

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Máster en Dirección de Empresas MBA

Plan de Empresa – Gimnasio con Servicio de Hostelería

Autor/a:

Gabriel Rilova Ubierna

Salvador Juan Sandoval Hernández

Director/a:

Dra. María del Carmen Conesa Pérez

Murcia, junio de 2023

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Máster en Dirección de Empresas MBA

Plan de Empresa – Gimnasio con Servicio de Hostelería

Autor/a:

Gabriel Rilova Ubierna

Salvador Juan Sandoval Hernández

Director/a:

Dra. María del Carmen Conesa Pérez

Murcia, junio de 2023

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.	11
2.	METODOLOGÍA.	15
3.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE EMPRESA.	17
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	17
3.2.	CONCEPTO DE NEGOCIO.	17
3.3.	MODELO DE NEGOCIO.	17
3.4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	17
3.5.	PROMOTORES.	18
3.6.	FORMA JURÍDICA.	18
4.	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.	19
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	23
5.1.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.	23
5.1.1.	Factores políticos y legales.	23
5.1.2.	Factores económicos.	25
5.1.3.	Factores socio-culturales.	27
5.1.4.	Factores tecnológicos.	28
5.2.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.	30
5.2.1.	Las fuerzas de Porter.	30
5.2.2.	Análisis del mercado. Competidores directos.	34
5.2.3.	Análisis DAFO.	36
6.	PLAN DE MARKETING.	39
6.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	39
6.1.1.	Clasificación de los productos de consumo.	40
6.1.2.	Cartera de productos.	40
6.1.3.	Decisiones sobre la línea de productos.	41
6.1.4.	Ciclo de vida del producto.	42
6.2.	PRECIO.	43

6.3.	DISTRIBUCIÓN.	46
6.4.	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.	47
7.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS.	51
7.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	51
7.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	52
7.3.	SALARIOS.....	54
8.	VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA.....	57
8.1.	INVERSIÓN.....	57
8.2.	FINANCIACIÓN.....	60
8.3.	PREVISIÓN DE INGRESOS.....	62
8.4.	PREVISIÓN DE GASTOS.	63
8.5.	CUENTA DE RESULTADOS.	65
8.6.	ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA.....	67
9.	CONCLUSIONES.....	73
10.	BIBLIOGRAFÍA.	77
11.	ANEXOS.	79
	ANEXO 1. SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL GIMNASIO.	79
	ANEXO 2. FOLLETO GIMNASIO.....	79
	ANEXO 3. SALARIOS.....	80
	ANEXO 4. PRESUPUESTO ANUAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS.....	81
	ANEXO 5. AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO DETALLADO.	82
	ANEXO 6. INGRESOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.	83
	ANEXO 7. INGRESOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.	84
	ANEXO 8. GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.	84
	ANEXO 9. GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.	85
	ANEXO 10. GASTOS EN SALARIOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.....	85

ANEXO 11. GASTOS EN SALARIOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.....	86
ANEXO 12. GASTOS VARIABLES DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.....	86
ANEXO 13. GASTOS VARIABLES DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.....	87
ANEXO 14. CUENTA DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE DE X2.	88
ANEXO 15. CUENTA DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE DE X3.	89
ANEXO 16. BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE X2.	90
ANEXO 17. BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE X3.	91

Lista de ilustraciones

Ilustración 1.- 5 fuerzas de porter.....	30
Ilustración 2.- plano del gimnasio.....	46
Ilustración 3.- organigrama del gimnasio	51

Lista de Gráficos

Gráfico 1.- Índice penetración de los gimnasios entre la población española	21
Gráfico 2.- Índice de penetración de los gimnasios por países	21
Gráfico 3.- Evolución del IPC	26
Gráfico 4.- Evolucion del PIB	26
Gráfico 5.- Análisis DAFO	37
Gráfico 6.- Evolución población española apuntada a un gimnasio	42

Índice de Tablas.

Tabla 1. Tabla de proveedores.	33
Tabla 2. Principales competidores.	35
Tabla 3. Tipos de cuotas del gimnasio.....	45
Tabla 4. Cuotas temporales del gimnasio.....	45
Tabla 5. Servicios extras del gimnasio.....	45
Tabla 6. Inversión en promoción y publicidad.....	49
Tabla 7. Gastos en apertura.....	59
Tabla 8. Inversión en inmovilizado.....	60
Tabla 9. Detalle del préstamo.	61
Tabla 10. Previsión de ingresos en el año 1.	62
Tabla 11. Gastos fijos de la empresa en el año 1.....	63
Tabla 12. Gastos en salarios de la empresa en el año 1.....	64
Tabla 13. Gastos variables del gimnasio en el año 1.	65
Tabla 14. Cuenta de resultados a 31 de diciembre de X1.	66
Tabla 15. Balance inicial a 1 de enero de X1.....	67
Tabla 16. Balance a 31 de diciembre de X1.	68
Tabla 17. Presupuesto en tesorería.....	69
Tabla 18. Salarios colectivo deportivo.....	80
Tabla 19. Salarios convenio hostelería.	80
Tabla 20. Coste servicios subcontratados.	81
Tabla 21. Amortización del préstamo.....	82
Tabla 22. Ingresos empresa X2.	83
Tabla 23. Ingresos empresa X3.	84
Tabla 24. Gastos fijos empresa X2.	84
Tabla 25. Gastos fijos empresa X3.	85
Tabla 26. Gastos salarios empresa X2.	85
Tabla 27. Gastos salarios empresa X3.	86
Tabla 28. Gastos variables empresa X2.	86
Tabla 29. Gastos variables empresa X3.	87
Tabla 30. Cuenta de resultados 31 diciembre X2.	88
Tabla 31. Cuenta de resultados 31 diciembre X3.	89
Tabla 32. Balance 31 diciembre X2.	90
Tabla 33. Balance 31 diciembre X3.	91

1. INTRODUCCIÓN.

El tema que se va a tratar en este trabajo es la idea de plantear una nueva idea de negocio, que al menos en España, no es nada común y no se ha visto. Trata básicamente de combinar dos conceptos entre los que hay mucha conexión, como son deporte y buena alimentación, haciendo un gimnasio que disponga de un habitáculo dentro del recinto, donde se pueda proporcionar a los clientes comida saludable.

La justificación de elección del tema es muy sencilla, y es que la sociedad cada vez se preocupa más por su estado físico y da más importancia a “encontrarse en buena forma”. Se ha producido un cambio en la mentalidad, ya que el llevar un estilo de vida saludable se concibe cada vez más como un nuevo concepto de estilo de vida, en la que es necesario no solamente hacer deporte con cierta frecuencia, sino también seguir una alimentación o dieta acorde que ayude a conseguir los objetivos de cada persona. Por ello, y ante la ausencia de una propuesta similar que combine ambos conceptos, se ha pensado que sería una buena idea crear un gimnasio que cuente con su espacio para hacer ejercicio físico (como todos) pero que también pueda ofrecer a sus clientes comida saludable y diversas opciones de dietas. Esta “zona de hostelería o restauración” contará con mesas, para poder disfrutar de la comida allí, o también con la opción de recogida para poder comer en casa o en el trabajo. De esta forma, también se complementa a cierto sector de la sociedad, que cada vez se está viendo más, y es aquel que cada vez cuenta con menos tiempo libre, por la infinidad de tareas y compromisos que tienen a lo largo del día, y quieren una solución rápida. La época actual se mide por momentos, la gente quiere las cosas y las quiere ya, sin esperas, sin perder tiempo, entonces con nuestra propuesta satisfacemos también esa posible necesidad que demanda del cliente.

Se ha decidido que su ubicación va a ser el paseo de los rosales, en Molina de Segura. El primer motivo, es obvio, se encuentra en el centro de la ciudad, y

no existe competencia en sus cercanías. Se ha considerado que también existe un amplio espacio donde poder ubicar toda la infraestructura.

Para finalizar nuestra justificación, se ha considerado que el sector del gimnasio y la vida saludable está en expansión. En los últimos años se ha producido un gran aumento de la demanda, a excepción del año de pandemia, donde tuvieron que cerrar. Pero a pesar de ello, se ha recuperado e incluso ha aumentado el número de seguidores, a diferencia de otros sectores después de superar la pandemia. Además, es un sector que no entiende de edades, a excepción de los más pequeños, podríamos decir que el mercado va desde los 16 años hasta los 75 años. Por lo tanto, se tienen muchos nichos de mercado por cubrir, lo que hace pensar que se trata de un negocio rentable.

El objetivo que se persigue con este trabajo es la realización de un plan de empresa con la finalidad de valorar la viabilidad económico-financiera de un nuevo concepto de gimnasio, que cuente con un servicio de comidas.

Para realizar este Plan de Empresa, se ha empezado explicando, en los dos primeros capítulos, el proyecto como empresa, el sector al que se pertenece, los antecedentes, y, en definitiva, los aspectos más relevantes del sector y el negocio.

A continuación, se ha realizado un análisis, tanto interno como externo, estudiando el macro y el microentorno, ayudándose de herramientas como el análisis DAFO (a modo de resumen general) y las Fuerzas de Porter entre otras.

Después se elabora un Plan de Marketing, identificando cuáles son las necesidades de los clientes y qué es lo que demandan, para construir la mejor manera de identificarlos y poder llegar a ellos.

Se continuará con la definición de la estructura organizativa de recursos humanos, hablando de las personas que se necesitan para cubrir todos los puestos de trabajo para poder desarrollar el negocio.

Se finalizará con un Plan de Viabilidad Económico – Financiera de la empresa, con sus cuentas anuales con el fin de comprobar la rentabilidad del

negocio y con la presentación de las conclusiones que se hayan alcanzado tras la elaboración del trabajo.

2. METODOLOGÍA.

La metodología que se va a utilizar para lograr el objetivo definido anteriormente elabora un plan de empresas capaz de convertir la idea de negocio que se tiene en un principio, en empresa. La información que se precisa para llegar a este fin será obtenida de fuentes de información presentes mayoritariamente en Internet.

Básicamente, lo que se ha intentado con este trabajo, su elección y su desarrollo, ha sido aplicar cada uno de los módulos que se han visto en el máster. Se ha considerado que ésta era la mejor manera de demostrar y poner en práctica todo lo aprendido. Sobre todo, se ha hecho hincapié en los módulos obligatorios, que son:

- Entorno Socioeconómico y Jurídico: Se han aplicado conocimientos aprendidos que nos han servido para hacer el capítulo del análisis del entorno (micro y macro).
- Contabilidad y Finanzas: Se han aplicado conocimientos aprendidos que nos han servido para hacer el capítulo del plan de viabilidad económico-financiera.
- Dirección Comercial y Marketing: Se han aplicado conocimientos aprendidos que nos han servido para hacer el capítulo del plan de marketing.
- Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas: Se han aplicado conocimientos aprendidos que nos han servido para hacer el capítulo de la estructura organizativa de la empresa
- Estrategia Empresarial: Se han aplicado conocimientos aprendidos que nos han servido para describir la empresa y el sector y ha contribuido también en elaborar una buena propuesta de marketing y analizar hasta qué punto es rentable, económicamente hablando.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE EMPRESA.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Se trata de un gimnasio, que aparte de contar con su espacio e instrumentación destinada a la ejecución de ejercicio físico, cuenta con un habitáculo en el interior de su recinto, destinado a que los clientes puedan alimentarse de una forma saludable a modo de complemento del deporte.

3.2. CONCEPTO DE NEGOCIO.

La idea de este nuevo concepto como modelo de negocio viene porque se ha detectado que hay una necesidad en el consumidor. Muchas personas no alcanzaban sus objetivos cuando iban al gimnasio porque no seguían una buena dieta. Se ha observado que en otros países como por ejemplo Estados Unidos, sí que existe este modelo de negocio, pero en España aún no está asentado y se quiere dar ese paso. Entonces, después de detectar esta necesidad del consumidor, se ha llegado a tener la idea de que, dedicando una zona dentro del gimnasio a la elaboración de dietas, asesoradas previamente por una empresa nutricional, de alguna manera, puede satisfacerla.

3.3. MODELO DE NEGOCIO.

El modelo de negocio que se ha pensado es muy claro. Se va a ofrecer un servicio y una experiencia única, donde el cliente transmite sus necesidades, y se le brindan las soluciones personalizadas que se consideran óptimas para ellos. Especialmente, va dirigido a un sector de mercado que no tiene mucho tiempo libre, y que quiere soluciones rápidas y eficientes, y se le da una alternativa de poder seguir la alimentación que necesitan, evitando quebraderos de cabeza a la hora de pensar qué comer y cómo hacerlo.

3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La misión que tiene la empresa es mejorar la calidad de vida de los clientes, haciéndoles sentir mejor con ellos mismos y con su físico, ayudándoles a conseguir esos objetivos personales que anteriormente no llegaban a alcanzar,

La visión que tiene la empresa es enriquecer la vida de la gente. Ser la pionera en esta nueva idea de negocio, y ser el mejor gimnasio de la Región de Murcia y poder llegar a ser un ejemplo para posibles futuros emprendedores en el sector del fitness.

Los valores de la empresa son:

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Pasión.
- Competitividad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con el cliente.
- Empatía.

3.5. PROMOTORES.

La sociedad está constituida por dos socios, que son Gabriel Rilova y Salvador Sandoval. El primero ingeniero de organización industrial y el segundo graduado en derecho y gerente de una empresa familiar, por lo que ya tiene experiencia acerca de la gestión de un negocio. Son los dos socios, y van a ser los encargados de la creación y desarrollo del proyecto. Una vez instaurado el proyecto, se procederá a proteger, impulsar, apoyar, favorecer, organizar, fomentar y promocionar el mismo.

3.6. FORMA JURÍDICA.

Se trata de una sociedad limitada entre los dos socios, donde el capital social está fraccionado en participaciones iguales. Se considera la mejor opción, ya que presenta varias ventajas frente a otros casos, tales como una menor responsabilidad (limitada únicamente al capital y bienes de la sociedad), no existe número mínimo de socios, sencillez en trámites, capital social bajo...

4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.

4.1 SITUACION DEL SECTOR

Cada vez son más las personas, en el país, que son conscientes de la importancia que tiene el llevar una vida saludable, no ya por temas de imagen, que también es importante, sino para la prevención de poder sufrir ciertas enfermedades. Debido a esta idea primera, y básica para nuestro negocio, el arriesgarnos con la apertura de un gimnasio lo vemos una buena inversión.

Otro dato, a tener muy en cuenta en este sector, es la gran cantidad de información que hay sobre los diferentes productos que ingerimos, y cuáles de todos ellos son buenos para la salud, y cuáles no. Hay personas que llevan una alimentación hipocalórica, es decir, personas que con su alimentación intentan reducir de peso. Otras tantas llevan a cabo entrenamientos de un gran esfuerzo muscular, complementándolo con una dieta hipercalórica, para así aumentar su masa muscular. Todos estos ejemplos nos hacen ver de la importancia de ofrecer a nuestros clientes un servicio de nutrición que puedan complementar con su ejercicio físico, atendiendo a los objetivos de cada uno.

