvidar el papel clave que ha desempeñado el Ayuntamiento, con la creación de numerosas e importantes instalaciones deportivas, sin olvidarnos que en la actualidad la casi totalidad de las infraestructuras deportivas son públicas, al igual que con la creación de nuevos servicios de oferta al ciudadano, sin embargo, a pesar de este esfuerzo y muestra de buena intención por parte del ente público, todavía se observan algunas deficiencias y carencias en este ámbito deportivo, es por lo que dentro de esta gran evolución tenida viene resaltada como una gran oportunidad de negocio y una gran oportunidad de colaborar en este acercamiento del deporte al ciudadano, el proyecto del centro deportivo que se expondrá a continuación.

#### a) Datos relativos al Entorno

El barrio de Valdespartera y otros de reciente creación se extienden por el suroeste de la capital maña, abarcando algunas áreas que poco a poco van alcanzando también el este de la ciudad, actuando los trazados del tercer y cuarto cinturón a modo de frontera entre estos y el centro, y entre estos y las primeras localidades de las afueras. Lo que hacen de estas barriadas zonas urbanas que hoy en día todavía no están lo suficientemente bien conectadas con el resto de la ciudad. Pero donde sin embargo, se han instalado numerosas nuevas familias, jóvenes, que por lo general se sitúan entre los 25 y los 35 años, ante la gran expansión acontecida, pocos años atrás, del ladrillo, y en el caso de estos barrios, del ladrillo de protección oficial.

### b) Factores Geográficos y ambientales

La situación geográfica del barrio de Valdespartera, uno de los barrios con más potencial de la capital aragonesa, surgió como hemos comentado, de la expansión del sector de la construcción durante los años de crecimiento, y consta de una superficie de casi 10 km<sup>2</sup> y se encuentra a unos 3 Km del centro.

Lo que lo hacen más atractivo que otras barriadas similares de nueva creación como “Parque Goya” o “Puerto Venecia” es sin duda, sus mejores conexiones gracias al tranvía, y el hecho de que no está anexo a ningún barrio muy desarrollado en infraestructuras, centros de ocio u otros servicios que podrían plantear un problema para nuestro negocio, como es el caso del Actur con Parque Goya.

### c) Factores demográficos

El barrio de Valdespartera aunque de una muy reciente creación, ha ido tomando color con el paso de los años. En poco tiempo ha sido más que notable el aumento de viviendas habitadas, y el aumento del tránsito y la vida en sus calles con nombres de películas. Así, a principios de 2010 este barrio contaba con una población de 7.500 personas aproximadamente, siendo tan solo 6 meses después de 10.200 personas, y manteniendo este ritmo de crecimiento de aproximadamente el 34% durante un largo periodo.

Barrio	2010	2011	2012	% Variación último año
Valdespartera	7.500	15.000	20.000	33%
Montecanal	5.000	7.000	8.500	21%
Rosales	4.000	4.400	5.000	14%
Parque Goya	9.000	11.000	13.500	23%
Actur	59.000	60.000	60.500	1%

Tabla I.1.1 – Crecimiento de la población

Actualmente, con datos de 2012, la población se fija en torno a los 18.000 censados, aunque sus vecinos aseguran que ya rondan los 20.000 y se prevé que en 5 años esta sea de unos 30.000 habitantes. Y todo ello con una media de edad actual de unos 28-30 años.

Edad	16-21	22-26	27-31	32-36	36+	TOTAL
Hombres	2,00%	5,00%	25,00%	15,00%	5,00%	52,00%
Mujeres	4,00%	6,00%	20,00%	15,00%	3,00%	48,00%

Tabla I.1.2 - Distribución de edades y sexos de la población trabajadora en Valdespartera y barrios limítrofes

Los pisos se van ocupando a un buen ritmo y, además, los vecinos se animan a empadronarse. Para ello, ha tenido una incidencia decisiva la reciente apertura del centro de salud. "Muchos residentes no se registraban aquí porque entonces tenían que ir al centro de salud de Casablanca y preferían seguir inscritos en su antiguo domicilio", señalaba Tomás Pellicer, de la asociación de vecinos Los Montes de Valdespartera.

Ya a mediados de este año 2010 la población potencial se estimaba en torno a los 25.000 habitantes.

Pueden confirmar este hecho los 18 bares del barrio, donde no falta la clientela ni entre semana ni los fines de semana. Ahora, en verano, las terrazas son toda una sensación - siempre que respete el viento, muy persistente en esta zona de la ciudad-. Cada vez más negocios se animan a levantar la persiana, aunque sigue habiendo carencias.

Una tintorería, dos o tres panaderías, una óptica, otra guardería, un veterinario, una tienda de informática... Serán las próximas aperturas de negocios en un barrio en el que, sin embargo, aún faltan servicios esenciales. El principal, una farmacia, ya que los vecinos deben ir hasta Casablanca a por una simple aspirina.

#### d) Factores económicos

Si bien es cierto que la mayoría de la población instalada en Valdespartera es de clase media, joven, con recursos no muy altos y con gastos por la adquisición de su nueva vivienda, en el mayor de los casos viviendas de protección oficial, podemos prever una buena aceptación de nuestra idea por su parte, en primer lugar, debido a la inexistencia de instalaciones similares a día de hoy, y por otro lado, a la posibilidad de ofrecer el servicio a un coste relativamente asequible gracias al gran volumen de suscripciones esperadas proveniente de esta población joven y con espíritu deportivo que no está disponiendo de un servicio que les satisfaga esta necesidad en un espacio cercano a su residencia.

La población residente es en su mayor parte es asalariada del sector industrial y en una menor parte del sector servicios, gracias a datos obtenidos mediante encuesta, lo que

nos sugiere que sus estilos de vida y trabajo vendrán marcados por jornadas de 8 horas intensivas en cadenas de montaje y similares para los trabajadores industriales y de 8 horas repartidas en mañana y tarde para los del sector servicios, con lo que una mayor parte contará con tiempo suficiente para dedicarlo a la vida activa y al deporte, pudiendo ocupar como mínimo una hora de su día acudiendo a instalaciones deportivas y de ocio. Esto también se acentúa en los casos en que las parejas jóvenes instaladas en el barrio, en muchas ocasiones, tras estudios realizados recientemente, tienen horarios completamente opuestos y no disponen de mucho tiempo para pasar juntos durante la semana, lo cual, da lugar a un mayor nivel de actividad en las personas y un mayor uso del deporte como distracción.

Sector	Industrial	Servicios	Otros	TOTAL
Hombres	35,00%	13,00%	4,00%	52,00%
Mujeres	17,00%	25,00%	6,00%	48,00%
	<b>52,00%</b>	<b>38,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla I.1.3 - Población trabajadora por sexos y sectores

Horarios	Mañanas	Tardes	Noches	Otros	TOTAL
Hombres	18,00%	14,00%	10,00%	10,00%	52,00%
Mujeres	15,00%	15,00%	3,00%	15,00%	48,00%
	<b>33,00%</b>	<b>29,00%</b>	<b>13,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla I.1.4 - Reparto de turnos por sexos entre la población trabajadora

Por otro lado, tal y como se ha mencionado anteriormente, esta área de la capital aragonesa, Valdespartera, limita con otros barrios como Montecanal o Rosales, los cuales poseen una población con una media de renta bastante superior y que gozan de una situación notablemente mejor, con una características más exigentes y quizás más especializadas. Así pues, nuestra idea de negocio podría ser muy bien acogida por este público limítrofe, ya que a día de hoy tampoco cuentan con unas instalaciones deportivas que cubran toda la demanda potencial que este barrio puede tener. Siendo una posibilidad de nuestra instalación el ofrecer tarifas más elevadas con servicios como “personal trainer” y otros servicios que la gente más sencilla desestimaría.

Nivel de Renta	<= 15.000	>= 15.000	>= 22.000	>= 30.000	>= 40.0000
Valdespartera	15,00%	35,00%	35,00%	10,00%	5,00%
Montecanal	5,00%	10,00%	15,00%	30,00%	40,00%
Rosales	5,00%	15,00%	25,00%	25,00%	30,00%
Actur	10,00%	25,00%	30,00%	20,00%	15,00%

Tabla I.1.5 - Niveles de Renta de los trabajadores

En cuanto a las cifras de paro en estas áreas geográficas de la capital, la media desciende con respecto a la de la ciudad de Zaragoza. La tasa de la capital aragonesa se sitúa en el 14,7%, siendo la misma para los barrios de reciente creación de los que estamos hablando de un 8%, notablemente inferior, lo que nos inyecta mayor confianza y posibilidades. Además, a la hora de contratar a nuestro personal, encuadrado en las categorías profesionales de actividades deportivas, actividades sanitarias, servicios sociales, y otras actividades, gozaríamos de una gran oferta laboral, debido a que a este sector le ha afectado mucho la crisis y existen gran cantidad de profesionales del mismo en paro.