Tras todo lo ocurrido en los últimos años, con el tema de la pandemia, y de las restricciones que se impusieron, una vez recuperada la normalidad, este sector se podría decir que no solo recuperó las cifras que estaba manteniendo hasta antes de la pandemia, sino que en este último año, 2022 se habría colocado en su mejor cifra en los últimos diez años. A pesar de esto, también remarcar que se encuentra fuera del top10 de países con una mayor tasa de incorporación en los gimnasios, donde los países nórdicos siguen en cabeza.

Aunque se tiene que tener en cuenta que nos encontraríamos aun en las últimas fases de recuperación tras todo lo ocurrido durante la pandemia, se podría decir que el fitness español se encontraría disfrutando a día de hoy de un muy buen momento de popularidad en todo nuestro país. Así queda reflejado en el 5º Eurobarómetro del deporte y la actividad física¹, llevado a

¹ EuropeACTIVE (2022) 5º eurobarómetro: <https://cde.ugr.es/index.php/union-europea/noticias-ue/1447-el-nuevo-eurobarometro-sobre-el-deporte-y-la-actividad-fisica-muestra-que-el-49-de-la-poblacion-europea-hace-ejercicio>

cabo por EuropeACTIVITE y publicado por la comisión europea, que marca la tasa de penetración en los gimnasios nacionales en un 13%².

Una cifra que nos muestra que aún queda camino por recorrer, pero que constituye el mejor dato del sector en los últimos años. Después de un periodo estancado en un 10%, el fitness español consiguió en 2017 aumentar en un punto porcentual su tasa de mercado hasta conseguir el momento cumbre en 2019, con una penetración del 11,70%.

Un acontecimiento que, por culpa de la pandemia se perdió, como otras cosas, provocando una baja muy considerable en el año 2020. Año, donde solo el 9% de la población decía que acudía de manera regular al gimnasio.

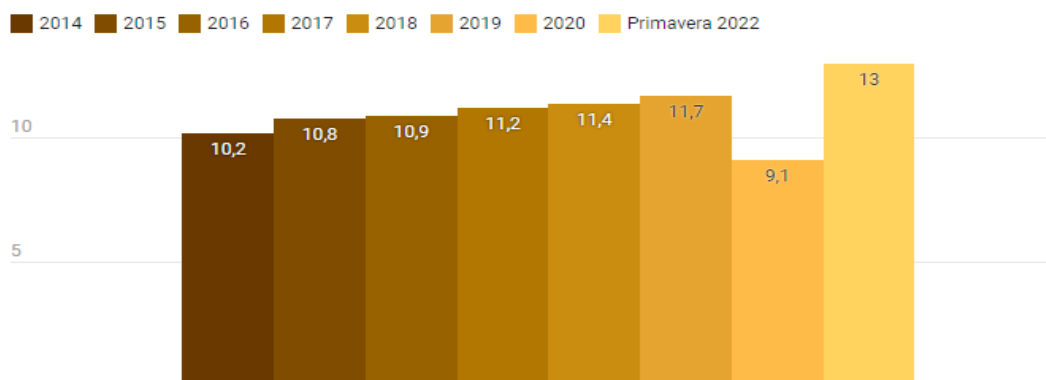
En definitiva, siendo pragmático, fueron casi tres puntos enteros perdidos, que a fin de cuentas no solo se habrían podido recuperar en este último año 2022, sino que se habría producido un aumento de casi dos puntos por encima de lo establecido, alcanzando como ya hemos dicho el 13%. Unas cifras que tan solo se veían en el año 2013.

Al final, los múltiples beneficios que aporta la práctica deportiva, la situación vivida con la pandemia, y la proliferación de gimnasios, todo ello estaría contribuyendo la incorporación de nuevos consumidores a las instalaciones deportivas. La tasa de penetración por consumidores ha crecido exponencialmente, incluso por encima de la época pre-COVID, y claramente con una subida enorme tras haber superado la pandemia (ver gráfico x). Por otro lado también se puede comprobar como España se sitúa en mitad de la tabla con respecto a otros países que se encuentran con una mayor tasa de penetración en los gimnasios como Países bajos, o Suecia, encontrándose con una paridad en penetración con países como Alemania, o Grecia, y superando a otros tantos como Hungría, Polonia, etc. (ver ilustración 1).

² Tras retroceder de un índice del 11,70% en 2019 hasta tan solo un 9,10% en plena pandemia, en este 2022, el porcentaje de población española inscrita en un gimnasio ascendería hasta el 13%, lo que supone la mejor cifra para el sector del fitness en la última década. (19 de Marzo de 2023). Disponible on line: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/los-gimnasios-espanoles-alcanzan-una-tasa-penetracion-record/>

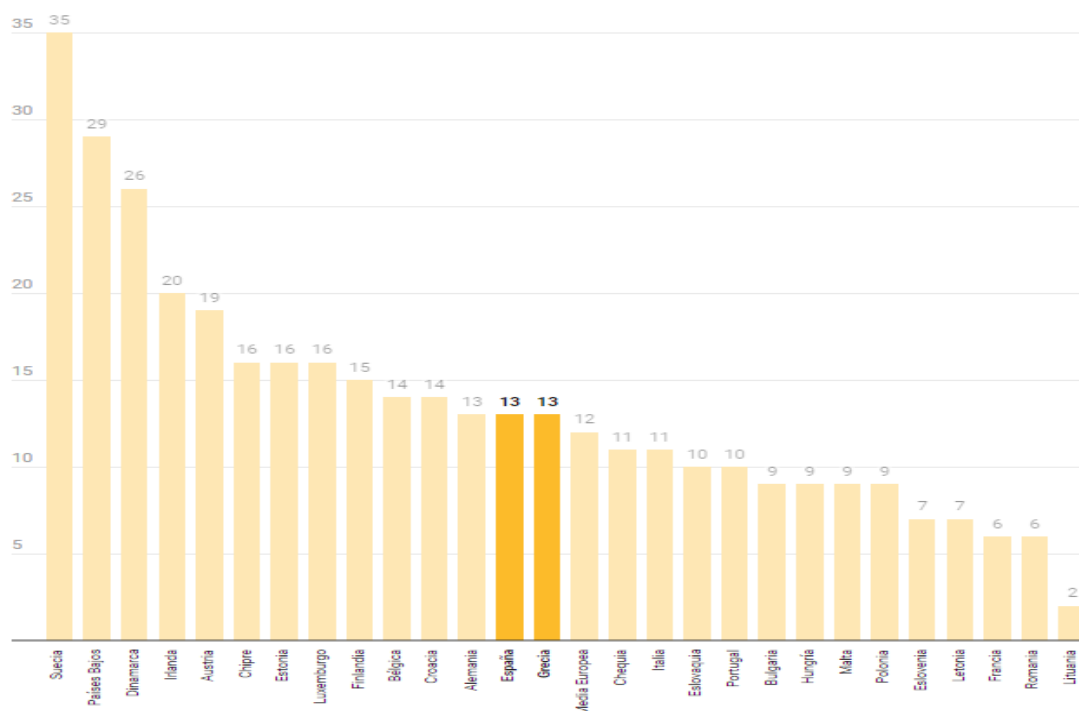
Gráfico 1.- Índice penetración de los gimnasios entre la población española

Índice penetración de los gimnasios entre la población española



FUENTE: Elaboración propia de CMDsport a través de datos de hemeroteca facilitados por EuropeActive³.

Gráfico 2.- Índice de penetración de los gimnasios por países



FUENTE: V Eurobarómetro de la Actividad Física y el Deporte elaborado por EuropeActive para la Comisión Europea.

³ CMDSPORT(2022) disponible en: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/los-gimnasios-espanoles-alcanzan-una-tasa-penetracion-record/>

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

En este apartado se va a llevar a cabo un estudio del entorno, analizando el externo, que incluye en este caso el análisis PEST, y un análisis interno, a través del estudio de las 5 fuerzas de Porter. En segundo lugar, se realiza un análisis interno mediante la elaboración de la cadena de valor. Todo esto permite llevar a cabo la elaboración de la matriz DAFO, que servirá de soporte para establecer el plan estratégico del negocio.

5.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

Este análisis es importante para nuestra empresa ya que permite identificar las variables externas que pueden afectar a nuestra actividad empresarial. Estas variables de las que se hablan no solo afectan repercuten en nuestra empresa, sino que también repercuten a la sociedad en la que nos encontramos, tratando temas políticos, económicos, medioambientales, y tecnológicos. Llegados a este punto es fundamental llevar a cabo un buen análisis para poder observar posibles fuentes de peligro que nos puedan afectar, y también ser conscientes de aquellas otras situaciones que ayuden a alcanzar cada uno de nuestros objetivos.

5.1.1. Factores políticos y legales.

Con respecto a los factores políticos, hay que tener muy en cuenta las diferentes políticas de gobierno llevadas a cabo, las diversas subvenciones y ayudas de las cuales podemos disponer, y de la famosa política fiscal aplicable a nuestra empresa. Además, claro está, de la legislación vigente a nivel europeo.

Existen a nivel nacional una serie de ayudas, como la ley de emprendedores, la cual fue creada para ofrecer ayudas a personas con determinados requisitos, y que a su vez quieran emprender un negocio, pudiendo de este modo acogerse a determinados beneficios fiscales o bonificaciones a la seguridad social.

Dentro del sector en el que nos movemos, se tiene que tener en cuenta la existencia de una serie de leyes que se tienen que cumplir, unas leyes que he de decir que cada vez son más estrictas, entre todas ellas, y en relación con nuestro plan de negocio tenemos:

- Ley de Ordenación del Deporte (noviembre de 2016) 1: consiste en una descripción de las labores que se deben ejercer en cada profesión, así como las cualificaciones necesarias para desempeñarlas. Esta ley se impuso al comprobar que alrededor del 40% del personal del sector no tenía la cualificación necesaria o ni siquiera tenían contrato (35%).
- Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. En este convenio queda reflejado las condiciones de trabajo de todas las empresas, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, que tengan por objeto o actividad económica la oferta y/o prestación de servicios relacionados con el ejercicio físico.
- Ley 14/2013 de septiembre, apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas.

También, llegados a este punto, hay que tener presente instituciones que velan y apoyan al sector del deporte, y su desarrollo. Entre ellas, hay que destacar la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID). Es una organización sin ánimo de lucro que representa a los clubes privados, gimnasios e instalaciones deportivas de España.

Con respecto a la vida política en la que nos rodeamos, a nivel local, donde se va a montar el gimnasio, gobierna la izquierda, la cual está facilitando todos los temas burocráticos para la apertura de negocios en la población molinense. Por otro lado, con respecto a nivel de comunidad, en Murcia gobierna el PP, y parece según las encuestas, que va a seguir gobernando en la comunidad, con una buena política de ayudas para los emprendedores y sus negocios. Y por último se tiene el ámbito nacional, que cada vez se ve más

cerca las elecciones, y parece que ahora es un buen momento para poder emprender en nuestro negocio.

A parte a nivel europeo se puede solicitar la ayuda Next Generation⁴ para gimnasios.

Sobre todo las iniciativas se han hecho notar en mayor medida después de la pandemia del Covid19, ya que durante la pandemia los gobernantes han tratado con mano dura al empresario en general, pero en este sector más aun, cerrando gimnasios en sucesivas ocasiones y cobrando a los dueños impuestos con la misma cuantía, cuando ni siquiera estaban facturando.

Una vez terminada la pandemia, los gobiernos vieron que las actividades deportivas no eran una amenaza para la salud pública, sino todo lo contrario, ya que mejoraba el sistema inmunológico de las personas.

5.1.2. Factores económicos.

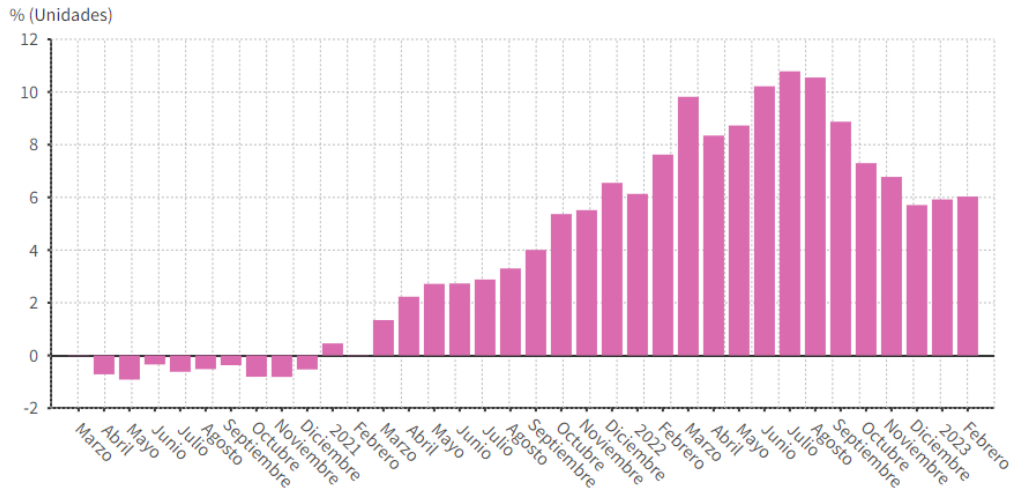
En estos factores, hay que realizar un análisis sobre una serie de variables, que en este caso son: tipos de interés, PIB, tasa de desempleo, y crecimiento económico.

Se podría decir, y con razón, que el análisis de todas estas variables son de gran interés debido a que afectarían de manera más o menos directa a nuestro negocio.

La primera variable que se va a tener en cuenta es el IPC, que refleja los bienes y servicios que utilizan las familias en un periodo de tiempo. Se puede apreciar, tal y como se muestra en el gráfico 3, una tendencia creciente del IPC desde principios del 2021, hasta comienzos del 2023, con una nueva previsión creciente para el verano de este mismo año.

⁴ Ayuda next generation: <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Gráfico 3.- Evolución del IPC

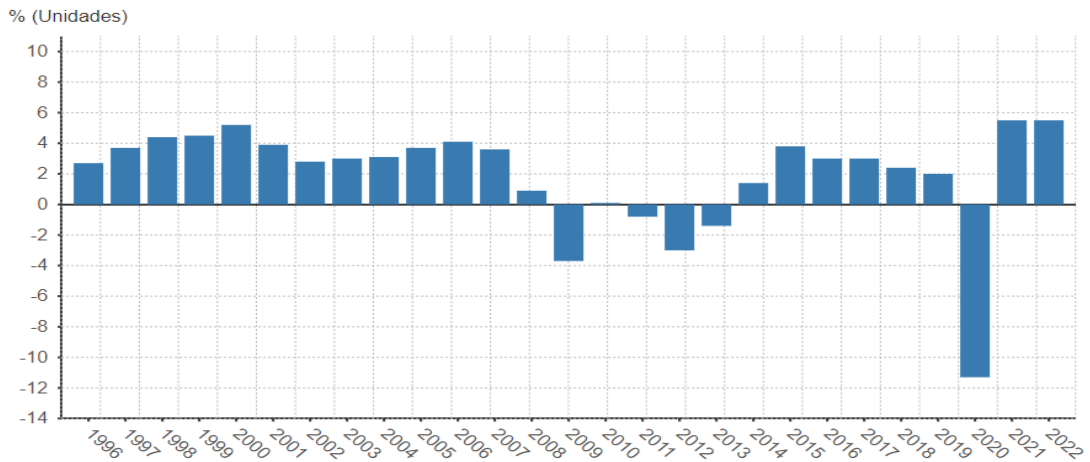


FUENTE: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?dr=2023-02#:~:text=En%20febrero%20se%20elev%C3%B3%20el,es%20del%200%2C7%25>.

La tasa de variación anual del IPC, tal y como se muestra en el gráfico 3, en febrero de 2023 ha sido del 6%, 1 décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,9%, de forma que la inflación acumulada en 2023 es del 0,7%.

En segundo lugar, se encuentra el PIB que nos indica el valor monetario de los bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo.

Gráfico 4.- Evolución del PIB



FUENTE: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-ine-confirma-pib-crecio-55-2022-avanzar-02-recta-final-ano-20230324090020.html>

La previsión de consenso de crecimiento del PIB para 2023 aumenta en dos décimas respecto al anterior panel, hasta el 1,3%. Se espera un crecimiento nulo en el primer trimestre, seguido de avances del 0,5%-0,6% para el resto de trimestres.

Actualmente, la industria deportiva aporta un 3,3% del PIB español y esto es muy importante ya que cada año va en aumento gracias a que la gente ha tomado conciencia de que el ejercicio físico es bueno para su salud y las personas cada año se cuidan más.

Partiendo de los datos del INE, y de acuerdo con una metodología que incluye diferentes impactos directos, indirectos, tractores e inducidos, señala que la industria deportiva contribuyó a generar durante 2018 una actividad económica de 39.117 millones de euros, lo que equivale al 3,3% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional. Por otro lado, en términos de empleo, gracias a la industria del deporte se generaron en España casi 414.000 puestos de trabajo, lo que equivale al 2,1% de la población ocupada en el país. (INE, 2022).

La incertidumbre que se puede apreciar en la situación económica actual en España hay que tenerla muy en cuenta a la hora de querer y poder montar una empresa. Sí que es verdad que emprender desde cero es un reto existente sin importar la época. Quien se encuentra en predisposición de montar un negocio se expone, en este caso a circunstancias de ralentización económica, donde se puede apreciar una cierta flexibilidad con respecto a las empresas ya constituidas y en funcionamiento.

5.1.3. Factores socio-culturales.

En cuanto a estos factores, se debe tener muy presente que nuestro país, al ser un país tan desarrollado y evolucionado, con una cierta estabilidad económica entre sus habitantes, las personas en su tiempo de ocio realizan, y cada vez crece el número, actividades relacionadas con el deporte.

Hoy en día, en tiempos post-COVID, la sociedad se encuentra muy concienciada de la importancia de realizar un deporte, o bien apuntarse a un gimnasio y llevar una cierta rutina fitness. Al final las personas utilizan esta vía de escape para mejorar tanto física, como mentalmente, de todo el estrés de sociedad que nos rodea, convirtiéndose la práctica de acudir a un gimnasio cada vez más popular en la sociedad, sin distinción de edades, ni sexo.

En España, actualmente, hay aproximadamente 4.500.000 de personas siendo socios de gimnasios, también debido a la gran cantidad de motivadores que han ido surgiendo en este ámbito, con el auge de las redes sociales.

Se podría decir que la época de los grandes culturistas como, Schwarzenegger, hizo mucho daño a la sociedad, debido a que se relacionaba el gimnasio con los típicos chulos de gimnasio que iban exclusivamente al gimnasio para generar músculos de mentira, y presumir sobre los demás, con el uso de química, etc etc... pero hoy en día, la sociedad ha cambiado dicha mentalidad y relaciona los gimnasios, con temas, ya no exclusivamente físicos, sino también mentales.

Al final, y como conclusión a estos factores, se ha mostrado a las personas como el tener un cuerpo fitness no es nada extremo y que se puede tener una vida normal teniendo buen físico.

5.1.4. Factores tecnológicos.

Se podría decir que el mundo de los gimnasios ha pegado un cambio notable sobre la metodología llevada a cabo en el mismo. Antes se relacionaba un gimnasio con el levantamiento de mancuernas, y a ver quién levantaba más peso. Al día de hoy se hay transigido hacia una maquinaria moderna, y sofisticada, capaz de adaptarse a todo tipo de personas, tengan el cuerpo que tengan. Estas nuevas tecnologías avanzadas en la maquinaria hacen que la salud de las personas que lo practican sea mucho más saludable, y tiendan a evitar problemas lesivos para el cuerpo, como ocurría exclusivamente con el levantamiento de pesas.

Toda la maquinaria de los gimnasio no es actual, lleva en funcionamiento muchos años, pero sí que es verdad, que los avances tecnológicos han dado la posibilidad de crear maquinas que incluso nos controlen el movimiento realizado, y nos indiquen las repeticiones y el tiempo que utilizamos.

También hay que destacar que existen gran cantidad de programas que sirve de gran ayuda a nivel administrativo en las empresas, como por ejemplo para llevar la contabilidad. Además, también las nuevas tecnologías hacen posible que las personas puedan acceder a los gimnasios a través de una pulsera o llavero que tiene un sensor con el que pueden entrar al gimnasio cuando esté autorizado para ello.

5.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

El microentorno se analiza con las 5 fuerzas de Porter con las que se estudia el sector, para conocer a la competencia y poder hacer frente a aquellas situaciones a las que se tenga que enfrentar nuestra empresa.

5.2.1. Las fuerzas de Porter.

Ilustración 1.- 5 fuerzas de Porter



FUENTE: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

En este caso, para llevar a cabo un análisis del entorno más cercano a nuestra empresa, y así poder establecer una buena estrategia competitiva, se ha optado por el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo señala que existen 5 fuerzas que rodean a una empresa, y que se tienen que conocer en su extensión para así poder controlar y conseguir el éxito de nuestro plan de negocio.

Estas 5 fuerzas son:

- Poder de negociación con los clientes
- La amenaza de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores existentes

- El poder de negociación de los proveedores
- Amenazas con respecto a productos sustitutos

Poder de negociación con los clientes

Esta fuerza hace referencia a la capacidad que tienen nuestros clientes, con respecto al servicio que nosotros prestamos, para poder reemplazar los servicios que ofrecemos en nuestro negocio. Hay que ser conscientes que este punto es muy importante, debido a que son los clientes los protagonistas para la supervivencia, y equilibrio financiero en nuestra empresa.

Se podría decir que en nuestro negocio, los clientes tienen un gran poder de negociación, debido a que claramente acudir al gimnasio no es un servicio de primera necesidad en nuestra sociedad, y a parte hay que tener en cuenta la variedad de gimnasios existentes en el mercado. A pesar de esto, hay que decir a nuestro favor, que son muy pocos los gimnasios que ofrezcan los servicios que se dan a nuestros clientes, si a estos le sumamos la calidad y amplitud de servicios que se ofrecen a precios competitivos, se saca la conclusión de la viabilidad y rentabilidad de nuestro negocio.

Con el objetivo que de los clientes reduzcan su poder de negociación, los gimnasios, por regla general establecen cuotas de inscripción, para así favorecer a la permanencia en dichos centros, ya que los consumidores no estarían dispuestos, por regla general, a pagar tantas cuotas de inscripción como gimnasios a los que asistan. Al final el objetivo es buscar la fidelidad de los clientes para nuestro negocio.

Amenaza de nuevos competidores

Llegados a este punto, es necesario saber si existen barreras de entrada en el mercado en el que se mueve nuestra empresa. Teniendo en cuenta que es un mercado de asequible acceso, en el que prácticamente carece de impedimentos legales, la principal barrera que observamos sería la inversión inicial necesaria que conllevaría la apertura de un centro como el nuestro.

En nuestro caso personal, se tiene la suerte de que el local es de uno de los socios, ahorrando la inversión de tener que comprar el mismo. Gracias a lo

dicho, el gimnasio podrá aumentar el gasto que sea necesario para prestar un servicio de calidad, y a precios competitivos en el sector, por lo que las posibles futuras competencias tendrían muy difícil luchar contra nosotros.

Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores se podrían decir que son aquellos centros, o gimnasios, que aportan el mismo, o similar servicio al que nosotros prestamos, teniendo en cuenta llegados el momento si el mercado en el que nos vamos a mover se va a encontrar saturado.

Respecto a lo anterior, y tras todo el estudio llevado a cabo, se puede decir que aunque existe un número considerable de competidores en nuestra localidad y alrededores, el sitio donde se va a tener el local se podría decir que es el único que va a estar en el centro de la población de Molina, generando así pues la comodidad de nuestros clientes de poder ir a él sin necesidad de tener que hacer un desplazamiento largo. Hay que tener en cuenta que Molina cuenta con alrededor de 90000 habitantes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son los responsables de llevar el suministro a la empresa necesario para así poder prestar el servicio, es decir, en nuestro caso, las máquinas de musculación, los bancos, las máquinas de comida, la comida que se va a ofrecer a nuestros clientes, suplementación, etc. Se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, ya que hay un gran número de empresa en la zona céntrica de Molina, y alrededores, que se encargan de aportar todo este tipo de servicios. Del tal modo que, existiendo competencia entre ellos, los precios que se van a ofrecer son más reducidos, que si por el contrario no tuviesen competencia. Algunos de los proveedores a los que hacemos referencia son:

Tabla 1. Tabla de proveedores.

Producto	Suplementación	Comida	Servicio de maquinaria de musculación	Servicio de máquinas expendedoras
Prove	Rc pro nutrition	Mercadona	Corte ingles	Ventycuatro
Prove	Suplementos sport	Consum	Fitnessdifgital	Azokoye vending
Prove	Befit nutricion deportiva	Masymas	Decathlon	Semagar vending
Prove	Cerrefit	Supermerca do DIA	Progym	Servicoffee gestion
Prove	Pons nutricion	Spar express	Technogym	regiomur vending

FUENTE: Elaboración propia

Amenazas de productos sustitutos

Debemos tener claro que se refiere a productos sustitutos para hacer referencia, aunque no sean una amenaza directa, a aquellos servicios que satisfagan una necesidad similar hacia nuestros clientes.

Se podría pensar que existen multitud de productos sustitutos en este sector, relacionándolo con la posibilidad de poder hacer deporte en cualquier lugar, ya sea al aire libre, en polideportivos, o teniendo en cuenta también los propios hogares donde se puede ejercer una actividad física. En la zona donde se encuentra, no hay muchos lugares donde poder hacer ejercicio al aire libre, exceptuando algún parque a las afueras de la ciudad. La localización exacta aparece en el Anexo 1.

5.2.2. Análisis del mercado. Competidores directos.

Primero de todo se tiene que parar en la demanda: La demanda se refiere a los bienes y servicios que un mercado requiere para satisfacer las necesidades y deseos de este. Aquí se va a centrar en un análisis de la demanda de los servicios que se ofrecen con el objetivo de poder ser capaces de conseguir las necesidades.

El negocio en sí, aunque el proyecto ya esté aprobado, no existe aún por lo que no se puede establecer con precisión cual será la demanda de este, de tal modo que se pensará en futuros clientes potenciales para poder hacer un buen análisis.

Dicho lo anterior, los clientes potenciales a los que se está haciendo referencia serán todas aquellas personas que viva por el centro de la población de la ciudad. La edad de estos comprenderá entre unos 18-65 años, con el objetivo de conseguir llevar una vida sana da de actividad física, en la zona céntrica de molina de segura, y con un nivel de renta normal, se adaptará a cada uno de los clientes y de lo que requieran.

En este apartado, también se va a llevar a cabo el análisis de la competencia más directa a la que se enfrenta, es decir aquellos centros cuyos servicios se asemejen.

A pesar de la existencia de una gran oferta de gimnasios en lo que engloba Molina, y alrededores, son pocos en realidad los competidores directos que se van a encontrar, pero que en realidad ni el uno ni el otro prestan un servicio tan amplio y completo. Dicho esto, se han seleccionado los dos gimnasios que más o menos, aunque tarden más, se sitúan por Molina, y de los cuales se tendrá que diferenciar para que la idea que se propone en el proyecto sea la escogida por los clientes.

Uno de ellos es un gimnasio no comercial, y otro es de una cadena de gimnasios. ZETA, ALTAFIT.

Tabla 2. Principales competidores.

Competencia	Actividades y servicios	Precio	Horario
ZETA FITNESS	Musculación Clases de karate Entrenamientos guiados con monitor Dietas personalizadas Venta de productos de suplementación deportiva	Mes: 30€ Cuota trimestral: 70€ Anual: 300€	Lunes a viernes: 9:00 a 21:00 Sábado: 10:00- 14:00
ALTAFIT	Actividades Dirigidas: Cycling Pilates Stretch Yoga Zumba Body- pump Fitness condition GAP Salas de musculación Entrenamientos dirigidos Venta de suplementación	Cuota semestral: Matrícula: 0€ Semestre: 492€ Seguro accidentes: 3,22€ IVA: 104€ TOTAL: 599,22€ Cuota anual: Matrícula: 0€ Año: 936 € Seguro accidentes: 3,22€ IVA: 197,24€ TOTAL: 1136€ Cuota mensual - Individual: Matrícula: 32,23€ Mes: 74€ Seguro accidentes: 3,22€ IVA: 22,98€ TOTAL: 132,44€ - Individual + pareja: Matrícula: 32,23€ Mes titular: 89,59€ Mes pareja: 64,5€	Lunes a viernes: 7:30-23:00 Sábados: 9:00- 20:00 Domingos y festivos: 9:00- 13:00

FUENTE: elaboración propia: datos obtenidos del personal del gimnasio.

Como ya se ha dicho, existen muchos más gimnasios en la zona, pero hay que considerar que son estos los competidores directos que se tienen en cuanto a servicios prestados y precios establecidos.

Ambos gimnasios se encuentran a 800 metros del lugar donde se va a encontrar el nuestro. Con respecto a servicios prestados, son muy similares, exceptuando la gran innovación de comida que queremos establecer, y con respecto a los precios, decir que los mismos oscilan sobre las cuotas que el nuevo gimnasio va a presentar.

5.2.3. Análisis DAFO.

Una vez llevado a cabo el análisis del entorno, tanto a nivel de macro, como de micro que envuelve a la empresa, se tiene que centrar en las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que podamos valorar en relación a nuestro gimnasio. Se puede clasificar, como se ha estudiado, las debilidades y fortalezas, como internas y dependientes de la empresa, a diferencia de las amenazas y oportunidades que van a depender más del entorno en el que se va a mover nuestro negocio.

La matriz DAFO estudia las características internas de una organización con el fin de analizar su situación actual y así poder planificar su estrategia competitiva, tal y como dispone Pablo Pons, y Colás Bravo⁵, a la hora de explicar la aplicación de la técnica DAFO.