#### e) Factores Sociales

La práctica deportiva ha pasado de ser un área a la que dedicarse plenamente, como deportista profesional, a ser una actividad apoyada y practicada por una gran parte de la población.

Las ideas, artículos, consejos y demás informaciones que recibe la población con respecto a mantenerse en forma, estar sano por dentro y por fuera, mantener la línea, evitar enfermedades causadas por el sedentarismo, etc., ha llevado a que prácticamente todos nos preocupemos por dedicar algún momento de nuestro día a día a “movernos” un poco.

Esto se eleva a su máxima potencia cuando hablamos de gente joven, en edades más influenciables, y con ideas de mantener su forma lo más parecida a los grandes iconos televisivos, y cinematográficos. Conseguir esas curvas perfectas y esos estómagos tonificados es para muchas de las mujeres y hombres de hoy, un deseo que llevar a cumplimiento mediante la práctica deportiva y las dietas, más o menos sanas, que se conocen popularmente.

En este punto es donde nuestra instalación deportiva alcanza su mayor potencial. La media de edad de nuestra área de desarrollo es la perfecta para atender a estas

necesidades. Además, la actividad deportiva no deja de ser una práctica de ocio y distracción a la vez que un esfuerzo saludable, por lo que el resto de la oferta de ocio del área geográfica objetivo será también algo a tener en cuenta.

Dentro de la oferta de Cultural y de ocio, es decir, salas de cine, teatro, museos, salas polivalentes y demás opciones de entretenimiento, el barrio de Valdespartera y alrededores presenta una escasa oferta con relación al resto de la ciudad.

Por otro lado, la estructura y oferta de servicios de atención primaria de salud en el municipio se cubre con el pequeño consultorio de barrio, que no da atención a la masiva demanda que tienen, de donde podríamos resultar beneficiados por parte de aquellas personas que necesitan realizar continuos y específicos ejercicios como parte de su rehabilitación y que nuestros monitores de fitness especializados podrían atender en aquellos casos en los que las interminables listas de espera de la Seguridad Social no permitiesen al paciente realizar los ejercicios durante el tiempo necesario y a tiempo para evitar futuros problemas.

## 2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Lo que se pretende es realizar una inversión para la instalación de un centro deportivo (gimnasio) en el barrio de Valdespartera, que ofrecerá un servicio de fitness para cualquier usuario que quiera inscribirse como socio. Donde además de contar con la instalación de maquinaria para el entrenamiento específico, contará con actividades deportivas dirigidas por profesionales de las que además de entrenamiento físico y mantenimiento de la forma, el usuario obtendrá diversión y entretenimiento.

Dicha inversión viene suscitada por mi propio interés en el sector y mi deseo de actuar como director y único inversor del proyecto. Para posteriormente regentar dicho gimnasio y obtener sus potenciales beneficios.

El horizonte temporal de estudio que realizaremos contempla un periodo cercano, de 5 años. Esto no será debido la intención de cerrar el negocio pasado este periodo, ya que un proyecto como este mejora con el tiempo, sino debido a la situación de incertidumbre del propio momento que vivimos.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A partir del mismo determinaremos la posición de nuestro negocio y las estrategias a seguir. Estudiando las variables que indica el gráfico I.3.1

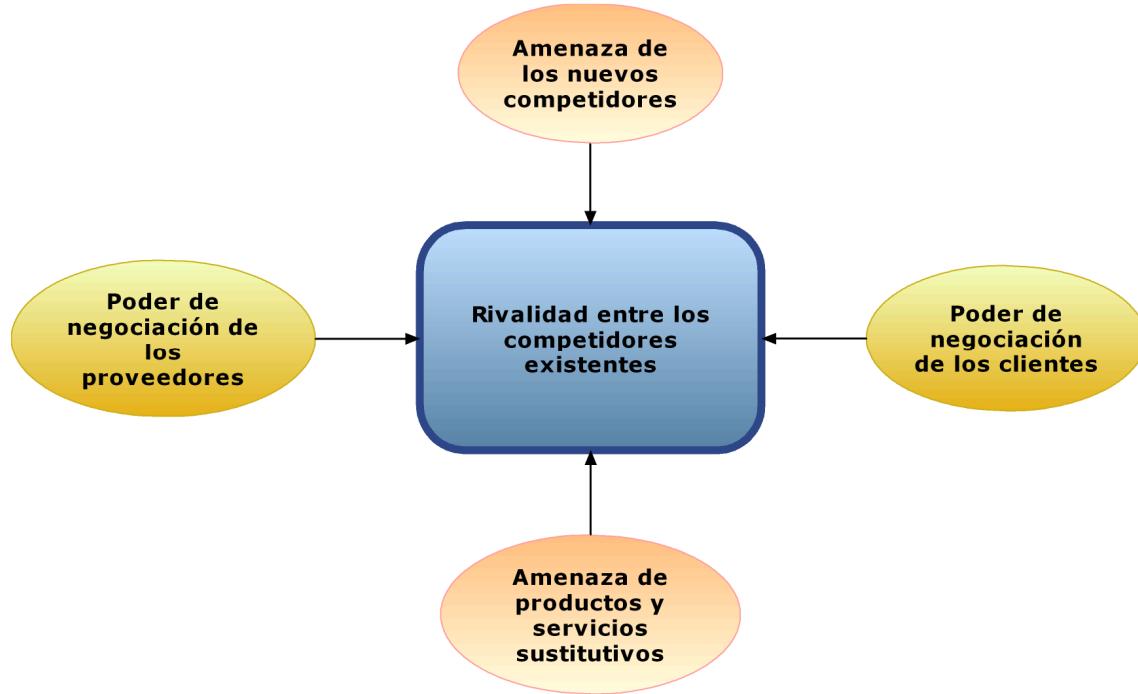


Gráfico I.3.1

La amenaza de nuevos competidores vendrá de la mano principalmente de otras instalaciones deportivas semejantes a las nuestras, o al menos en las que concurren actividades deportivas sustitutivas de las nuestras, ya sea por parte de particulares o provenientes de fondos públicos, es decir, instalaciones deportivas municipales que en los últimos años el ayuntamiento de Zaragoza ha tratado de potenciar (Siglo XXI, José Garcés, etc.)

Con respecto a esto último comentado, la lógica y la situación actual nos dice que no está previsto acometer inversiones de este tipo en los barrios de reciente creación ni tampoco en aquellos que tras años desde su establecimiento ya van necesitando algunas mejoras en equipamientos y servicios. Más concretamente, en el caso de Valdespartera, recientemente el ayuntamiento de Zaragoza instaló lo que ellos llaman “un gimnasio en la calle”, que consta de algunos pequeños aparatos deportivos muy rudimentarios que están a disposición de cualquiera en zonas verdes y cerca de parques infantiles, más

bien pensados para ancianos y personas que deben ejercitarse ciertas partes de su cuerpo para evitar un mayor deterioro. Esto en sí sería nuestra competencia existente, y claramente no supone ninguna merma para nuestra cuota de mercado potencial ni para nuestra capacidad de ofrecer un servicio que está altamente demandado en esta área, para con ello lograr nuestro objetivo de rentabilidad.

Por otro lado, la entrada de capital privado e instalación de centros de similares características podría darse en cierto punto. Aunque es un hecho que la disponibilidad de financiación es un tema más que complicado en los días que vivimos, y a no ser que se cuente con gran parte de la inversión inicial necesaria, será muy difícil que proyectos así se efectúen en un horizonte temporal cercano, y mucho menos si nos adelantamos aprovechando nuestra disponibilidad de capital (de la que hablaremos posteriormente) y nos situamos en el mercado antes que ningún otro.

Aun con todo, de darse una entrada de competidores directos, las dimensiones de la demanda potencial seguirían haciendo nuestro negocio viable aun contando con la existencia de estos competidores.

Haciendo referencia al poder de negociación de los proveedores podemos hacer hincapié en el hecho de que somos una instalación proveedora principalmente de un servicio, un servicio que creamos nosotros mismos, en primer lugar gracias a nuestra plantilla y en segundo lugar con el apoyo de un equipamiento que por sus características tiene la propiedad de ser duradero en el tiempo y con pocas necesidades de reemplazo. Solo una pequeña parte de nuestros servicios contarán con la necesidad de unos proveedores constantes que pudieran ser lo suficientemente especializados como para suponer un problema el salto entre unos y otros según nos ofrecieran mejores precios y productos.