Debilidades: las principales debilidades que se pueden extraer son: la consecución de las oportunas licencias de obra para llevar a cabo el gimnasio, la posible contratación de personal no competente para nuestro centro. Es un negocio donde se puede apreciar una clara distinción entre temporadas. Tener solvencia económica desde que se abre el gimnasio hasta que se empieza a conocer.

⁵ Colás Bravo, M.P. y Pablos Pons, J.d. (2004). *La formación del profesorado basada en redes de aprendizaje virtual: aplicación de la técnica DAFO*. Teoría de La Educación. Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información, 5, 1-15.

Fortalezas: ganas de hacer deporte por una sociedad que viene de estar mucho tiempo en casa. Horario muy flexible para todos y cada uno de los clientes. Bajo propio donde se va a abrir el gimnasio.

Oportunidades: la demanda de los gimnasios cada vez es mayor. Nuevas tendencias para llevar a cabo el ejercicio físico (zumba, spinning, etc). Acuerdos con empresas. Atención individual, atendiendo a las necesidades del momento. Etc.

Amenazas: falta de maquinaria. Facilidad de sustituir el servicio prestado en nuestro gimnasio. Posibles competidores locales.

Gráfico 5.- Análisis DAFO



FUENTE: Elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING.

6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El concepto del gimnasio podría entenderse de dos maneras diferentes. Por un lado, se entiende que las propias máquinas que utilizan los clientes para ejercitarse, así como la comida que se ofrece y el resto de las instalaciones como duchas, vestuarios, etc. conforman el producto de la empresa, por tratarse de objetos físicos. En este caso, el producto del gimnasio sería un bien. Por otro lado, si se entiende al gimnasio como el conjunto de esfuerzo de las personas que trabajan para cubrir las necesidades de los clientes, estamos hablando de un servicio. Desde el punto de vista personal, se entiende más bien como un negocio que ofrece un servicio novedoso a las personas.

En primer lugar, se quiere mencionar que el horario que tenderá el gimnasio va a ser de las 7 horas de la mañana hasta las 23 horas de la noche, por lo que los usuarios tendrán un periodo de 16 horas para poder disfrutar del servicio que ofrecemos. Este horario es aplicable para toda la semana, fines de semana y festivos incluidos. Esta es una de las características que permite que haya una diferenciación de mucha de la competencia, ya que la mayoría tiene un horario más limitado los fines de semana y festivos.

Se trata de un gimnasio con una cafetería, dentro del recinto, destinado a ofrecer alimentación y suplementación deportiva saludable a los clientes. La idea es que el gimnasio ofrezca, como la mayoría, unas máquinas donde los clientes puedan ejercitarse y monitores que puedan hacer rutinas de ejercicios y dietas para los clientes. La diferencia con el resto de los gimnasios es que los clientes, si lo desean, se pueden suscribir a la cuota gimnasio + dieta, en la que en la cafetería podrán adquirir el menú que se les ha propuesto en la dieta y diferentes productos relacionados con la suplementación deportiva (batidos, barras, zumos...). De esta manera, los clientes que no les apetezca cocinar en casa o que vayan con prisa porque después de ejercitarse tienen que ir al trabajo, pueden cumplir con la dieta sin necesidad de saltársela.

Características del producto:

- Gimnasio con las últimas máquinas de musculación y ejercicio cardiovascular del mercado.
- Salas para impartir diferentes tipos de clases (body pump, yoga, spinning, zumba, score...)
- Monitores con gran preparación teórica y práctica.
- Nutricionistas especializados.
- Asesoramiento deportivo y nutricional.
- Vestuarios con ducha y servicios.
- Cafetería con servicio de comida saludable preparada y suplementación deportiva.
- Piscina climatizada, spa, ducha turca y piscina olímpica.

6.1.1. Clasificación de los productos de consumo.

Se trata de un producto de comparación, ya que la gente dedica más tiempo y esfuerzo en informarse y comparar las distintas opciones que se le presentan, antes de realizar la compra, para elegir la que más se adecue a sus gustos y necesidades.

6.1.2. Cartera de productos.

El gimnasio ofrece un abanico de 5 posibles cuotas para sus clientes, atendiendo a sus diferentes necesidades, para que puedan escoger la que mejor se adapta a ellas.

- 1) Cuota junior (hasta 18 años)
- 2) Cuota estudiante mensual (instituto y universidad).
- 3) Cuota multicentro mensual estándar.

4) Cuota multicentro mensual + asesoramiento deportivo y nutricional.

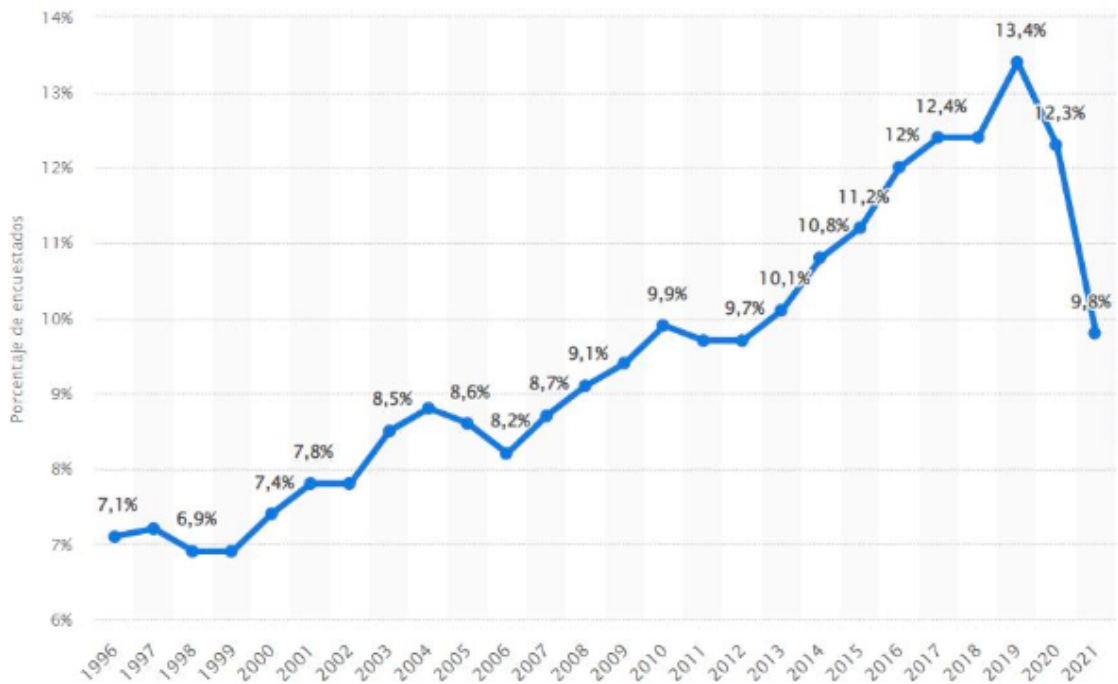
5) Cuota multicentro mensual + asesoramiento deportivo y nutricional + comidas preparadas.

6.1.3. Decisiones sobre la línea de productos.

En este caso, se ha decidido incluir ciertas novedades con respecto al producto que ofrecen otros gimnasios. Con el hecho de contar con una cafetería que ofrezca a los clientes la posibilidad de seguir con una dieta saludable y a modo de complemento del ejercicio físico que realicen nos diferenciamos de la competencia. Teniendo en cuenta que la mayoría de los usuarios de un gimnasio se encuentran por debajo de los 40 años, y que posiblemente ese tipo de usuarios son los que con menos tiempo libre cuentan, por tema de estudios y trabajo, ofreciendo esta nueva línea de producto, realizamos una estrategia más agresiva para captar a la mayor parte de clientes de ese mercado.

6.1.4. Ciclo de vida del producto.

Gráfico 6.- Evolución población española apuntada a un gimnasio



FUENTE: <https://es.statista.com/estadisticas/569644/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-un-gimnasio/>

Como se puede apreciar en el gráfico 6, el porcentaje de personas que han recurrido a ir a un gimnasio ha ido aumentando progresivamente con los años.

Esto se puede deber a que la población cada vez está más concienciada de la necesidad de seguir unos buenos hábitos, tanto por motivos de salud como estéticos. En el 2020 debido a las restricciones llevadas a cabo por la pandemia del Covid 19, se ha producido una gran bajada, que además ha continuado en el año 2021. A partir de entonces, muchas personas se han habituado a hacer deporte en sus casas. Afortunadamente para este tipo de negocios, en el año 2022 se ha producido una notable recuperación, que continuará en el 2023, por lo que, de momento, parece un negocio rentable, atendiendo solo al servicio que ofrece, y se estima que tenga un ciclo de vida duradero. La aceptación del producto por parte del consumidor es máxima, y el objetivo es maximizar el beneficio y defender su posición respecto a la cuota de mercado.

6.2. PRECIO.

El precio se entiende como la cantidad de dinero que se va a obtener por el servicio que estamos ofreciendo. En un sentido más genérico, podríamos entender el precio como la suma de los valores que los consumidores nos van a dar a cambio de poder utilizar y beneficiarse de nuestros servicios.

Puede parecer sencillo fijar una serie de precios para los servicios que vamos a ofrecer, pero esto requiere de un estudio del mercado con el objetivo de establecer un equilibrio entre el precio que nuestros clientes estarían dispuestos a pagar y el que nosotros queremos.

Existen diferentes estrategias para la fijación de los precios que ayudan a la hora de establecer los mismos en función de diversos factores, como puede ser las necesidades de los clientes, la percepción del valor de nuestros servicios, las estrategias y precios de los competidores, la naturaleza del mercado, y la demanda en el mismo.

En este caso se van a fijar los precios basándose en la competencia, es decir se va a asignar los precios de las cuotas observando los precios y ofertas de los competidores más cercanos. En este sector de mercado los consumidores comparan a cada uno de los gimnasios, teniendo sobre todo en cuenta los precios, y servicios que estos fijan.

En primer lugar, se debe de tener cuenta el valor del servicio que ofrece la competencia para así competir añadiendo valor y justificando así un posible precio más elevado que podamos fijar, o bien, disminuir los precios sacando del mercado los competidores más débiles.

Frente a ser la novedad, y al existir ya un número de competidores reducido se puede hacer una idea del precio que la gente estaría dispuesta a pagar por cada uno de los servicios y al mismo tiempo intentar conseguir una rentabilidad adecuada para el negocio.

Al existir un número reducido de competidores, será más fácil establecer unos precios semejantes a los suyos, pero añadiendo valor a nuestros servicios, como puede ser en nuestro caso con el servicio de restauración y comidas para

llevar, con una mayor flexibilidad de horarios, multitud de actividades impartidas por nuestros monitores, etc.

Hay que tener en cuenta que nuestra fijación de los precios se va a basar esencialmente en la competencia, pero también se tiene que hacer mención a la fijación de precios por valor agregado, como se ha dicho anteriormente, estableciendo para algunos servicios, como es el caso de la cuota de gimnasio que incluya las comidas, un coste mayor que el de la competencia teniendo presente ese valor agregado en nuestro servicio.

A parte de todo lo dicho también hay que mencionar las diferentes estrategias que se van a llevar a cabo sobre los precios en nuestros servicios.

Servicios nuevos: en este caso se va a introducir el servicio de restauración, en una de las cuotas. El servicio ofrecido es innovador en este sector donde se ha pensado que su introducción va a ser paulatina, pero que con la calidad que se ofrece va a ser muy bien recibido por nuestros clientes.

Servicios adquiridos que adquieren un descuento por la cantidad que pagan: en este caso se está haciendo referencia a aquellos clientes, que, en vez de pagar un mes, pagan varios meses de inscripción en el gimnasio, de tal modo que la cuota se le queda bastante rebajada en comparación a que si pagasen un solo mes.

La estrategia competitiva utilizada será la diagonal, donde se va a convivir con los precios y algunos servicios que ofrecen nuestra competencia

Con respecto a las estrategias en los servicios, también hay que mencionar los precios para prestaciones opcionales, atendiendo a los diferentes servicios que ofrecemos, los clientes pueden elegir entre las diferentes cuotas que se les dan.

Y por últimos también hay que destacar aquellas cuotas que se fijan para los clientes que cumplen una serie de requisitos, como es el caso de estudiantes, donde se produce un descuento en segundo mercado.

Después de llevar a cabo todo este análisis acerca del precio en este sector, se procede a fijar las siguientes cuotas para nuestro gimnasio.

Tabla 3. Tipos de cuotas del gimnasio.

Cuota	Precio
Cuota mensual estándar	30 €
Cuota junior (menores de 18 años)	20 €
Cuota estudiante	25 €

FUENTE: Elaboración propia

Se establece los precios estándar teniendo en cuenta los precios de la competencia y los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Tabla 4. Cuotas temporales del gimnasio.

Cuota	Precio
Bimestre (8% descuento)	55 €
Semestre (20% descuento)	144 €
Anual (30% descuento)	252 €

FUENTE: Elaboración propia

En este caso se aplican los descuentos atendiendo a los meses que los clientes quieran pagar, atendiendo también a los precios de la competencia.

Tabla 5. Servicios extras del gimnasio.

Servicios Extras	
Descripción	Precio
Cuota mensual + Asesoramiento deportivo y nutricional	60 €
Cuota mensual + Asesoramiento + Dietas	100 €

FUENTE: Elaboración propia

En este caso se incluyen los servicios extra que ofrecemos, atendiendo a las necesidades de cada cliente, y sin que este servicio se pueda adquirir con el descuento de los meses pagados. Añadiendo valor a nuestros servicios y diferenciándonos de nuestra competencia. En el anexo 2 se puede encontrar el folleto donde se informa al cliente de la mayor parte de esta información.

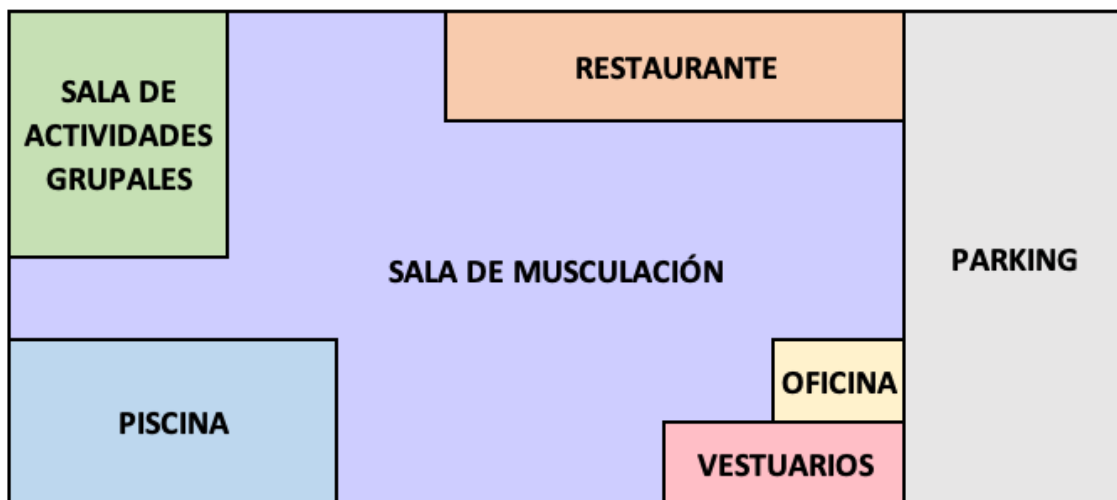
Mencionar que en la última cuota, es la única que incluye dietas, y el cliente tiene derecho a una comida diaria elaborada en la propia cafetería.

6.3. DISTRIBUCIÓN.

El gimnasio aprovechará toda la infraestructura que se tiene y modelo de distribución que se posee para el buen funcionamiento del centro, distinguiéndose del resto.

Toda la estructuración del gimnasio es fundamental para el negocio, así como la cara de este hacia nuestros clientes. Que estos tengan una imagen clara y buena de nuestro centro ayudará a que se sientan cómodos con cada uno de los servicios que ofrecemos.

Ilustración 2.- plano del gimnasio



FUENTE: Elaboración propia

El gimnasio se va a localizar en el paseo rosales, en Molina de Segura, Murcia. En pleno centro de esta ciudad. En este caso la localización del local es primordial para su buen funcionamiento.

En este caso hay que tener en cuenta lo que buscan los clientes de este tipo de negocios, Centrándose en cercanía, que en este caso el gimnasio sería el único que se encuentra en el centro de la población, siendo este un lugar idóneo para montar este tipo de negocio.

Para el estudio más teórico se tienen que mencionar las principales restricciones del canal de distribución del centro que son:

A) Características del servicio: por el tipo de servicio que se está ofreciendo.

B) De la competencia: que es intratipo en su mayor parte, debido a que tanto el centro como el resto que se encuentran en la misma demarcación territorial cuentan con una misma fórmula comercial y se encuentran en el mismo nivel del canal de distribución.

C) Del mercado: por el tipo de clientes que existen, ya que presentan una serie de necesidades que se deben de cubrir.

La estrategia de comunicación en el canal es la de aspiración o pull para el centro deportivo. Esta estrategia tiene sentido ascendente, debido a que van a ser los socios los que pongan todos los esfuerzos en la comunicación y promoción sobre los clientes. Esto da pie a una gran inversión a la hora de llevar a cabo la comunicación deseada. El objetivo siempre va a ser atraer a los clientes a los servicios que se ofrecen.

Todos y cada uno de los servicios pueden ser visibles tanto en las instalaciones, como en la página web creada, y también enviando correos electrónicos a cada uno de los clientes, ofreciéndoles todas las facilidades en comunicación y distribución posibles.

6.4. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.

Se trata de un modelo de negocio, en el que al principio hay que realizar una fuerte inversión. Esta inversión, no solamente se refiere a los activos y bienes materiales necesarios para que el cliente pueda satisfacer su necesidad de hacer deporte, sino que, al ser un concepto muy novedoso en la cultura y sociedad española, se debe hacer una fuerte inversión también en la promoción. Con ello, se conseguirá llegar a mayor número de personas y posibles futuros consumidores. Para que el negocio sea rentable, se tiene que dar a conocer.

Para ello, destinará un gran presupuesto en publicidad en diferentes medios. Se van a llevar a cabo:

A) Medios impresos: Se trata de introducir anuncios en revistas con cierto nombre e importancia en el sector, como puede ser Mens Health. De esta forma, el producto será mucho más creíble para el consumidor.

B) Publicidad exterior: Se trata de utilizar vallas publicitarias en la carretera, sobre todo en zonas cercanas a Molina de Segura. De esta manera, se podrá llegar a todas las personas que puedan pasar cerca de allí. El primer cliente que se quiere captar es el que vive o pasa cerca del pueblo. Es uno de los métodos publicitarios con mayor penetración.

C) Página Web: Es muy importante el desarrollo de una página web del gimnasio, donde cualquier persona se pueda enterar de nuestro modelo de negocio y de los diversos servicios que se ofrecen a los clientes. Todo el mundo busca información en Internet con el fin de comparar todo el abanico de posibilidades que se le presentan para cubrir su necesidad.

D) Redes Sociales: El segmento al que principalmente va dirigido, es a las personas menores de 40 años. En la actualidad, la mayoría de estas personas cuenta con redes sociales. Podemos pagar a influencers para que suban publicaciones o stories publicitando nuestro gimnasio, haciendo sorteos...También, se puede invertir en SEO y SEM, con el fin de mejorar el conocimiento de la marca, al igual que invertir en Facebook Ads, Twitter Ads y Google Ads, para que aparezcan anuncios de nuestro gimnasio en estas redes sociales, o para que, cuando los usuarios escriban palabras relacionadas con el negocio, aparezca en los primeros puestos.

E) Folletos: Como el mayor segmento de mercado al que se quiere dirigir es al de menores de 40 años, y un grupo muy potente dentro de él son los estudiantes, se ha pensado en utilizar este método tan básico, económico y antiguo. Básicamente consiste en ir a repartir folletos informativos acerca del gimnasio a las salidas de los institutos y

universidades, no solo de Molina de Segura, sino también de Murcia y de los pueblos de alrededor. Al contar con parking de aparcamiento, se puede beneficiar de él, y aprovecharlo para atraer a personas que no necesariamente sean de la localidad en la que se encuentra el gimnasio.

En la tabla que viene a continuación, viene reflejada una estimación del presupuesto que se tiene pensado invertir en promoción y publicidad del negocio y servicio ofrecido. Haciendo una interpretación de la sociedad actual, se decide hacer un mayor esfuerzo e inversión en redes sociales, ya que es el medio de comunicación a través del cual se puede tener un mayor alcance sobre el sector principal al que se va dirigido.

Tabla 6. Inversión en promoción y publicidad.

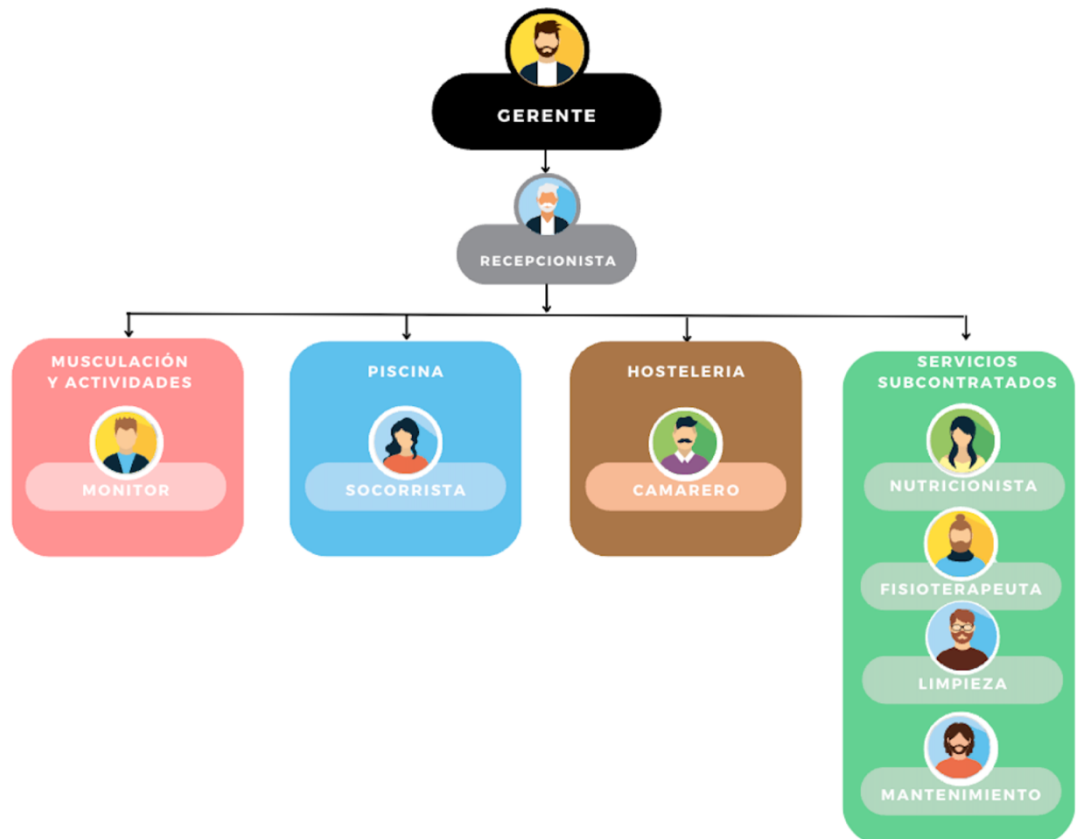
Inversión en promoción y publicidad	
Medios impresos	10.000 €
Publicidad exterior	5.000 €
Página web	300 €
Redes sociales	20.000 €
Folletos	115
Total	34.415 €

FUENTE: Elaboración propia

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS.

7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

Ilustración 3.- organigrama del gimnasio



FUENTE: Elaboración propia

En este caso, se ha decidido establecer esta estructura para el negocio. La gestión absoluta del negocio recae sobre los dos socios, que delegarán en el recepcionista muchas de ellas, ya que éste será la cara visible y encargado de liderar los 4 departamentos.

El departamento de musculación y actividades, dirigido por un monitor.

El departamento de piscina, dirigido por el socorrista.

El departamento de hostelería, dirigido por el camarero.

El departamento de servicios subcontratados, donde podemos encontrar cuatro subdepartamentos: Nutricionista, fisioterapeuta, limpieza y

mantenimiento. Todos ellos, son servicios exteriores contratados por la empresa, y que serán gestionados y administrados por el recepcionista.

7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

- I. Gerentes: En este caso, van a ser los socios los que van a desempeñar esta función dentro de la empresa. Básicamente, son los que han ideado esta nueva forma de negocio, y van a ser los encargados de su administración y dirección. Las tareas van a ser llevar la contabilidad de la empresa, búsqueda de talento, tanto interno como externo, llevar a cabo planes de motivación y desarrollo para los empleados, organizar turnos de trabajo, establecimiento de precios y cuotas, capacidad de adaptación a los posibles cambios que pueda plantear el entorno, tantas amenazas como oportunidades, asumir riesgos. En definitiva, gestionar la empresa para que sea lo más rentable y eficiente posible a la par que ofrecer un servicio útil y valioso para el cliente.
- II. Recepcionistas: Van a ser dos personas, una por cada turno. Son los encargados de llevar a cabo la administración y gestión del gimnasio en ausencia de los gerentes. Van a atender al cliente, tanto nuevo como antiguo, y en caso de ser nuevo, le va a proporcionar toda la información necesaria acerca de nuestro servicio. Encargados de las altas y las bajas de clientes, así como de los cobros.
- III. Monitores de musculación: Se va a disponer de uno por cada turno. Preferiblemente, van a ser personas que tengan cierta formación en el sector del deporte, y dispongan de una titulación que lo acredite, como puede ser el grado universitario de actividades físicas y del deporte o el ciclo superior de actividades físicas y animación deportiva (TAFAD). Se requiere también que tengan una buena presencia, ya que es muy importante en estos casos, por fines de marketing. Van a ser los encargados de impartir las diferentes clases que vamos a tener en el gimnasio, así como de apoyo a los diferentes usuarios que tengan

determinadas dudas acerca de la ejecución de algún ejercicio o actividad física.

- IV. Camarero/Cocinero: Se va a contar con dos personas, una por cada turno, que se van a encargar de la gestión del departamento de hostelería. Estas personas van a cocinar la comida ajustándose a la dieta organizada que reciban por parte del nutricionista, así como de servírsela al cliente. Hay clientes que decidirán comer allí, mientras que otros preferirán llevárselo a casa, por lo que siempre debe de haber tupperes de plástico con la dieta preparada previamente por si acaso, con el fin de evitar demoras de tiempo.
- V. Socorrista: Se va a contar con dos personas, una por cada turno, que se va a encargar de la supervisión de las actividades que se lleven a cabo en la piscina, así como socorrer a una persona si esta lo necesitase. Estas personas tienen que contar con un título que acredite que están capacitados para dicha función.
- VI. Nutricionista: Se va a disponer de un servicio exterior subcontratado, al cual vamos a pagar una mensualidad a cambio de ofrecer asesoramiento nutricional a los clientes, así como la elaboración de dietas personalizadas a cada persona. Es necesario que tenga una titulación que acredite dicho conocimiento, como puede ser el grado universitario de nutrición humana y dietética y cierta experiencia en el sector.
- VII. Fisioterapeuta: Se va a disponer de un servicio exterior subcontratado, al cual se va a pagar una mensualidad a cambio de ofrecer servicio fisioterapéutico a los clientes que lo requieran. Es necesario que tenga una titulación que acredite dicho conocimiento, como puede ser el grado universitario de fisioterapia y cierta experiencia en el sector.
- VIII. Mantenimiento: Se va a disponer de un servicio exterior subcontratado, al cual vamos a pagar una mensualidad a cambio de que lleven a cabo la función de mantenimiento y reparación de las máquinas siempre que sea necesario. Empresa con cierta experiencia en el sector.

IX. Limpieza: Se va a disponer de un servicio exterior subcontratado, al cual vamos a pagar una mensualidad a cambio de ofrecer servicio de limpieza de todo el recinto del negocio. Empresa con cierta experiencia en el sector.

7.3. SALARIOS.

Los salarios seguirán las indicaciones de la legislación vigente en cada momento. Según lo que se ha podido encontrar, en el Anexo 3 aparecen las tablas referentes a los salarios de los diferentes puestos de trabajo que se precisan para cubrir los puestos de trabajo del negocio.

Dentro del convenio de instalaciones deportivas y gimnasios, existen 3 puestos de trabajo. El recepcionista pertenece al grupo 2.2, mientras que el monitor y el socorrista pertenecen al grupo 3.1.

Dentro del convenio de hostelería, hay un puesto de trabajo. El cocinero pertenece al nivel 1.55.

Una vez que se tienen claros los salarios, según convenios, de los puestos fijos de nuestro gimnasio, falta por determinar los gastos que van a suponer los servicios subcontratados. Antes de todo hay que decir que se ha llegado a un acuerdo con cada uno de ellos para fijar un precio. En el anexo 4 aparece el presupuesto anual de los servicios subcontratados.

- Limpieza: Precio cerrado de 500 euros mensuales, con un servicio de 2 horas a primera hora de la mañana.
- Mantenimiento: Precio cerrado de 500 euros mensuales, con un servicio y atención siempre que se requiera de su servicio para la reparación de alguna máquina. Gastos en materiales va a parte.
- Fisioterapia: El cliente va a abonar 40 euros por sesión con el fisioterapeuta. El reparto es al 50%, es decir, por cada sesión, 20 euros serán para el fisioterapeuta y otros 20 para el negocio.