Inicialmente, gran parte de la inversión de nuestro gimnasio iría encaminada al acondicionamiento del local y a la adquisición de la maquinaria deportiva necesaria para el comienzo de la actividad. Esta maquinaria es suministrada actualmente por numerosos fabricantes a nivel mundial, con gran diversidad de precios y calidades y que, sin lugar a dudas, podrán cubrir las necesidades iniciales que tengamos con gran profesionalidad y a precios competitivos. Además, todas ellas ofrecen contratos mediante los cuales realizar un seguimiento de esta maquinaria para su mantenimiento y actualización.

Además de esto, existirían otros suministros de menor importancia como el de la máquina de bebidas que pensamos instalar en la sala de fitness y que podría ser suplido por cualquiera de los numerosos distribuidores de refrescos y bebidas energéticas existentes, y otros más esporádicos como talleres textiles que nos proveerán de toallas, mallas, camisetas, chándal, y otros equipamientos deportivos diseñados con nuestra marca y logotipo.

Por parte de los clientes, su poder estaría bastante limitado, primeramente por tratarse de entes individuales, familias, o pequeñas agrupaciones de personas y no de grandes grupos que pudieran suponer un volumen importante respecto al total de clientes, y por otro lado, por no poder contar en las cercanías con ningún otro proveedor de servicios semejante a los nuestros, y que por tanto acudirían a nosotros sin intenciones de regatear precios o condiciones si realmente tienen la intención de satisfacer la necesidad que nosotros cubrimos.

Sin embargo, a pesar de poseer esta fortaleza, la intención es ofrecer un servicio de calidad y en el que el precio sea lo más razonable posible, atendiendo a lo ofrecido y a las posibles expectativas que los clientes puedan tener de nosotros. Intentado si cabe, ser competitivos incluso fuera de los límites de nuestra área geográfica objetivo, y llegar a captar clientes provenientes de otros barrios con instalaciones de peor calidad-precio.

Como se ha indicado anteriormente, nuestro servicio ofrece salud, bienestar, mejora física y psicológica, etc., pero principalmente somos un proveedor de entretenimiento. La práctica de deporte es sin duda uno de los mayores entretenimientos escogidos por la población para ocupar su tiempo libre, tanto por sus innumerables beneficios como por la diversión que ofrece. Por tanto, nuestra principal amenaza de servicios sustitutivos serían todos aquellos que supusieran un entretenimiento para los ciudadanos, como el cine, el teatro, etc. Dicho esto, recordaremos lo redactado hasta el momento referente a este tema. No existe a día de hoy prácticamente ninguna instalación, empresa, centro, o ente de ninguna naturaleza que esté ofreciendo un servicio de entretenimiento en todo el barrio de Valdespartera, si no contamos, por supuesto, los bares.

Y tal y como venimos diciendo hasta el momento, no se prevé ninguna instalación ni de equipamientos deportivos, ni de otras fuentes de entretenimiento que pudieran suponer un gran problema a corto plazo. Conocido es sin embargo, el gran complejo comercial cuya construcción estaba planeada para el barrio de Valdespartera, con inicio de obras

en 2009 y que estaría terminado a lo largo de 2011, construcción que nunca se ha llevado a cabo, y que a día de hoy, está nuevamente a la espera de ser aprobada debido a la caducidad del permiso inicial otorgado por la DGA. Permiso que por ahora no será concedido y que por tanto no permitirá el desarrollo del proyecto hasta bien entrada la década actual y si la situación financiera lo permite.

#### 4. ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Inexistencia de antecedentes que permitan predecir situaciones con exactitud.		Que los competidores, aunque estén alejados, ofrezcan nuevos servicios que no estemos en condiciones de prestar lo cual indicaría pérdida de clientes.	
Empresa joven sin experiencia anterior.		Posible cambio en la mentalidad de la gente que lleve a la perdida del interés por el cuidado del cuerpo.	
Es un negocio con temporada alta y baja.		Dificultad en encontrar el local idóneo para poder montar el negocio.	
Necesidad de solvencia inicial hasta darse a conocer.		La apertura de un gimnasio en el entorno más cercano.	
Dificultad de acceso a la financiación extra necesaria.		Que nos sean denegadas por parte del ayuntamiento las licencias necesarias para empezar el negocio.	
No tenemos competencia, ya que no hay ningún gimnasio en los alrededores.		Mercado en plena expansión, gracias a la toma de conciencia por un amplio sector de la comunidad a favor de una vida más sana.	
La instalación contará con sala de fitness y salas de actividades dirigidas, con lo que dispondrá de una oferta variada de ejercicios.		Población joven y físicamente activa.	
El horario será continuo, de 8 a 23, para que los clientes tengan facilidad para acudir cuando les convenga.		Ofrecer un servicio de guardería para aquellas madres que no tienen oportunidad de desarrollar este tipo de actividades.	
Personal altamente cualificado, desde los instructores hasta el cuerpo médico.		Convenios con obras sociales para posibles clientes derivados a través de médicos para la realización de ejercicios de rehabilitación.	
Bajo costo en adquisición de equipos, al mantener relaciones con proveedores de alta tecnología, estos logran importarlos de países especializados a bajo coste y sin derechos arancelarios al tratarse de bienes de capital.			
Ofrecemos comodidad en el pago, girando recibos o aceptando tarjeta bancaria.			

## 5. ANÁLISIS DE COSTES

Costes Variables o mixtos, imputando como tales los costes de:

- Costes de consumo y reposición de Oficina
- Costes de suministros (Mixto)
- Costes de reposición de las máquinas “vending”
- Tributos

Costes Fijos, imputando como tales los costes de:

- Personal (salarios)

- Arrendamiento
- Uniformidad del personal
- Costes de suministros (Mixto)
- Costes financieros (costes de gestión de cobros de matrículas y giro de recibos, y de la financiación)
- Mantenimiento, conservación y reparación de material deportivo y equipamientos (contratos de mantenimiento con las empresas proveedoras)
- Seguros
- Amortizaciones

## 6. FIJACIÓN DEL PRECIO

En nuestro caso, la determinación del precio de nuestro servicio se fijará principalmente mediante el método basado en la competencia, es decir, fijaremos nuestro precio en función del precio de nuestros competidores o instalaciones semejantes a las nuestras en la capital aragonesa, corregido posteriormente en base a nuestros costes y el margen que deseamos obtener.

## 7. POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS

Al tratarse de una instalación deportiva a la que habrá que inscribirse como socio para disponer libremente del servicio, la cuota correspondiente a la inscripción se cobrará en el momento de la misma, y por adelantado en el momento correspondiente en función del tipo de cuota contratado, esto es, el día de la inscripción en todo caso y justo un mes después si la cuota es mensual, 6 meses después si esta es semestral y un año después si la cuota tiene carácter anual.

Los usos puntuales se cobrarán igualmente en el acto justo antes de la entrada a la instalación del usuario.

El pago a los proveedores de las máquinas “vending” y a los talleres textiles se hará en el momento en el que se produzca la facturación, generalmente, en el momento de la entrega.

## II. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 1. PLAN DE VENTAS

Teniendo en cuenta que a día de hoy de forma global las usuarias y usuarios de las instalaciones deportivas pagan de media en torno a 1,50 € por día de actividad, E intentando por nuestra parte establecer un sistema de cuotas que haciendo la instalación viable y atractiva para nosotros, sea a su vez asequible y atractiva para los posibles interesados en asistir a la misma, y aplicando un incremento año a año de tendencia similar al incremento del IPC, la política de precios para el año inicial quedaría:

Actividad	Tipo de Cuota	Precio
<b>Fitness General</b>		
	Uso puntual	8,00 €
	Mensual	42,00 €
	Semestral	220,00 €
	Anual	420,00 €
<b>Fitness General + Actividades Dirigidas</b>		
	Uso puntual	10,00 €
	Mensual	48,00 €
	Semestral	250,00 €
	Anual	500,00 €
		con equipación completa incluida

Tabla II.1.1

A nivel estadístico, y con los datos recogidos anteriormente sobre las características demográficas de nuestro área objetivo. Tomando como fuente principal de estimación una encuesta realizada a la población de la misma, donde los resultados auguraban un interés real de más de un 10% de la población, y atendiendo a la capacidad de nuestras instalaciones, se prevé una demanda repartida de la siguiente forma:

Actividad	Tipo de Cuota	Número de Suscripciones	Ingreso Puntual	Ingreso Anual
<b>Fitness General</b>				
	Mensual	80	3.360,00 €	40.320,00 €
	Semestral	16	3.520,00 €	7.040,00 €
	Anual	9	3.780,00 €	3.780,00 €
	<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>10.660,00 €</b>	<b>51.140,00 €</b>
	Uso puntual	50	400,00 €	400,00 €
<b>Fitness General + Actividades Dirigidas</b>				
	Mensual	139	6.672,00 €	80.064,00 €
	Semestral	28	7.000,00 €	14.000,00 €
	Anual	17	8.500,00 €	8.500,00 €
	<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>22.172,00 €</b>	<b>102.564,00 €</b>
	Uso puntual	80	800,00 €	800,00 €
	<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>34.032,00 €</b>	<b>154.904,00 €</b>

Tabla II.1.2

Demanda correspondiente a aproximadamente al 1,5% de la población de Valdespartera, dato por debajo del estimado mediante encuesta, y sin tener en cuenta el interés que los barrios limítrofes puedan tener en nuestra instalación. Número del que estimamos también un crecimiento anual aproximado de un 5% si todo evoluciona favorablemente. Debemos determinar también, que la inversión realizada en nuestra instalación y su adecuación podría dar cabida a un número cercano a las 400 suscripciones, siempre y cuando los usuarios acudiesen a las instalaciones de una manera repartida y organizada, número que se controlará desde el primer día para evitar colapsos y esperas.