- **Nutricionista:** El cliente va a abonar 40 euros por sesión con el nutricionista. En esa sesión, el experto elaborará al cliente un plan personalizado a seguir según sus características en el momento. El reparto es al 50%, es decir, por cada sesión, 20 euros serán para el nutricionista y otros 20 para el negocio.

8. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA.

En este apartado, se va a comprobar si el negocio y la idea planteada son viables económicamente hablando, apreciando si fuera rentable y analizando la solvencia y liquidez.

8.1. INVERSIÓN.

Lo primero de todo, es comenzar detallando el plan inicial de la inversión que se va a realizar.

- Respecto a la inversión en capital no corriente, se va a centrar en:
 - La construcción del recinto en el cual se va a desarrollar la actividad. Se considera que ésta es la mejor opción con vistas a largo plazo.
 - Por otro lado, y estando relacionado con la construcción del recinto, debemos tener en cuenta también toda la documentación y gestiones administrativas para que se pueda efectuar la obra de este. Este concepto engloba: el contrato con el arquitecto, la presencia del aparejador, licencia urbanística, el visado de plan de ejecución, el estudio geotécnico, la licencia de obras, el certificado final, el acta de recepción y el documento de obra nueva en el Registro de la Propiedad.
 - Y, por último, también la inversión correspondiente en la instalación eléctrica necesaria para el alumbrado, conexión de maquinaria, etc.
- Respecto al inmovilizado intangible, hay que destacar las aplicaciones informáticas que se van a utilizar en el negocio. Todo ello viene incluido en el concepto de promoción y publicidad. Aunque no solamente se utiliza para ese fin, ya que también hay una aplicación que es el CRM, gracias a la cual se van a registrar a los clientes, emitir facturas y demás utilidades.

- Por otro lado, respecto al inmovilizado material, hay que destacar:
 - Acondicionamiento del mobiliario: Hace referencia a todo el mobiliario que se necesita para poner en marcha un gimnasio, como las taquillas, duchas, recepción, salas de musculación, etc.
 - Cafetería: Es el espacio destinado a la actividad hostelera. Inversión realizada en materiales básicos de cocina como hornos, sartenes, cazuelas, cafeteras, vajilla, fuegos, etc.
 - Piscina climatizada: Es el espacio destinado al desempeño de actividades relacionadas con la natación. El coste engloba su construcción y equipo para su correcto mantenimiento.
 - Equipos informáticos: Engloba todos los elementos que hacen posible la digitalización del gimnasio, como ordenadores, impresoras, caja, barrera de acceso con huella dactilar, etc.
 - Maquinaria: Se ha considerado, que como la inversión inicial ya de por sí es muy alta para los dos socios, se van a financiar. Se va a contratar un leasing a 5 años tanto para la compra de las máquinas, como para su correspondiente mantenimiento, por un importe total de 50.000 €. La empresa con la que se va a establecer relación con este fin es Gymcompany.

También, dentro de la inversión inicial, hay que mencionar dos aspectos importantes, que se pagarán mensualmente:

- Salarios de los trabajadores: Como en la mayoría de los trabajos, se procederá al pago de los empleados en sus correspondientes nóminas mensuales. Aparece el presupuesto en nóminas en el Anexo 3.
- Presupuesto servicios subcontratados: Aparece detallado en el Anexo 4.

Tabla 7. Gastos en apertura.

Gastos Apertura	Importe
Documentación y gestiones administrativas	34.000 €
Construcción recinto	100.000 €
Acondicionamiento del mobiliario	20.000 €
Cafetería	30.000 €
Promoción y publicidad	34.415 €
Piscina climatizada	25.000 €
Equipos informáticos	5.000 €
Instalación eléctrica	3.500 €
Total	251.915 €

FUENTE: Elaboración propia

Una vez descritos los gastos que va a suponer en un principio llevar a cabo la apertura del negocio, se va a reflejar el resultado de las amortizaciones de inmovilizado y como éstas van a influir anualmente. Se necesita de este factor para poder hacer una cuenta de resultados. En la tabla, se puede apreciar el valor en importe de inmovilizado, la vida útil que se ha considerado que va a tener en el tiempo y su correspondiente amortización anual, es decir, el valor que va a tener el activo por año.

Tabla 8. Inversión en inmovilizado.

Concepto	Importe	Vida útil	Amortización anual
Construcción recinto	100.000 €	50 años	2.000 €
Equipos informáticos	5.000 €	10 años	500 €
Mobiliario y decoración	20.000 €	20 años	1.000 €
Piscina	25.000 €	30 años	833,33 €
Cafetería	30.000 €	30 años	1.000 €
Instalación eléctrica	3.500 €	20 años	175 €
Total	225.000 €		5.508,33 € €

FUENTE: Elaboración propia

8.2. FINANCIACIÓN.

Analizando el plan de inversión anteriormente detallado, se dispone a desarrollar un plan de financiación para poder llevarlo a cabo. Se dispone de un capital inicial de 80.000 € entre los dos socios, derivado del ahorro personal y ayuda de familiares.

Observando la gran inversión inicial que se va a realizar, a la que además hay que sumar el gasto mensual en nóminas de los empleados y el leasing mensual de la maquinaria, y para poder hacer frente a las posibles pérdidas de los primeros años del negocio, se va a solicitar financiación a través de las Líneas ICO (El Instituto de Crédito Oficial). Ésta actúa a través de entidades de crédito que hacen de intermediarias. En este caso, se hará a través del Banco Santander.

Sus características más relevantes son:

- Con este préstamo, las empresas pueden financiar necesidades tecnológicas, adquisición de activos fijos nuevos o de segunda mano, vehículos turismos e industriales, adecuación y reforma de instalaciones,

adquisición de empresas, necesidades de liquidez (gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, mercancías...)

- Importe máximo concedido por cliente y año de 12,5 millones de euros.
- Plazos de amortización:
 - 1-6 años con 0-1 año de carencia.
 - 7-9 años con 0-1-2 años de carencia.
 - 10-12-15-20 años con 0-1-2-3 años de carencia.
- Interés fijo o variable.
- TAE:
 - Operaciones de 1 año – 2,30%.
 - Operaciones de 2, 3 y 4 años – 4,00%.
 - Operaciones de 5 años o más – 4,30%.

En las tablas de a continuación, se puede apreciar los datos del préstamo, como del desarrollo de la operación de este.

Tabla 9. Detalle del préstamo.

Capital	200.000 €
Duración	20 años
Cuota	Constante
Periodicidad	Anual
Interés anual	4,30%

FUENTE: Elaboración propia

En el anexo 5, se detalla cómo se va a ir amortizando el préstamo durante los 20 años. Se va a seguir el modelo de amortización francés.

8.3. PREVISIÓN DE INGRESOS.

La previsión de ventas se ha calculado en función del precio y de la cantidad de servicios que se estiman que van a ser adquiridos por los clientes, tanto en las diferentes cuotas que se ofertan en las cuotas, como en los servicios subcontratados que también se ofrecen. Se ha tratado de situarse en un escenario optimista y realista. Partiendo de este punto, se ha elaborado una tabla donde se refleja la estimación en ingresos fruto de las ventas del producto y servicios que se ofertan para el primer año. A su vez, también se cuenta con que, en los primeros meses de actividad, casi la totalidad de los clientes sean procedentes de Molina de Segura, pero se tiene previsto que a mediados de año se haya hecho popular y se empiece a atraer a población de las proximidades de la Región.

Tabla 10. Previsión de ingresos en el año 1.

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Cuotas	-		
Cuota mensual estándar	600	30 €	18.000 €
Cuota junior	300	20 €	6.000 €
Cuota estudiante	400	25 €	10.000 €
Bimestre	40	55 €	2.200 €
Semestre	50	144 €	7.200 €
Anual	90	252 €	22.680 €
Asesoramiento	100	60 €	6.000 €
Asesoramiento + dieta	60	100 €	6.000 €
Días sueltos	300	10 €	3.000 €
Fisioterapia	360	40 €	14.400 €
Nutricionista	600	40 €	24.000 €
Máquinas expendedoras	-	-	40.000 €
Cafetería	-	-	80.000 €
Total			239.480 €

FUENTE: Elaboración propia

En los anexos 6 y 7 se puede apreciar la previsión de ingresos para los años 2 y 3.

8.4. PREVISIÓN DE GASTOS.

En primer lugar, se van a analizar los gastos fijos que va a tener el gimnasio. Estos gastos, son los que no dependen del número de clientes que se tenga el gimnasio.

En la siguiente tabla, se puede apreciar que hay algunos conceptos, que son totalmente necesarios, y que van a mantener una línea más o menos constante en el tiempo, sin importar el año en el que nos encontremos. También hay otro concepto, como es el de la publicidad y promoción, que se considera que este primer año se necesita hacer un esfuerzo por encima del habitual, ya que es muy importante realizar una fuerte inversión en este aspecto, con el fin de captar al mayor número de clientes.

Tabla 11. Gastos fijos de la empresa en el año 1.

Gastos Fijos		
Concepto	Precio mensual	Precio Anual
Amortizaciones	459,03 €	5.508,33 €
Seguros	100 €	1.200 €
Limpieza	500 €	6.000 €
Mantenimiento	500 €	6.000 €
Renting máquinas	250 €	3.000 €
Intereses de deudas	1.259,16 €	15.109,93 €
Publicidad y promoción	2.867,92 €	34.415 €
Salarios	9.991,02 €	119.892,26 €
Total	15.927,13 €	191.125,52 €

FUENTE: Elaboración propia

En los anexos 8 y 9 se puede apreciar los gastos fijos para los años 2 y 3. Se ha estimado una variación en los salarios, pues se contrata a más personal, la amortización que va multiplicándose cada año y una reducción en la inversión en publicidad y promoción, puesto que se cree que no va a hacer tanta falta, debido a que el gimnasio habrá conseguido cada vez más reconocimiento entre la población.

La tabla de a continuación se ha elaborado con el fin de saber con exactitud de qué presupuesto va destinado a salarios de los empleados. En

ella, se puede apreciar los cuatro puestos que hay en el negocio, y el número de personas por cada puesto (dos) para cada uno. Como el horario entre semana es de 16 horas de apertura, se requiere de dos personas por turno por día. Los fines de semana hay un único turno de recepción y será llevado a cabo por los socios.

Tabla 12. Gastos en salarios de la empresa en el año 1.

Gastos en salarios					
Puesto	Unidad	Mensual / unidad	Mensual total	Anual / unidad	Anual total
Recepcionista	2	1.412,56 €	2.825,11 €	16.950,67 €	33.901,34 €
Monitor	2	1.280,58 €	2.561,17 €	15.366,99 €	30.733,98 €
Camarero	2	1.021,79 €	2.043,58 €	12.261,48 €	24.522,96 €
Socorrista	2	1.280,58 €	2.561,17 €	15.366,99 €	30.733,98 €
Total	8	4.995,51 €	9.991,02 €	59.946,13 €	119.892,26 €

FUENTE: Elaboración propia

En los anexos 10 y 11 se pueden apreciar los gastos en salarios de la empresa para los años 2 y 3. Se ha estimado que se va a necesitar una persona más en los puestos de recepción, monitor y camarero a media jornada para los fines de semana, permitiendo a los socios ausentarse los fines de semana de desempeñar estas funciones.

Por último, dentro de este apartado de gastos, se reflejan los gastos variables, que son aquellos que dependen del número de clientes. Dentro de estos gastos, se han situado los salarios, ya que puede haber variaciones, aunque en un principio ya se ha mencionado que habrá dos personas por puesto, y los gastos en nutricionista y fisioterapia. Particularmente, en el caso de estos dos últimos, depende directamente del número de clientes, ya que de los ingresos derivados de las personas que contraten este servicio, se tiene que abonar el 50% a estos servicios.

Tabla 13. Gastos variables del gimnasio en el año 1.

Gastos variables		
Concepto	Precio mensual	Precio anual
Nutricionista	1.000 €	12.000 €
Fisioterapia	600 €	7.200 €
Agua	300 €	3.600 €
Luz	300 €	3.600 €
Teléfono y fibra	50 €	600 €
Gas	300 €	3.600 €
Material de oficina y limpieza	50 €	600 €
Total	2.600 €	31.200 €

FUENTE: Elaboración propia

En los anexos 12 y 13 se puede apreciar los gastos variables del gimnasio en los años 2 y 3. Se ha estimado que se van a incrementar los gastos en fisioterapia y nutricionista, por un aumento de clientes que demandarán esos servicios.

8.5. CUENTA DE RESULTADOS.

En ella, se indica de dónde proceden los ingresos, en dónde se producen los gastos, y se refleja la ganancia o pérdida neta durante este primer año. En este caso, se muestra que el negocio en un escenario normal tendría una ganancia neta de 16.565,08 €. Es una cantidad pequeña, pero para ser el primer año, y por ello el de mayor dificultad, se considera que no es un mal resultado. Posteriormente, en anexos 14 y 15, se representa la cuenta de resultados al finalizar los años X2 y X3, a modo de hacer un análisis más completo. Se ha considerado que, conforme a las cuotas, se va a producir un aumento anual de 30 unidades para cada tipo, un aumento anual de 5.000 euros en hostelería y máquinas expendedoras, se van a contratar a dos personas más a media jornada para los fines de semana en el X2 y a otra persona más en el X3, y se van a ir reduciendo en 5.000 euros por año en promoción y publicidad.

Tabla 14. Cuenta de resultados a 31 de diciembre de X1.

Gastos	Importe	Ingresos	Importe
Agua	3.600 €	Cuotas	78.080 €
Luz	3.600 €	Días sueltos	3.000 €
Teléfono y fibra	600 €	Fisioterapia	14.400 €
Gas	3.600 €	Nutricionista	24.000 €
Seguros	1.200 €	Máquinas expendedoras	40.000 €
Limpieza	6.000 €	Cafetería	80.000 €
Mantenimiento	6.000 €		
Renting máquinas	3.000 €		
Material oficina y limpieza	600 €		
Publicidad y promoción	34.415 €		
Nutricionista	12.000 €		
Fisioterapeuta	7.200 €		
Salarios	119.892,26 €		
Total gastos	201.707,26 €	Total ingresos	239.480 €
EBITDA	37.772,74 €		
Amortizaciones	(5.508,33 €)		
Resultado de explotación	32.264,41 €		
BAll	32.264,41 €		
Intereses	(8.600 €)		
BAI	23.664,41 €		
Impuesto s/beneficio (30%)	7.099,32 €		
Beneficio neto	16.565,08 €		

FUENTE: Elaboración propia

8.6. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA.

Antes de analizar los ratios de liquidez y solvencia, se va a analizar un poco cuál es la situación inicial patrimonial y financiera de la empresa.

El activo son los bienes que posee la empresa y que pueden transformarse en un medio líquido. Dentro del activo, existe el corriente y el no corriente. El activo corriente hace referencia a los conceptos que pueden hacerse líquidos en un periodo de tiempo inferior al año, en este caso, la partida de tesorería. Por otro lado, el activo no corriente hace referencia a aquellos conceptos que son duraderos en el tiempo y poco líquidos y aquellos que se hacen efectivos en un periodo de tiempo superior al año. En este caso, está comprendido por la construcción del recinto, equipos informáticos, mobiliario y decoración, piscina, cafetería, e instalación eléctrica.