## 2. PLAN DE EXPLOTACIÓN

### i. Costes de Personal

#### a) *Fitness General*

Manteniendo el horario establecido inicialmente en el pliego, de 09:00 a 21:00, lo que suponen 12 horas diarias en las que requeriríamos de al menos un monitor de fitness, siendo preferiblemente de 2 en las horas más concurridas, algo que podría regularse contratando parte del personal a jornada partida o por horas, algo muy frecuente en los convenios de actividades deportivas.

Los monitores serían necesarios para cubrir las 68 horas de apertura semanales de nuestra sala de fitness, es decir, que contratando 2 monitores fijos con contrato de 34 horas semanales nos permitiría cubrir esta necesidad, añadiendo además un tercer monitor a tiempo parcial con un contrato de 20 horas, el cual nos ayudaría a cubrir mejor aquellas horas más concurridas.

Por convenio se estipula que el sueldo base para un monitor de fitness con un contrato de 40 horas semanales se sitúa en unos 800 € mensuales, cantidad que nosotros aumentaremos en 100 € por su horario de 34 horas semanales, e incluyendo dos pagas extras, de verano e invierno. Siendo el coste del tercer monitor a tiempo parcial de 500 € al mes, también con sus 2 pagas extras.

Con lo que el coste anual de nuestro personal fijo, añadiéndose en su caso costes de sustitución, vacaciones, etc., ascendería a 30.500 €.

Actividad	Horario	Horas semanales	Sueldo Base	Coste anual
Monitor 1	Contrato Fijo	34	900,00 €	12.600,00 €
Monitor 2	Contrato Fijo	34	900,00 €	12.600,00 €
Monitor 3	Contrato Fijo	20	500,00 €	7.000,00 €
+ 21% impuestos, sustituciones, etc.				30.492,00 €

Tabla II.2.1

b) *Fitness colectivo* (para el cual contrataremos monitores por horas):

1) Spinning

Con un mínimo de 3 horas de spinning diarias de lunes a viernes, dando un total de 15 horas semanales, que al mes son unas 65 horas y al año 780 horas, que por 15 €/hora (coste medio por hora de un monitor de spinning) quedaría en torno a los 11.700 € año.

2) Aerobic

Con un par de clases diarias entre semana de una hora de duración, con un total de 10 horas semanales, o 43,3 horas mensuales y unas 520 anuales, supondría un coste anual de aproximadamente 7.794 €.

3) Yoga

Con 6 clases de una hora de duración, repartidas durante la semana 3 y 3 entre mañanas y tardes, supondría un coste de unos 4.676,4 €.

4) Kung Fu

Con clases de hora y media de duración, 4 veces por semana, 2 en horario de mañana y dos en horario de tarde. Con un coste medio de 15€ la hora, que pagadas a un “sensei” profesional supondría un coste anual de aproximadamente 4.676,4 €.

Actividad	Horario	Horas semanales	Horas Fin de Semana	Horas anuales	Coste anual
Spinning	Mañana y tarde	15	0	779,40	11.691,00 €
Aerobic	Mañana y tarde	10	0	519,60	7.794,00 €
Yoga	Mañana y tarde	6	0	311,76	4.676,40 €
Kung Fu	Mañana y tarde	6	0	311,76	4.676,40 €
+ 21% impuestos, sustituciones, etc.					<b>34.893,74 €</b>

Tabla II.2.2

c) *Personal de Limpieza*

2 horas de limpieza diarias de lunes a viernes, mas 2 horas repartidas entre sábado y domingo, con un total de 12 horas de limpieza semanales, supondrían en términos aproximados, al mes 52 horas y al año 624 horas, que por 12 €/hora sumaría un coste total de 7.482 € año.

*d) Personal de Recepción*

Contrataremos una persona que atienda la recepción del gimnasio, la cual trabajara a jornada partida de 10 a 14 y de 16 a 20 horas de Lunes a Viernes, cubriendo por tanto las horas de mayor afluencia de gente y aquellas horas en las que usualmente los potenciales usuarios solicitan información sobre la instalación. Las demás horas no contarán con personal de recepción, pero no afectará a la entrada de los usuarios ya que contaremos, a la entrada, con un sistema de identificación automático mediante tarjeta de socio. Su contrato será de 40 horas semanales y su salario base de 1.000 €.

Actividad	Horario	Horas semanales	Horas Fin de Semana	Horas anuales	Coste anual
Fitness Individual	Mañana y tarde	60	8	3.533,28	30.492,00 €
Fitness Colectivo	Mañana y tarde	37	0	1.922,52	34.893,74 €
Limpieza	Mañana y tarde	12	0	623,52	7.482,24 €
Recepción	Mañana y tarde	40	0	2.078,40	14.000,00 €
+ 21% impuestos, sustituciones, etc.					<b>98.861,49 €</b>

Tabla II.2.3 – Costes totales de Personal

**ii. Costes de Arrendamiento:**

Para la instalación de nuestro centro hemos realizado la búsqueda del local idóneo en Valdespartera. Un local con una capacidad lo suficientemente grande para albergar todo el equipamiento que esperamos adquirir, con una localización tal que sea fácilmente accesible por todos los vecinos del barrio y por supuesto que cumpla nuestras expectativas de precio.

Algo así parecería complicado de conseguir, pero las características de nuestro área geográfica objetivo nos facilitan la jugada. Esto es, debido a la reciente construcción de un gran número de edificios destinados a viviendas, estos disponen en su gran mayoría de locales inmensos en sus bajos, los cuales prácticamente no se han ocupado ni en un 40%. Con lo que esta búsqueda ha sido exitosa encontrando un local vacío que satisface nuestras necesidades y que consta de una superficie de aproximadamente 500 m<sup>2</sup> y se localiza en uno de los edificios ubicados en la avenida principal de la barriada, con un coste asociado de 3.250 € al mes, con posible subida anual en función del IPC.

### 3. PLAN DE FINANCIACIÓN

La línea a seguir para la política de financiación de nuestro proyecto será la siguiente:

- 1) Hemos estimado un capital inicial necesario para nuestra instalación de aproximadamente 54.000 €, derivados de la inversión mínima necesaria para la puesta en funcionamiento.

Denominación	Cantidad
<b>Gastos Apertura</b>	
Gestión documentaria	3.000,00 €
Material Oficina	1.500,00 €
Mobiliario	10.000,00 €
Instalación eléctrica	4.000,00 €
Acondicionamiento	30.000,00 €
Personal	2.000,00 €
Publicidad	2.250,00 €
Gastos Financieros	554,90 €
Otros	300,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>53.604,90 €</b>

Tabla II.3.1

Debido al acondicionamiento del local, división e insonorización de salas, instalación eléctrica, alicatado, etc., la comunidad de propietarios poseedora del mismo nos condona el pago de la mensualidad correspondiente al primer mes, mes en el que no aperturamos el negocio y dedicamos la mayor parte del mismo a la puesta a punto.

Los gastos de personal corresponden a la fuerza de trabajo contratada para la limpieza, últimos retoques y puesta a punto del centro para su apertura. Mientras que los gastos financieros corresponden parte a la contratación del servicio de TPV y parte a la comisión de apertura de nuestro préstamo (2%).

- 2) Disponemos de un capital inicial propio de 36.000 €, derivados de una herencia familiar y el ahorro de varios años de trabajo.
- 3) Solicitaremos un préstamo de 20.000 € a una entidad bancaria, una cantidad aceptable y viable teniendo en cuenta la dificultad de financiación que vivimos a

día de hoy, que de media nos va a requerir una tasa de interés de devolución de un 10%. Cobrándonos anticipadamente una comisión de apertura de un 2%.

- 4) Para la financiación de las máquinas y sus costes de mantenimiento, conservación y reparación firmaremos un contrato de leasing de 5 años con una importante proveedora de maquinaria de alta tecnología por un importe total de 50.000 €. Maquinaria que constará de:

Cantidad	Denominación	Cantidad	Denominación
2	DORSALES	2	AGARRE POLEA ALTA
2	HOMBROS	2	AGARRE POLEA BAJA
2	PRENSA SENTADA	2	AGARRE POLEA BÍCEPS/TRÍCEPS
2	EXTENSIONES CUÁDRICEPS	2	AGARRE CRUCE POLEAS
2	FEMORAL SENTADO	2	PIRÁMIDE DISCOS
1	GEMELOS EN PIE	60	DISCO GOMA BARRA 50 MM 10 KG.
1	GLÚTEOS/MULTICADERAS	2	MARCUERNERO 2,50 A MÍNIMO 35 KG GOMA
2	ABDUCTORES/ADDUCTORES	2	MACUERNERO 1 A 10 SOPORTE
1	PRESS VERTICAL	3	BARRA DE 2,00 DIAM 50 MM
1	CONTRACTOR PECTORAL/PEC-DECK	3	BARRA DE 1,20 DIAM 50 MM
2	HIPEREXTENSIONES	3	BARRA DE 1,60 DIAM 50 MM
4	ABDOMINAL INFERIOR SUSPENDIDO	2	BARRA BÍCEPS-TRÍCEPS D.50 MM
3	BANCO ABDOMINAL INICIAL	2	STEPPER
2	BANCO SCOTT	6	BICICLETA VERTICAL
2	BANCO PRESS TRASNUCA	3	ELÍPTICA
2	BANCO PRESS DE BANCA	6	CINTA
2	BANCO PRESS SUPERIOR	4	BICICLETA SENTADA
5	BANCO DOBLE REGULACIÓN	3	REMO
2	MULTIPOWER DISCOS	25	CICLO INDOOR
2	SOPORTE PARA BARRAS	30	PIEZAS TATAMI
2	JALONES	12	MAXI POWERBALLS
		10	TRX

Tabla II.3.2

El leasing de este tipo permite financiar cualquier bien de uso duradero (máquina, vehículo o equipo industrial) destinado a finalidades empresariales o profesionales. Los equipos deben ser nuevos, con número de serie que los identifique, y de fácil recuperación. Por regla general no se financian equipos de segunda mano. Y funcionan generalmente mediante el pago de una cuota mensual durante un periodo determinado y el pago del valor residual (que generalmente es el valor de la última cuota), para finalmente ejercer la opción de compra, que otorga al arrendatario la plena propiedad del equipo financiado. La normativa legal exige que los contratos de arrendamiento de bienes de equipo tengan una duración mínima de 2 años (24 meses). Siendo los plazos más habituales de 2 a 5 años.

En nuestro caso, llegado el último año del contrato, ejerceremos la opción de compra con la última cuota satisfecha y pasaremos a ser plenos propietarios de todo el material.

#### 4. ANÁLISIS FINANCIERO

Como objetivo del modelo financiero desarrollaremos un análisis detallado de la inversión y su financiación teniendo en cuenta el entorno del proyecto. Posteriormente se realizará un análisis de sensibilidad para estudiar las variables que más pueden influir en la viabilidad económica del proyecto.

El elemento crucial será la determinación del Valor Actual Neto esperado del proyecto y de la TIR. Pero para ello, inicialmente nos centraremos en hallar los flujos esperados, determinar el horizonte temporal de estudio y determinar la tasa de actualización adecuada.

Datos Financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Income</b>						
Préstamo	20.000,00 €					
<b>Ingresos</b>						
Suscripciones		154.904,00 €	162.649,20 €	170.781,66 €	179.320,74 €	188.286,78 €
Vending		5.000,00 €	5.100,00 €	5.202,00 €	5.306,04 €	5.412,16 €
Material Deportivo		10.000,00 €	10.200,00 €	10.404,00 €	10.612,08 €	10.824,32 €
<b>Outcome</b>						
Inversión Inicial	-53.604,90 €					
Contrato Leasing		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Dev. Principal		4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
<b>Gastos</b>						
Personal		98.861,49 €	100.838,72 €	102.855,49 €	104.912,60 €	107.010,85 €
Alquiler local		39.000,00 €	39.780,00 €	40.575,60 €	41.387,11 €	42.214,85 €
Suministros		6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Intereses Préstamo		2.000,00 €	1.600,00 €	1.200,00 €	800,00 €	400,00 €
Gastos Leasing		1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €
Máquina Vending		2.000,00 €	2.040,00 €	2.080,80 €	2.122,42 €	2.164,86 €
Material Deportivo		5.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Material Oficina		500,00 €	510,00 €	520,20 €	530,60 €	541,22 €
<b>Amortizaciones</b>						
Leasing (Contable)		6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Leasing (Fiscal)		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<b>RESULTADOS</b>						
Base Imponible		5.142,51 €	14.660,48 €	20.513,17 €	26.718,88 €	33.296,88 €
Impuesto Sociedades		1.285,63 €	3.665,12 €	5.128,29 €	6.679,72 €	8.324,22 €
Flujos de Caja	-33.604,90 €	-143,12 €	6.995,36 €	11.384,88 €	16.039,16 €	20.972,66 €

Tabla II.4.1

Duración	5	años	Tipo Leasing	14%
T. Interés	10%		Coef. Normal Leasing	12%
Capital Prestado	20.000,00 €		Coef. Máx. Leasing	36%
Imp. Sociedades	25%		Coef. Leasing Aplicado	20%

Tabla II.4.2

### i. Impacto fiscal

De acuerdo con el TRLIS y el Real Decreto Ley 6/2010, nos encontramos en el marco de las empresas de reducida dimensión. Se conoce con el nombre de empresas de reducida dimensión a las sociedades cuyo importe neto de la cifra de negocios del periodo impositivo sea inferior a 8 millones de euros, ampliado a 10 millones desde Enero de 2011.

Las empresas de reducida dimensión tienen diversos beneficios que consisten, generalmente, en anticipar el gasto. Y además Las empresas de reducida dimensión tributan a un tipo diferente del general, que a partir del 1-1-2007 será:

- Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 120.202.41 euros, al tipo del 25%.
- Por la parte de base imponible restante, al tipo del 30%.

Además de esto, y debido a tener una gran importancia en nuestro caso, debemos destacar que podremos obtener un importante beneficio fiscal en nuestro contrato de arrendamiento financiero.

Los contratos de leasing tienen inicialmente las mismas características que en una empresa normal, pero con alguna importante salvedad:

- Es gasto fiscalmente deducible la carga financiera.
- Es deducible la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas.
- Los excesos de recuperación del coste que no hayan podido deducirse, se deducirán en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.

Con respecto a las tablas de amortización recientemente mencionadas, nuestro material se halla situado en el epígrafe 932. “TEATROS, EXHIBICION Y CINEMATOGRAFIA, ESPECTACULOS ARTISTICOS, LITERARIOS, DE VARIEDADES Y BAILES Y SALAS DE RECREO, JUEGOS Y GIMNASIOS (EN LOCALES CERRADOS)”, y se indica que el coeficiente máximo de amortización será del 12% con un periodo máximo de 18 años.

<b>932. TEATROS, EXHIBICION Y CINEMATOGRAFIA, ESPECTACULOS ARTISTICOS, LITERARIOS, DE VARIEDADES Y BAILES Y SALAS DE RECREO, JUEGOS Y GIMNASIOS (EN LOCALES CERRADOS)</b>	C.máx (%)	P.máx (Años)
1. Edificios dedicados exclusivamente a locales de espectáculos	4	50
2. Maquinaria de cabinas de proyección, sonido, aparatos de óptica y de enrollado	12	18
3. Telones metálicos contra incendios	8	25
4. Telones de boca, pantallas, cortinas y alfombras, tramoya, decorados, butacas, sillería, mesas y similares	15	14
5. Proyectores de escena	25	8
6. Camerinos, foso e instalaciones de escena	12	18
7. Máquinas recreativas y de azar	20	10
8. Equipos de gimnasio	12	18

Tabla II.4.3

## ii. Evaluación del proyecto

### a) Criterio VAN:

El Valor actual neto también conocido como valor actualizado neto (en inglés Net Present Value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ )	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida ( $r$ )	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Tabla II.4.4

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es “ $k$ ”. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

De aquí que estemos exigiéndole al producto una tasa mínima de un 8%, ya que la opción de invertir nuestro capital propio en un producto sin riesgo como un plazo fijo, teniendo en cuenta las tarifas actuales del mercado, solo nos reportaría a lo sumo un 4 o 5% para el mismo periodo.