El pasivo, son las obligaciones que tiene la empresa con terceros. En este caso, es la deuda que se tiene a largo y corto plazo con la entidad bancaria.

El patrimonio neto es el valor que tiene la empresa quitando las deudas. En este caso, el capital aportado por los socios.

Tabla 15. Balance inicial a 1 de enero de X1.

Activo		PN y Pasivo	
Activo no corriente	217.500,00 €	Patrimonio neto	80.000,00 €
Inmovilizado material	183.500,00 €	Capital	80.000,00 €
Inmovilizado intangible	34.000,00 €	Pasivo no corriente	193.490,07 €
		Deuda a largo plazo	193.490,07 €
Activo corriente	62.500,00 €	Pasivo corriente	6.509,93 €
Disponible	62.500,00 €	Deuda a corto plazo	6.509,93 €
Total	280.000,00 €	Total	280.000 €

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 16. Balance a 31 de diciembre de X1.

Activo		PN y Pasivo	
Activo no corriente	211.991,67 €	Patrimonio neto	96.565,08 €
Inmovilizado material	183.500,00 €	Capital	80.000,00 €
Inmovilizado intangible	34.000,00 €	Resultado ejercicio	16.565,08 €
Amortización Inmovilizado	(5.508,33 €)	Pasivo no corriente	186.700,21 €
		Deuda a largo plazo	186.700,21 €
Activo corriente	78.063,49 €	Pasivo corriente	6.789,86 €
Disponible	78.063,49 €	Deuda a corto plazo	6.789,86 €
Total	290.055,16 €	Total	290.055,16 €

FUENTE: Elaboración propia

Para que el análisis de este apartado sea más completo, se ha realizado el balance de la situación a finales de los años X2 y X3, que aparecen en los anexos 16 y 17 respectivamente.

A continuación, se procede a realizar un presupuesto de tesorería, atendiendo a los resultados obtenidos en estos tres primeros años.

Tabla 17. Presupuesto en tesorería.

Conceptos	Totales Año 1	Totales Año 2	Totales Año 3
Cuotas	78.080,00 €	96.660,00 €	119.240,00 €
Días sueltos	3.000,00 €	3.300,00 €	3.600,00 €
Sesiones de fisioterapia	14.400,00 €	15.600,00 €	16.800,00 €
Sesiones nutricionista	24.000,00 €	25.200,00 €	26.400,00 €
Máquinas expendedoras	40.000,00 €	45.000,00 €	50.000,00 €
Cafetería	80.000,00 €	85.000,00 €	90.000,00 €
Cobros	239.480,00 €	272.760,00 €	306.040,00 €
Agua	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Luz	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Teléfono y fibra	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Gas	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Seguros	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Limpieza	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Mantenimiento	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Renting máquinas	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Deuda	6.509,93 €	6.789,86 €	7.081,82 €
Material oficina y limpieza	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Publicidad y promoción	34.415,00 €	30.000,00 €	25.000,00 €
Nutricionista	12.000,00 €	12.600,00 €	13.200,00 €
Fisioterapeuta	7.200,00 €	7.800,00 €	8.400,00 €
Salarios	119.892,26 €	136.051,09 €	142.181,83 €
Intereses	8.600,00 €	8.320,07 €	8.028,11 €
Impuesto	2.566,34 €	8.751,17 €	18.123,54 €
Pagos	223.916,51€	243.045,17 €	254.748,28 €
Saldo (c-p) Cash-Flow	15.563,49 €	29.714,86 €	51.291,72 €
Saldo inicial	62.500,00 €	78.063,49 €	107.778,32 €
Disponible	78.063,49 €	107.778,32 €	159.070,04 €

FUENTE: Elaboración propia

Una vez elaborado el presupuesto de tesorería, se analizan los flujos de caja de los tres años que se han analizado:

$$\text{Flujo de caja año 1} = 15.563,49\text{€} + 8.600,00\text{€} = 24.163,49\text{€}$$

$$\text{Flujo de caja año 2} = 29.714,83\text{€} + 8.320,07\text{€} = 38.034,90\text{€}$$

$$\text{Flujo de caja año 3} = 51.291,72\text{€} + 8.028,11\text{€} = 59.319,83\text{€}$$

Ahora, se va a comprobar, si en el periodo de tiempo que se ha hecho el estudio, es decir, los tres primeros años, se puede recuperar la inversión realizada.

$$\text{Flujo total} = 24.163,49\text{€} + 38.034,90\text{€} + 59.319,83\text{€} = 121.518,22\text{€}$$

$$\text{Desembolso total} = 200.000,00\text{€} + 80.000,00\text{€} = 280.000,00\text{€}$$

Como se puede apreciar, el flujo total de los 3 primeros años tiene un importe menor que el desembolso total. Esto quiere decir, que el plazo de recuperación de la inversión realizada es superior a tres años.

A continuación, se va a calcular el Valor Actual Neto (VAN). Para ello, se va a tomar como referencia una $k=5\%$.

$$\text{VAN} = -280.000 + \frac{24.163,49}{(1 + 0,05)} + \frac{38.034,90}{(1 + 0,05)^2} + \frac{59.319,83}{(1 + 0,05)^3} = -171.245,67$$

El Valor Actual Neto es negativo, por lo que el proyecto no será rentable, al menos, en el periodo de tiempo estudiado que es de los 3 primeros años del negocio. Al ser una inversión inicial tan grande, serían necesarios más años para ver cierta rentabilidad en la empresa.

Ahora, se va a calcular la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Se va a precisar como ayuda de la hoja de cálculo Excel del módulo de contabilidad y finanzas.

$$0 = -280.000 + \frac{24.163,49}{(1 + i)} + \frac{38.034,90}{(1 + i)^2} + \frac{59.319,83}{(1 + i)^3} = -29,49\%$$

Como en este caso, el $TIR < 5\%$, no se aceptará el proyecto. El proyecto no da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida, en el periodo de tiempo estudiado de los 3 primeros años.

Por último, se va a proceder al cálculo de punto muerto o umbral de rentabilidad referente al año 1:

$$\text{Costes fijos de la empresa} = 191.125,52\text{€}$$

$$\text{Costes variables} = 31.200\text{€}$$

$$\text{Coste variable unitario} = 10,61\text{€}$$

$$\text{Precio unitario de venta} = 42,02\text{€}$$

$$\text{Punto muerto} = 6.085$$

Esto quiere decir, que para que en el primer año se puedan cubrir los costes fijos, necesitaremos 6.085 clientes.

A continuación, se van a calcular los ratio de la rentabilidad económica de la inversión y de la rentabilidad financiera, con la finalidad de hacer un breve análisis económico financiero.

$$\text{Rentabilidad económica de la inversión} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Año X1} = \frac{32.264,41\text{€}}{290.055,16\text{€}} = 11,12\%$$

$$\text{Año X2} = \frac{52.600,58\text{€}}{314.261,65\text{€}} = 16,74\%$$

$$\text{Año X3} = \frac{83.549,84\text{€}}{360.045,04\text{€}} = 23,21\%$$

Se puede apreciar, que el beneficio que recibirán los socios inversores en relación con el coste de la inversión aumenta con el paso de los años.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Año X1} = \frac{16.565,08\text{€}}{96.565,08\text{€}} = 17,15\%$$

$$\text{Año X2} = \frac{30.996,35\text{€}}{127.561,44\text{€}} = 24,30\%$$

$$\text{Año X3} = \frac{52.865,21\text{€}}{180.426,65\text{€}} = 29,30\%$$

Se puede apreciar que el beneficio que obtienen los socios inversores en relación con los recursos propios que tienen aumenta también con el paso de los años.

9. CONCLUSIONES.

Este proyecto de creación de un gimnasio. tiene como objetivo principal instaurar una forma de vida saludable en el centro de Molina de segura, Murcia, a través de sus instalaciones, y sus servicios de comidas para aquellos clientes que así lo deseen. Al final se pretende reflejar unos servicios de calidad a precios que sean competitivos con la competencia analizada.

Este proyecto, como ya se ha mencionado, se llevará a cabo en el centro de la población molinense, en un bajo, cuya propiedad pertenece a uno de los socios que conforma la sociedad limitada.

Tras llevar a cabo un estudio en profundidad acerca del sector en el que se encuentra, se conoce a la perfección las últimas tendencias del mismo, y hacia que mercado va dirigido los productos y servicios que se ofrecen. Para este caso se ha podido discernir cuales son los servicios que ofrece la competencia más directa, y cuales, por otro lado, son los más consumidos por los clientes, con el único objetivo de satisfacer al mayor número de clientes posibles. Gracias también al estudio llevado a cabo se ha podido fijar unos precios en base a la competencia que hay en la zona y a los diferentes costes a los que el gimnasio va a hacer frente.

Todos los servicios que va a ofrecer van a ir dirigidos a los clientes, atendiendo las necesidades de cada uno de ellos, con el objetivo de atraer al mayor número de personas de la zona céntrica de la población. Para todo lo dicho se establece una serie de estrategias de marketing adaptadas a cada una de las necesidades de la empresa, como pueden ser las diferentes promociones que se pueden llevar a cabo, por diferentes vías, tanto por redes sociales, como por otras existentes.

Con relación a las actividades llevadas a cabo en el centro, se va a contar con una gran cantidad de servicios y productos, desde clases dirigidas, como spinning, como nutricionistas expertos en la materia, todo ello llevado a cabo en las instalaciones del centro. A parte de lo dicho, el gimnasio contará con un gimnasio, cuyo pago del mismo irá incluida en la cuota de cada uno de los clientes.

Con respecto a la estructura interna del gimnasio, contará con 15 empleados, atendiendo a la demanda de los servicios, divididos en cuatro departamentos, que a su vez, se encontrarán supervisados por el departamento de dirección.

Por otro lado, en el tema económico, se ha establecido una inversión inicial de 250.000 euros para la construcción del recinto, y la adquisición y servicios necesarios para la apertura del mismo. De dicha cantidad se solicita un préstamo de 200.000 euros a la entidad financiera. Una vez que se obtienen todos los datos numéricos sobre la viabilidad financiera del negocio, centrándose, en una primera instancia, en el primer año de actividad, se muestra una situación en la que, durante este periodo de tiempo, y con unos números, más o menos predecibles, se obtendría una ganancia neta de alrededor unos 6000 euros, con una previsión progresiva positivamente sobre las cuentas del negocio.

Para tratar el tema jurídico-legal, el negocio se va a llevar a cabo a través de la constitución de una sociedad limitada, con el pensamiento de limitar en todo momento la responsabilidad de cada uno de los socios, facilitar los temas burocráticos, y generar un menor coste desde sus inicios.

Es importante reflejar cada una de las limitaciones que se pueden observar a la hora de llevar a cabo un negocio de este tipo. Hay que ser conscientes de la realidad en la que se encuentra, y de la que pueden aparecer ciertas limitaciones como: el nivel de calidad real exigido, y que se va a ofrecer; los límites tecnológicos a los que la empresa se va a encontrar llegado el momento de poner en práctica todo lo que se es necesario; el presupuesto que se estipule, pudiendo haber variaciones, e imprevistos que trastorquen todo lo fijado en un principio; el tiempo necesario para poder llevar a cabo todas las instalaciones, y también los posibles imprevistos a los que la empresa se puede enfrentar. Ciertamente es también que la situación en la que se encuentra económicamente el país, y la dinámica de evolución que está adoptando genera miedo, y desconfianza ante el emprendimiento llevado a cabo por los socios de la empresa.

Por otro lado, y para concluir, es importante acontecer los próximos desafíos futuros, tanto a corto, como a largo plazo, a los que la empresa, y el negocio en sí, van a tener que hacer frente. En un primer punto, hay que destacar el desarrollo tecnológico llevado a cabo, a través del cual las personas hacen deporte desde su propia casa, o desde aquellos lugares en los que se sientan cómodos. Por otro lado, también es importante destacar el crecimiento que está teniendo el ejercicio funcional, y las clases de diferentes actividades llevadas a cabo por monitores, donde se puede apreciar con una perspectiva en el futuro como los entrenamientos de hipertrofia cada vez están viéndose disminuidos por esta corriente de entender el deporte físico de otra manera. Y por último también hay que estar preparados para posibles acontecimientos futuros como los acontecidos durante el COVID, donde muchos sectores, como el nuestro, se ven afectados considerablemente, sufriendo grandes pérdidas económicas. Situaciones posibles, que piden cambios en el sector, y nuevos desafíos a los que hay que estar preparados.

10. BIBLIOGRAFÍA.

BOE (2022) 21174 Resolución de 10 de noviembre de 2022, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de restauración colectiva. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21174

Borden, N. H. (1984). The concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 7-12.

Castelán, J. y Oros, E. (2011). Importancia de un plan de negocios. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>.

colaboradores de Wikipedia. (2023). Análisis Porter de las cinco fuerzas. *Wikipedia, la enciclopedia libre*. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Colás Bravo, M. P. y Pablos Pons, J. (2004). *La formación del profesorado basada en redes de aprendizaje virtual: aplicación de la técnica DAFO*.

Colef, C. (2022, 11 octubre). El 5o Eurobarómetro del Deporte y la Actividad Física, por el Dr. Víctor Jiménez Díaz-Benito. consejo-colef. <https://www.consejo-colef.es/post/eurobarometro-2022>

Da Silva, D. (2022). Cómo hacer una misión y visión empresarial en 6 pasos. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>

Delgado, J., & Delgado, J. (2023). Organigrama De Un Gimnasio. LifeFitFM. <https://lifefitfm.es/blog/blog/organigrama-de-un-gimnasio/>

Europa Press. (2022). Más del 40% de los españoles afirma no llevar una alimentación saludable, según un estudio. infosalus.com. <https://www.infosalus.com/nutricion/noticia-mas-40-espanoles-afirma-no-llevar-alimentacion-saludable-estudio-20221110111937.html>

EuropeACTIVE (2022) 5º eurobarómetro: <https://cde.ugr.es/index.php/union-europea/noticias-ue/1447-el-nuevo-eurobarometro-sobre-el-deporte-y-la-actividad-fisica-muestra-que-el-49-de-la-poblacion-europea-hace-ejercicio>

La mayoría de los españoles que van al gimnasio son menores de 40 años. (2015). Esenci@l. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/la-mayoria-de-los-espanoles-que-van-al-gimnasio-son-menores-de-40-anos%EF%BB%BF%EF%BB%BF/>

Lage, R. (2014). Necesidad, deseo y demanda. Club MBA. Obtenido de: <http://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos>

Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada

Los gimnasios españoles alcanzan su mejor tasa de penetración de la última década. (2022, 27 septiembre). CMDSport. <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/los-gimnasios-espanoles-alcanzan-una-tasa-penetracion-record/#:~:text=A%C3%B1o%20en%20el%20que%20tan,m%C3%A1s%20alcanzando%20el%2013%25>.

Medios publicitarios: conoce los diferentes tipos. (2022). *Blog de ILERNA Online*. <https://www.ilerna.es/blog/aprende-con-ilerna-online/comercio-marketing/medios-publicitarios/>

Next Generation EU: Ministerio de Hacienda y Función Pública. (s. f.). <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Nieto, L. (2019). Los beneficios de usar SEO y SEM en la estrategia digital. Somos Peces Voladores. <https://somospecesvoladores.com/blog/los-beneficios-de-usar-seo-y-sem-en-la-estrategia-digital/>

Santos, J. (2017). La idea de negocio: modelos de negocio en internet. *elEconomista.es*. Obtenido de: <https://infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/modelosde-negocio-en-internet/>.

Soriano, C. (1990). *The marketing mix process: concepts and strategies*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Silva, D. da. (2021). Cómo se clasifican los productos en mercadotecnia: 10 tipos. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-clasifican-productos-mercadotecnia/>

Statista. (2022). Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio España 1996- 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/569644/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-un-gimnasio/>

UGT (2022). UGT y CCOO presentan sus propuestas para el V convenio estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Sector de Comunicaciones y Cultura. <https://comunicacionesycultura.fesmcutg.org/2022/03/30/propuestas-para-el-v-convenio-estatal-de-instalaciones-deportivas-y-gimnasios/>

11. ANEXOS.

ANEXO 1. SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL GIMNASIO.



FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 2. FOLLETO GIMNASIO.

GYM FOODY

ELIGE LA CUOTA QUE MEJOR SE AJUSTE A TI!

Cuota mensual estándar	30€
Cuota junior (<18 años)	20€
Cuota estudiante	25€
Bimestre (8% dto)	55€
Semestre (20% dto)	144€
Anual (30% dto)	252€

SOBRE NOSOTROS

El único gimnasio que vas a encontrar que te ofrezca la alimentación que necesitas para conseguir tus objetivos.

ACTIVIDADES

- Body Balance
- Body Combat
- Body Pump
- Zumba
- Pilates
- Spining
- Aquadance
- Aquacross

SERVICIOS EXTRAS

Infórmate de nuestros servicios de asesoramiento deportivo y nutricional.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 3. SALARIOS.

Tabla 18. Salarios colectivo deportivo.

Tablas Salariales y Convenio Colectivo Instalaciones Deportivas y Gimnasios			
Tabla Salariales 2023			
Grupo	Salario Base Anual	Plus Convenio	Total
1	18.491,55 €	576,00 €	19.067,55 €
2.1	16.900,41 €	576,00 €	17.476,31 €
2.2	16.374,67 €	576,00 €	16.950,67 €
3.1	14.790,99 €	576,00 €	15.366,99 €
3.2	14.393,15 €	576,00 €	14.969,15 €
4,1	14.310,00 €	576,00 €	14.886,00 €
4.2	14.260,00 €	576,00 €	14.836,00 €
5	14.210,00 €	576,00 €	14.786,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 19. Salarios convenio hostelería.

Tablas Salariales y Convenio Colectivo Hostelería			
Tablas Salariales 2023			
Nivel	Salario base anual	Plus convenio	Total
1.7	11.684,76 €	1.003,20 €	12.687,96 €
1.65	11.361,60 €	1.003,20 €	12.364,80 €
1.60	11.258,28 €	1.003,20 €	12.261,48 €
1.55	11.258,28 €	1.003,20 €	12.261,48 €
1.50	11.258,28 €	1.003,20 €	12.261,48 €
1.45	11.258,28 €	1.003,20 €	12.261,48 €
1.40	11.258,28 €	1.003,20 €	12.261,48 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 4. PRESUPUESTO ANUAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS.

Tabla 20. Coste servicios subcontractados.

Coste Servicios Subcontratados	
Servicio	Precio
Limpieza	6.000 €/anual
Mantenimiento	6.000 €/anual
Fisioterapia	20 €/sesión
Nutricionista	20 €/sesión

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 5. AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO DETALLADO.

Tabla 21. Amortización del préstamo.

Años	Anualidad (a)	Intereses (i=4,30%)	Cuota amortización de capital	Capital pendiente de amortizar
1-1-X1				200.000,00 €
31-12-X1	15.109,93 €	8.600,00 €	6.509,93 €	193.490,07 €
31-12-X2	15.109,93 €	8.320,07 €	6.789,86 €	186.700,21 €
31-12-X3	15.109,93 €	8.028,11 €	7.081,82 €	179.618,40 €
31-12-X4	15.109,93 €	7.723,59 €	7.386,34 €	172.232,06 €
31-12-X5	15.109,93 €	7.405,98 €	7.703,95 €	164.528,11 €
31-12-X6	15.109,93 €	7.074,71 €	8.035,22 €	156.492,89 €
31-12-X7	15.109,93 €	6.729,19 €	8.380,73 €	148.112,15 €
31-12-X8	15.109,93 €	6.368,82 €	8.741,11 €	139.371,04
31-12-X9	15.109,93 €	5.992,95 €	9.116,97 €	130.254,07 €
31-12-X10	15.109,93 €	5.600,93 €	9.509,00 €	120.745,07 €
31-12-X11	15.109,93 €	5.192,04 €	9.917,89 €	110.827,14 €
31-12-X12	15.109,93 €	4.765,57 €	10.344,36 €	100.482,81 €
31-12-X13	15.109,93 €	4.320,76 €	10.789,17 €	89.693,65 €
31-12-X14	15.109,93 €	3.856,83 €	11.253,10 €	78.440,54 €
31-12-X15	15.109,93 €	3.372,94 €	11.736,99 €	66.703,56 €
31-12-X16	15.109,93 €	2.868,25 €	12.241,68 €	54.461,88 €
31-12-X17	15.109,93 €	2.341,86 €	12.768,07 €	41.693,81 €
31-12-X18	15.109,93 €	1.792,83 €	13.317,10 €	28.376,72 €
31-12-X19	15.109,93 €	1.220,20 €	13.889,73 €	14.486,99 €
31-12-X20	15.109,93 €	622,94 €	14.486,99 €	0,00 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 6. INGRESOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.

Tabla 22. Ingresos empresa X2.

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Cuotas	-		
Cuota mensual estándar	630	30 €	18.900 €
Cuota junior	330	20 €	6.600 €
Cuota estudiante	430	25 €	10.750 €
Bimestre	70	55 €	3.850 €
Semestre	80	144 €	11.520 €
Anual	120	252 €	30.240 €
Asesoramiento	130	60 €	7.800 €
Asesoramiento + dieta	90	100 €	9.000 €
Días sueltos	330	10 €	3.300 €
Fisioterapia	390	40 €	15.600 €
Nutricionista	630	40 €	25.200 €
Máquinas expendedoras	-	-	45.000 €
Cafetería	-	-	85.000 €
Total			272.760 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 7. INGRESOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.

Tabla 23. Ingresos empresa X3.

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Cuotas	-		
Cuota mensual estándar	660	30 €	19.800 €
Cuota junior	360	20 €	7.200 €
Cuota estudiante	460	25 €	11.500 €
Bimestre	100	55 €	5.500 €
Semestre	110	144 €	15.840 €
Anual	150	252 €	37.800 €
Asesoramiento	160	60 €	9.600 €
Asesoramiento + dieta	120	100 €	12.000 €
Días sueltos	360	10 €	3.600 €
Fisioterapia	420	40 €	16.800 €
Nutricionista	660	40 €	26.400 €
Máquinas expendedoras	-	-	50.000 €
Cafetería	-	-	90.000 €
Total			306.040 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 8. GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.

Tabla 24. Gastos fijos empresa X2.

Gastos Fijos		
Concepto	Precio mensual	Precio Anual
Amortizaciones	918,06 €	11.016,97 €
Seguros	100 €	1.200 €
Limpieza	500 €	6.000 €
Mantenimiento	500 €	6.000 €
Renting máquinas	250 €	3.000 €
Entidades de crédito	1.259,16 €	15.109,93 €
Publicidad y promoción	2.500 €	30.000 €
Salarios	11.337,59 €	136.051,09 €
Total	17.364,81 €	208.377,59 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 9. GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.

Tabla 25. Gastos fijos empresa X3.

Gastos Fijos		
Concepto	Precio mensual	Precio Anual
Amortizaciones	1.377,08 €	16.525 €
Seguros	100 €	1.200 €
Limpieza	500 €	6.000 €
Mantenimiento	500 €	6.000 €
Renting máquinas	250 €	3.000 €
Entidades de crédito	1.259,16 €	15.109,93 €
Publicidad y promoción	2.083,33 €	25.000 €
Salarios	11.848,49 €	142.181,83 €
Total	17.918,06 €	215.016,76 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 10. GASTOS EN SALARIOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.

Tabla 26. Gastos salarios empresa X2.

Gastos en salarios					
Puesto	Unidad	Mensual / unidad	Mensual total	Anual / unidad	Anual total
Recepcionista	3	1.412,56 €	3.531,39 €	16.950,67 €	42.376,68 €
Monitor	3	1.280,58 €	3.201,46 €	15.366,99 €	38.417,48 €
Camarero	2	1.021,79 €	2.043,58 €	12.261,48 €	24.522,96 €
Socorrista	2	1.280,58 €	2.561,17 €	15.366,99 €	30.733,98 €
Total	10	4.995,51 €	11.337,59 €	59.946,13 €	136.051,09 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 11. GASTOS EN SALARIOS DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.

Tabla 27. Gastos salarios empresa X3.

Gastos en salarios					
Puesto	Unidad	Mensual / unidad	Mensual total	Anual / unidad	Anual total
Recepcionista	3	1.412,56 €	3.531,39 €	16.950,67 €	42.376,68 €
Monitor	3	1.280,58 €	3.201,46 €	15.366,99 €	38.417,48 €
Camarero	3	1.021,79 €	2.554,48 €	12.261,48 €	30.653,70 €
Socorrista	2	1.280,58 €	2.561,17 €	15.366,99 €	30.733,98 €
Total	11	4.995,51 €	11.848,49 €	59.946,13 €	142.181,83 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 12. GASTOS VARIABLES DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2.

Tabla 28. Gastos variables empresa X2.

Gastos variables		
Concepto	Precio mensual	Precio anual
Nutricionista	1.050 €	12.600 €
Fisioterapia	650 €	7.800 €
Agua	300 €	3.600 €
Luz	300 €	3.600 €
Teléfono y fibra	50 €	600 €
Gas	300 €	3.600 €
Material de oficina y limpieza	50 €	600 €
Total	2.700 €	32.400 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 13. GASTOS VARIABLES DE LA EMPRESA EN EL AÑO 3.

Tabla 29. Gastos variables empresa X3.

Gastos variables		
Concepto	Precio mensual	Precio anual
Nutricionista	1.100 €	13.200 €
Fisioterapia	700 €	8.400 €
Agua	300 €	3.600 €
Luz	300 €	3.600 €
Teléfono y fibra	50 €	600 €
Gas	300 €	3.600 €
Material de oficina y limpieza	50 €	600 €
Total	2.800 €	33.600 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 14. CUENTA DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE DE X2.

Tabla 30. Cuenta de resultados 31 diciembre X2.

Gastos	Importe	Ingresos	Importe
Agua	3.600 €	Cuotas	98.660 €
Luz	3.600 €	Días sueltos	3.300 €
Teléfono y fibra	600 €	Fisioterapia	15.600 €
Gas	3.600 €	Nutricionista	25.200 €
Seguros	1.200 €	Máquinas expendedoras	45.000 €
Limpieza	6.000 €	Cafetería	85.000 €
Mantenimiento	6.000 €		
Renting máquinas	3.000 €		
Material oficina y limpieza	600 €		
Publicidad y promoción	30.000 €		
Nutricionista	12.600 €		
Fisioterapeuta	7.800 €		
Salarios	136.051,09 €		
Total gastos	214.651,09 €	Total ingresos	272.760 €
EBITDA	58.108,91 €		
Amortizaciones	(5.508,33 €)		
Resultado de explotación	52.600,58 €		
BAll	52.600,58 €		
Intereses	(8.320,07 €)		
BAI	44.280,50 €		
Impuesto s/beneficio (30%)	13.284,15 €		
Beneficio neto	30.996,35 €		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 15. CUENTA DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE DE X3.

Tabla 31. Cuenta de resultados 31 diciembre X3.

Gastos	Importe	Ingresos	Importe
Agua	3.600 €	Cuotas	119.240 €
Luz	3.600 €	Días sueltos	3.600 €
Teléfono y fibra	600 €	Fisioterapia	16.800 €
Gas	3.600 €	Nutricionista	26.400 €
Seguros	1.200 €	Máquinas expendedoras	50.000 €
Limpieza	6.000 €	Cafetería	90.000 €
Mantenimiento	6.000 €		
Renting máquinas	3.000 €		
Material oficina y limpieza	600 €		
Publicidad y promoción	25.000 €		
Nutricionista	13.200 €		
Fisioterapeuta	8.400 €		
Salarios	142.181,83 €		
Total gastos	216.981,83 €	Total ingresos	306.040 €
EBITDA	89.058,17 €		
Amortizaciones	(5.508,33 €)		
Resultado de explotación	83.549,84 €		
BAII	83.549,84 €		
Intereses	(8.028,11 €)		
BAI	75.521,73 €		
Impuesto s/beneficio (30%)	22.656,52 €		
Beneficio neto	52.865,21 €		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 16. BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE X2.

Tabla 32. Balance 31 diciembre X2.

Activo		PN y Pasivo	
Activo no corriente	206.483,33 €	Patrimonio neto	127.561,44 €
Inmovilizado material	183.500,00 €	Capital	80.000,00 €
Inmovilizado intangible	34.000,00 €	Reservas	16.565,08 €
Amortización Inmovilizado	(11.016,67 €)	Resultado neto	30.996,35 €
		Pasivo no corriente	179.618,40 €
		Deuda a largo plazo	179.618,40 €
Activo corriente	107.778,32 €	Pasivo corriente	7.081,82 €
Disponibile	107.778,32 €	Deuda a corto plazo	7.081,82 €
Total	314.261,65 €	Total	314.261,65 €

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 17. BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE X3.

Tabla 33. Balance 31 diciembre X3.

Activo		PN y Pasivo	
Activo no corriente	200.975,00 €	Patrimonio neto	180.426,65 €
Inmovilizado material	183.500,00 €	Capital	80.000,00 €
Inmovilizado intangible	34.000,00 €	Reservas	16.565,08 €
Amortización Inmovilizado	(16.525,00 €)	Reservas	30.996,35 €
		Resultado neto	52.865,21 €
		Pasivo no corriente	172.232,06 €
		Deuda a largo plazo	172.232,06 €
Activo corriente	159.070,04 €	Pasivo corriente	7.386,34 €
Disponible	159.070,04 €	Deuda a corto plazo	7.386,34 €
Total	360.045,04 €	Total	360.045,04 €

FUENTE: Elaboración propia