Debemos añadir que cuando el VAN toma un valor igual a 0, “ $k$ ” pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

Como señalamos al inicio del estudio, el hecho de aplicar estos criterios a un horizonte temporal tan cercano como es el de 5 años, no significa que tras este se deseé clausurar el negocio y la inversión, para por otro lado recibir por tanto, un flujo positivo de la

hipotética venta de nuestro material al término. Sino que, en aras de la prudencia, tenemos todo esto en cuenta, pero no esperamos ningún flujo positivo de esta hipotética venta y por tanto no lo incorporamos para no “inflar” los datos con este flujo positivo derivado de esta hipotética venta de segunda mano.

VAN	7.360,56 €	Tasa VAN	8%
-----	------------	----------	----

Tabla II.4.5

*b) Criterio TIR:*

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

TIR	13,75%
-----	--------

Tabla II.4.6

*c) Criterio Pay-back:*

El Pay-back, también denominado periodo medio de maduración, es uno de los llamados métodos de selección estáticos. Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial invertido en el proceso productivo; es decir, el número de días que normalmente los elementos de circulante completen una vuelta o ciclo de explotación.

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado.

Sin embargo, el Pay-back (plazo de recuperación), como los demás métodos de selección estáticos, no tiene en cuenta ni el valor actual de los flujos de caja futuros ni el flujo de caja de los últimos períodos. Por eso, si bien el análisis es más sencillo, no es tan completo como uno realizado con un método de selección dinámico.

De igual modo, de la tabla de resultados anteriormente mostrada extraemos que nuestro Pay-back es de 2 años.

#### *d) Umbral de Rentabilidad*

El Umbral de Rentabilidad o El Punto de Equilibrio (PE), en inglés “Break Even Point” (BEP), significa ‘el punto donde se rompe la igualdad’, aunque realmente es el punto donde se produce la igualdad entre gastos e ingresos. También se conoce como ‘Punto Muerto’ o Crítico, porque a partir de ese punto se empieza a ganar dinero.

El mismo, en términos de contabilidad de costes es aquel punto de actividad (volumen de facturación en ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe ganancia ni pérdida. El Punto de Equilibrio, permite averiguar exactamente el número de unidades vendidas o la cantidad de dinero que hemos de ingresar para no ganar ni perder y también la cantidad exacta de unidades de ventas para ganar una cantidad predeterminada de dinero.

Por eso se llama Punto de Equilibrio (PE), porque a partir de ese punto, cada unidad vendida contribuye de manera directa a la obtención de beneficio con una cantidad de dinero que llamaremos Margen de Contribución al Beneficio o simplemente Margen.

La determinación del punto de equilibrio (PE) en una empresa es realmente muy importante porque:

1. Es una herramienta de gestión empresarial que facilita claramente la toma de decisiones a la dirección de la organización empresarial.
2. Permite medir la capacidad de ventas y márgenes de beneficio o pérdida de la empresa.
3. Permite corregir el comportamiento de los costos totales (costos fijos y costos variables).

4. Permite efectuar modificaciones al precio de venta de los productos teniendo en consideración los costos totales, el margen de beneficio, y los movimientos de la competencia en el mercado donde se ofertan los productos.
5. Permite determinar inmediatamente la rentabilidad aproximada de cada línea o familia de productos.
6. En las empresas de servicios permite controlar sus costos fijos (empleados, contable) y sus costos variables (materiales, componentes de oficina, etc.), con el fin de obtener precios de venta razonables, y/o también determinar el costo del servicio que se va a prestar. Su aplicación es muy importante para estas empresas, porque le va a permitir planificar sus servicios y lograr la rentabilidad necesaria que esperan los propietarios o accionistas de la empresa.

Así el primer año nuestro umbral de rentabilidad se desglosaría en:

<b>P= Ingreso Medio por Suscripción</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Suscripciones	536,00 €
Vending	17,30 €
Material Deportivo	34,60 €
<b>INGRESO MEDIO UNITARIO</b>	<b>587,90 €</b>

Tabla II.4.7

<b>F= COSTES FIJOS</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>VALOR</b>
Personal	98.861,49 €
Alquiler local	39.000,00 €
Máquina Vending	2.000,00 €
Material Deportivo	5.000,00 €
Material Oficina	500,00 €
Suministros	6.000,00 €
Gastos Leasing	1.400,00 €
Intereses Préstamo	2.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>152.761,49 €</b>

Tabla II.4.8

<b>M = Ingreso Marginal</b>	
<b>P - V = M</b>	<b>VALOR</b>
PRECIO TOTAL	587,90 €
<b>COSTE VARIABLE</b>	0,00 €
<b>INGRESO MARGINAL</b>	<b>587,90 €</b>

Tabla II.4.9

EL PUNTO MUERTO SE SITÚA EN	<b>259,84</b>	UNIDADES Y	<b>152.761,49 €</b>	DE INGRESOS
-----------------------------	---------------	------------	---------------------	-------------

SUSCRIPC.	COSTES FIJOS	COST. VARIABLES	COST. TOTALES	COST. MEDIOS	INGRESOS	BENEFICIOS
0,00	152.761,49	0,00	152.761,49		0,00	-152.761,49
25,98	152.761,49	0,00	152.761,49	5.879,03	15.276,15	-137.485,34
51,97	152.761,49	0,00	152.761,49	2.939,52	30.552,30	-122.209,19
77,95	152.761,49	0,00	152.761,49	1.959,68	45.828,45	-106.933,04
103,94	152.761,49	0,00	152.761,49	1.469,76	61.104,60	-91.656,89
129,92	152.761,49	0,00	152.761,49	1.175,81	76.380,74	-76.380,74
155,90	152.761,49	0,00	152.761,49	979,84	91.656,89	-61.104,60
181,89	152.761,49	0,00	152.761,49	839,86	106.933,04	-45.828,45
207,87	152.761,49	0,00	152.761,49	734,88	122.209,19	-30.552,30
233,86	152.761,49	0,00	152.761,49	653,23	137.485,34	-15.276,15
<b>259,84</b>	<b>152.761,49</b>	<b>0,00</b>	<b>152.761,49</b>	<b>587,90</b>	<b>152.761,49</b>	<b>0,00</b>
285,83	152.761,49	0,00	152.761,49	534,46	168.037,64	15.276,15
311,81	152.761,49	0,00	152.761,49	489,92	183.313,79	30.552,30
337,79	152.761,49	0,00	152.761,49	452,23	198.589,93	45.828,45
363,78	152.761,49	0,00	152.761,49	419,93	213.866,08	61.104,60
389,76	152.761,49	0,00	152.761,49	391,94	229.142,23	76.380,74
415,75	152.761,49	0,00	152.761,49	367,44	244.418,38	91.656,89
441,73	152.761,49	0,00	152.761,49	345,83	259.694,53	106.933,04

Tabla II.4.10

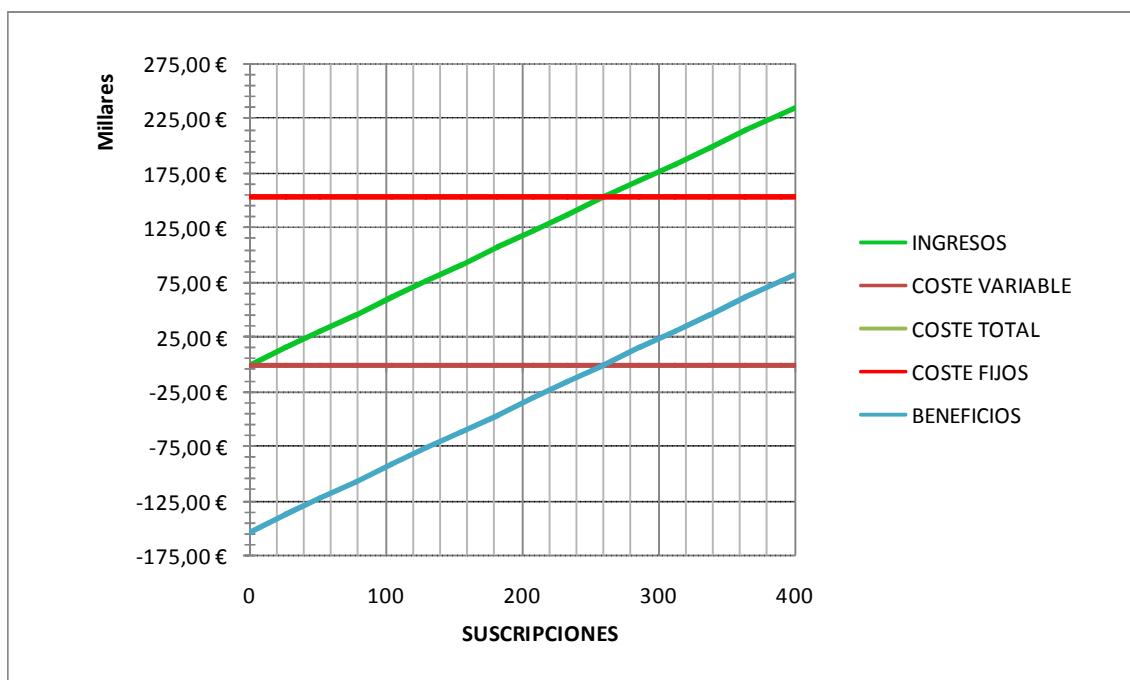


Gráfico II.4.1

Como bien podemos extraer de esta herramienta, el cálculo del Umbral de Rentabilidad puede ser muy útil y fácilmente comprensible, sin embargo hemos de tener en cuenta tanto sus ventajas, como sus inconvenientes:

Ventajas:

- i. Los gráficos son fáciles de construir e interpretar.
- ii. Provee directrices en relación a la cantidad de equilibrio, márgenes de seguridad y niveles de rentabilidad/pérdida a distintos niveles de producción.
- iii. Se pueden establecer paralelismos a través de la construcción de gráficos comparativos para distintas situaciones.
- iv. La formula obtiene un resultado preciso del punto de equilibrio.

Limitaciones:

- i. Es poco realista asumir que el aumento de los costos es siempre lineal, ya que no todos los costos cambian en forma proporcional a la variación en el nivel de producción.
- ii. No todos los costos pueden ser fácilmente clasificables en fijos y variables. De hecho lo real es la existencia de muchos gastos que realmente son semi-variables o semi-fijos.
- iii. Se asume que todas las unidades producidas se venden, lo que resulta poco probable.
- iv. También es poco probable que los costos fijos se mantengan constantes a distintos niveles de producción, dadas las diferentes necesidades de la empresa.

## 5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Ante la posibilidad de variaciones en algunas de las variables que sustentan nuestro análisis financiero realizamos un estudio de escenarios, estimando los resultados de nuestro proyecto en función de si se producen hechos que nos puedan afectar positiva o negativamente.

### Número de suscripciones:

Primeramente, y como una posibilidad a tener en cuenta, es la situación de que nuestro número estimado de suscriptores se redujera en un 5%, repartido proporcionalmente entre los distintos tipos de cuota, descendiendo este hasta los 275 socios. En este caso, nos hallaríamos ante una situación delicada, en la que nuestro VAN pasaría a ser negativo (-15.795,91€) y nuestra TIR nos devolvería una tasa de un -5,16%. Debemos señalar que este hipotético caso es bastante improbable ya que hemos sido más que cuidadosos al realizar las estimaciones sobre el número de suscriptores y escogido un número por debajo del que realmente reflejaban tanto las encuestas como nuestras auténticas esperanzas.

Sin embargo, existe una probabilidad mayor de que nuestro número de suscriptores aumente en lugar de descender. Con lo que si así fuese, y este número aumentase en un 5%, nos encontraríamos ante una situación muy diferente. El número de suscripciones alcanzaría los 303 socios y el VAN se elevaría a 31.325,04€, devolviendo la TIR una tasa de un 31,48%.

### Ingreso Medio por Suscripción:

Actualmente nuestro ingreso medio por socio está estimado en 536,00€. Una necesidad que implicara un descenso de los precios de un 5% arrastraría nuestro a VAN a cifras negativas (-18.079,37€) y a una TIR de un -7,18%.

Sin embargo un escenario que nos permitiese aumentar nuestros precios en un 5% sin perder el interés de nuestros socios haría crecer nuestro VAN hasta 32.800,48€ y nuestra TIR a un 32,53%.

Una situación así podría no ser tan extraña, nuestra política de precios se ha establecido teniendo en cuenta los precios de la competencia y ajustándolos para hacerlos lo más atractivos posible al público. Sin embargo no hemos tenido en cuenta nuestro papel de

pseudo-monopolistas en el área geográfica que vamos a explotar, ya que a ciencia cierta, seríamos la única instalación deportiva que existiese en varios kilómetros a la redonda.

#### Coste de Capital:

El coste de capital siempre es una variable que afecta a las cuentas de resultados de muchos negocios que se endeudan con tipos variables, he incluso en las de aquellos que se endeudan a tipos fijos pero necesitan seguir financiando operaciones y enfrentándose a los tipos que varían día a día.

La posibilidad de que nuestro coste de capital aumente en 300 puntos básicos nos afectaría negativamente, pero en cifras que podríamos afrontar, ya que nuestra financiación ajena representa aproximadamente 1/3 de nuestra financiación total. El VAN se tornaría en 6.227,36€ y la TIR pasaría a ser de un 12,85%.

Mientras que si el coste de capital se abaratase en 300 puntos básicos, nuestro VAN pasaría a ser de 8.493,76€, con una TIR de un 14,66%.

#### Coste Leasing:

Nuestro contrato de arrendamiento financiero o leasing, llevado a cabo con una gran multinacional de maquinaria de alta tecnología se compone de en un total de 50.000 € en material deportivo de última generación, asociándose a este un contrato de mantenimiento y actualización incluido en el precio. Todo ello por un coste anual de un 14% durante los 5 años de duración del contrato, más la devolución año a año de 1/5 del coste total del material.

Si este coste fuese de un 19%, nuestro VAN descendería hasta la cifra de 5.863,29€, con una TIR de 12,59%.

En cambio, si esta variación fuese positiva y este coste descendiese a un 5%, nuestro VAN se situaría en 8.857,83€ y la TIR sería de un 14,91%.

#### Coste de Personal:

Como se puede apreciar en la tabla de resultados, los costes del personal son la partida principal en nuestras cifras y suponen una gran salida de nuestras arcas.

Si estos costes se encareciesen en un 5%, la respuesta del VAN sería radical, tornándose este en negativo con un valor de -7.998,88 € y una tasa TIR de 1,55%. Sin embargo, el abaratamiento de los mismos en un 5% produciría en nuestro Valor Actual Neto una subida que alcanzaría los 22.720,00€ y devolvería una TIR de un 25,35%.

VARIABLE	ESCENARIOS				
	PESIMISTA	VAR.	ESPERADO	VAR.	OPTIMISTA
Nº SUSCRIPCIONES	275	-5,00%	289	5,00%	303
INGRESO MEDIO SUSCRIP.	509,20 €	-5,00%	536,00 €	5,00%	562,80 €
COSTE CAPITAL	13%	3,00%	10%	-3,00%	7%
COSTE LEASING	19%	5,00%	14%	-5,00%	9%
COSTE PERSONAL	103.804,56 €	5,00%	98.861,49 €	-5,00%	93.918,41 €

Tabla II.5.1

VAN			TIR		
PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
-15.795,91 €	7.360,56 €	31.325,04 €	-5,16%	13,75%	31,48%
-18.079,37 €	7.360,56 €	32.800,48 €	-7,18%	13,75%	32,53%
6.227,36 €	7.360,56 €	8.493,76 €	12,85%	13,75%	14,66%
5.863,29 €	7.360,56 €	8.857,83 €	12,59%	13,75%	14,91%
-7.998,88 €	7.360,56 €	22.720,00 €	1,55%	13,75%	25,35%

Tabla II.5.2

Como podemos observar, las dos variables más importantes, es decir, aquellas que más hacen fluctuar nuestros resultados, son la variación en el número de suscripciones y la variación en el precio medio de cada suscripción. Sin embargo, debido a la inestabilidad laboral actual, me gustaría comentar también la variable que contempla el coste de personal, la cual hace fluctuar nuestros resultados significativamente cuando se somete a variaciones, y con la situación anteriormente comentada, no sería tan descabellado que este hecho se produjese y pudiésemos quizás por un lado ahorrar cierta cantidad de dinero en este aspecto o que, por el contrario, alguna modificación de las leyes pudiera hacernos tener que incrementar esta partida. Un pequeño encarecimiento de este coste, haría que nuestra inversión a primera vista pareciese mala, y que se considerase por tanto la no realización de la misma. Sin embargo, un pequeño abaratamiento del mismo, transportaría nuestro VAN a una cifra muy por encima de la esperada, y consiguiendo una rentabilidad de nuestra inversión que ronda el 25% en el periodo estudiado; una rentabilidad merecedora de cierto riesgo por nuestra parte.

## 6. CONCLUSIONES

Un Proyecto de Inversión, es un sistema, que pueden definirse como un conjunto de recursos dispuestos de forma coordinada hasta alcanzar algún o algunos objetivos que, al menos en parte, tienen un carácter económico.

La estructura de preparación y presentación de proyectos de inversión, comienza con una idea. Cada una de las etapas siguientes es una profundización de la idea inicial, no sólo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en lo relacionado con investigación y análisis.

La última parte del proceso es, por supuesto, la cristalización de la idea con la instalación física del negocio, la producción del bien o servicio y, por último, la satisfacción de la necesidad humana o social, que fue lo que en un principio dio origen a la idea y al proyecto, buscando recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

La evaluación de un Proyecto de Inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer los aspectos de análisis más significativos del Estudio de Mercado, del Estudio Económico y Estudio Financiero, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Como resultado a los estudios de análisis y evaluación para comprobar la viabilidad y factibilidad técnico-económica de un proyecto de inversión para la instalación de un gimnasio en el barrio de Valdespartera se concluye lo siguiente:

Existe una gran demanda insatisfecha en el mercado al que se pretende acceder, en vista de que la oferta actual no cubre las necesidades de la demanda, debido a la reducida cantidad de gimnasios establecidos en los alrededores, y que por lo tanto resultan insuficientes para satisfacer las necesidades de la creciente demanda, que tiene el interés y el poder adquisitivo necesario para demandar los servicios de un gimnasio.

El estudio de precios y comercialización del servicio a ofrecer mostró que los precios establecidos en el mercado se han ajustado a las posibilidades de la demanda potencial y al nivel de precios promedio que cobran otros gimnasios.

Dadas las condiciones de mercado que presenta el proyecto, concluimos que existe un mercado potencial bueno que sustenta satisfactoriamente la conveniencia de crear un nuevo gimnasio, desde el punto de vista de viabilidad de mercado, lo que permite continuar con la secuencia de la investigación.

Por otra parte, el terreno de que se dispone se encuentra bien ubicado; se contaría fácilmente con los permisos legales de obra y operación que exige el Ayuntamiento de Zaragoza, el diseño y distribución de instalaciones propuesto es operativamente funcional acorde a los requerimientos que demanda este tipo de proyecto; el tamaño del gimnasio tendrá una capacidad de hasta 400 socios, distribuidos en los horarios de apertura establecidos. Se dispone de una completa financiación para los costes de instalación, maquinaria y de recursos humanos necesarios para la operación del gimnasio; parte gracias a los recursos propios y parte al préstamo solicitado y se tienen ubicados a los proveedores, que cubren los requerimientos de calidad, y de profesionalidad.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se estima que el tiempo programado para la completa instalación del gimnasio será de 1 mes o máximo 2.

En el estudio económico-financiero se ha concluido que el monto de inversión total del proyecto es de aproximadamente 54.000 €.

Los estados financieros pro-forma mostraron que la situación financiera del proyecto, al menos a lo que contablemente se refiere, será estable durante el horizonte temporal planeado (5 años), en virtud de que los ingresos pronosticados solventarán los costes y gastos involucrados.

Además, se estimó que el proyecto generará flujos de efectivo positivos a partir del segundo año una vez deducidas las cantidades correspondientes al pago de depreciación y amortización de los activos de la empresa (leasing), lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costes y gastos que realice la empresa durante el horizonte temporal considerado.

De lo anterior se determinó que el proyecto en estudio es económicamente rentable en virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y criterios de evaluación que consideran el valor del dinero a través del tiempo.

Los resultados que sustentan lo anteriormente mencionado son los siguientes:

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de 7.360,56€ (Por lo tanto, mayor a 0) calculado con un factor de actualización del 8% (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento que representa el costo de oportunidad de invertir en el proyecto o destinar los recursos disponibles a otra alternativa de inversión). Por lo tanto el resultado obtenido indica que el proyecto tendrá beneficios futuros; por lo que se acepta el proyecto.

La Tasa Interna de rendimiento (TIR) es de 13.75%, mayor a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, lo que significa que el rendimiento esperado será mayor al rendimiento mínimo fijado como aceptable.

Y el Periodo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back) será de 2 años.

Aún cuando los resultados de la evaluación fueron positivos, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad para evaluar cómo y en qué medida se vería afectada la rentabilidad económica del proyecto ante cambios en determinadas variables, como consecuencia de elementos de incertidumbre y factores de riesgo, tomándose en cuenta los siguientes supuestos a distintos porcentajes de variación:

- 1) Variación del número de suscripciones
- 2) Variación del Ingreso medio por suscripción
- 3) Variación del coste de capital
- 4) Variación del coste del arrendamiento financiero
- 5) Variación de los costes de personal

De lo cual se concluye que el proyecto es más sensible a la disminución de los ingresos, que a la modificación del resto de las variables; lo que significa que el proyecto podrá soportar hasta una disminución de un 2% en los ingresos medios por suscripción para seguir siendo económicamente rentable.

Sin embargo, cabe señalar que en la estimación de ingresos, se tomó como base de cálculo un número promedio de personas inferior a las realmente esperadas, en aras a la prudencia.

En términos generales, se considera que el proyecto para la instalación de un gimnasio en Valdespartera es viable y rentable como alternativa de inversión en base a lo señalado en cada una de las etapas del proyecto, dándose respuesta por tanto al fin del trabajo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. 4<sup>a</sup> Edición. Madrid: Mc Graw Hill, Año 2000.
- SAPAG CHAIN, Nassir. *Criterios de Evaluación de Proyectos*. 1<sup>a</sup> Edición. Madrid: Mc Graw Hill, Año 2000.
- COSS, Raúl. *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 15<sup>a</sup> Impresión. 2<sup>a</sup> Edición. Madrid: Limusa, Año 1994.
- OVANDO, Raúl. 2001. *Formulación y evaluación de proyectos de desarrollo municipal*. George Washington University. USA. Año, 2001
- CHICO, Pablo. *Impuesto sobre Sociedades*. 1<sup>a</sup> Edición. Dykinson, Año 2006. ISBN 84-9772-779-7.
- VILLÉN, D.; RAMIRO, M.D.; VILLÉN, J.J. *Elementos de un Proyecto Empresarial*. 2<sup>a</sup> Edición. Granada 2003.
- *Adade Empresarial* [en línea]. Adade Asesores: Nº 39, Enero 2011. Cuatrimestral. Disponible en Internet: [[http://www.adade.es/revista\\_adade/revista39.pdf](http://www.adade.es/revista_adade/revista39.pdf)]
- ESPAÑA. Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley del impuesto de sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de Marzo.
- ESPAÑA. Real Decreto 1777/2004, de 30 de Julio, por el que se aprueba el reglamento del impuesto de sobre sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 6 de Agosto.
- REMO. *Impuesto de sociedades: características de empresas de reducida dimensión*. [Página Web]. Accesible desde [<http://www.pymesautonomos.com/>] Fecha de Acceso: Junio de 2012.
- AYTO. ZARAGOZA: *Cifras de la ciudad*. [Página Web]. Accesible desde [<http://www.zaragoza.es/ciudad/estadistica/>]. Fecha de Acceso: Junio de 2012.

## 8. WEBGRAFÍA

Descripción	Dirección web	Fecha de la consulta
Apoyo a los emprendedores en la creación de nuevas empresas	<a href="http://www.ventanillaempresarial.org/">http://www.ventanillaempresarial.org/</a>	jun-12
Página de consulta de contabilidad, financiera, etc.	<a href="http://www.gabilos.com/">http://www.gabilos.com/</a>	jun-12
Página de proveedor de maquinaria para gimnasios.	<a href="http://www.muchofitness.es/">http://www.muchofitness.es/</a>	jun-12
Página de proveedor de maquinaria para gimnasios.	<a href="http://www.gymcompany.es/">http://www.gymcompany.es/</a>	jun-12
Página de proveedor de maquinaria para gimnasios.	<a href="http://www.fitnessboutique.es/">http://www.fitnessboutique.es/</a>	jun-12
Página de proveedor de vending	<a href="http://www.azkoyen.com/">http://www.azkoyen.com/</a>	jun-12
Proveedor de accesorios para rehabilitación	<a href="http://www.ortosoluciones.com/">http://www.ortosoluciones.com/</a>	jun-12
Página web del proveedor del mobiliario	<a href="http://www.conforama.es/">http://www.conforama.es/</a>	jun-12
Página del proveedor de servicios de internet	<a href="http://www.jazztel.com/">http://www.jazztel.com/</a>	jun-12
Guía de empresas	<a href="http://www.paginasamarillas.es/">http://www.paginasamarillas.es/</a>	jun-12