



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS - ICADE

# **GIMNASIO LOW COST EN LA CIUDAD DE SEGOVIA**

Autor: Álvaro de Lara Carralón

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Abril 2018

Álvaro  
de Lara  
Carralón

**GIMNASIO LOW COST EN LA CIUDAD DE SEGOVIA**



## Índice.

1. Introducción
  - ✓ Objetivos de la investigación
  - ✓ Justificación del tema
  - ✓ Metodología
  - ✓ Estructura
2. Generación de la idea
3. Objetivo de la organización
  - ✓ Misión
  - ✓ Visión
  - ✓ Valores
4. Análisis del entorno
  - ✓ Análisis del sector
  - ✓ Evolución de la oferta y la demanda
  - ✓ Estudio de la competencia
  - ✓ Marco Legal
5. Estrategia empresarial
  - ✓ Concepto
  - ✓ Ventajas competitivas
6. Análisis de los clientes
7. Comercial
  - ✓ Precio
  - ✓ Estimación de costes
  - ✓ Estimación de ventas
  - ✓ Producto o Servicio
  - ✓ Distribución
  - ✓ Comunicación
  - ✓ Segmentación del mercado
8. Finanzas
  - ✓ Inversión inicial
  - ✓ Cuentas de pérdidas y ganancias
  - ✓ Balance de situación
  - ✓ Gestión de tesorería

- ✓ Métodos de financiación
9. Recursos Humanos
- ✓ Política de selección
  - ✓ Política retributiva
  - ✓ Formación y desarrollo
10. Producción y operaciones
- ✓ Etapas del proyecto
  - ✓ Política de aprovisionamientos
  - ✓ Gestión de almacenes
11. Modelo Canvas
- ✓ Socios clave
  - ✓ Actividades clave
  - ✓ Recursos clave
  - ✓ Propuesta de valor
  - ✓ Relación con clientes
  - ✓ Canales
  - ✓ Segmentos de clientes
  - ✓ Estructura de costes
  - ✓ Fuente de ingresos
12. Conclusión
13. Bibliografía

## Resumen:

En este TFG tratamos la elaboración de un business plan que trata sobre la puesta en marcha de un gimnasio low cost en la ciudad de Segovia. Esta ciudad está teniendo un cambio considerable ya que están comenzando a llegar las franquicias y está volviéndose una ciudad más urbana. La competencia existente en el sector de los gimnasios en Segovia está situada a las afueras de la ciudad y su tarifa mensual mínima es de 30 euros, situándose la mayoría de las tarifas en precios superiores. Por eso nosotros pretendemos ubicar nuestro gimnasio en el centro de la ciudad, lo que dará una mayor cercanía al público, y con una tarifa mensual de 20 euro, lo que nos da la categoría de low cost. De esta forma, al diferenciarnos en la localización y en el precio vamos a obtener unas ventajas competitivas frente a nuestros competidores. Para la correcta realización de este TFG, aplicando la metodología cualitativa, vamos a observar todo lo que afecta al funcionamiento del negocio como pueden ser los clientes potenciales, la competencia, los gastos y los ingresos, para así, poder observar la viabilidad del negocio y ver si este es rentable o no y también realizaremos un análisis del sector.

## Palabras clave:

Business plan, gimnasio, low cost, competencia, ubicación, precio, ventajas competitivas.

## Abstract:

In this TFG we develop a business plan that deals with the implementation of a low-cost gym in the city of Segovia. This city is having a considerable change because franchises are arriving, and the city is coming more urban. The existent competence in the gym sector in Segovia is located outside of the city and its minimum monthly fee is 30 euros, placing most of this fees at higher prices. That is why we want to locate our gym in the center of the city, which will bring us closer to the public, and with a monthly fee of 20 euros, which gives us the low-cost category. In this way, by differentiating ourselves in the location and in the price, we will obtain competitive advantages over our competitors. For the correct realization of this TFG, applying the qualitative methodology, we will observe everything that affects the functioning of the business such as potential customers, the competence, expenses and income, to observe the viability of the business and see if this it is profitable or not.

Key words:

Business plan, gym, low-cost, competence, localization, price, competitive advantages.

## 1. Introducción

### ✓ Objetivos de la investigación

La investigación que vamos a realizar tiene como objetivo estudiar la viabilidad y si es rentable la puesta en marcha de un business plan, en el cual vamos a analizar todos los aspectos importantes que van a afectar en la realización de este, como pueden ser el estudio de la competencia y el marco legal del sector.

El business plan que vamos a llevar a cabo es la puesta en funcionamiento de un gimnasio low cost en la ciudad de Segovia. El local estará situado en la zona céntrica de la ciudad, lo que ofrecerá una mayor visibilidad y una mayor cercanía al público. La decisión de que el gimnasio vaya a ser un gimnasio low cost radica en la carencia de este tipo de centros en la ciudad de Segovia lo que puede dar una ventaja competitiva.

### ✓ Justificación del tema

La elección de este business plan es la oportunidad de negocio que ofrece la ciudad de Segovia ya que está teniendo cambios continuos y la llegada de negocios a la ciudad. Además, es una oportunidad la creación de un gimnasio low cost en el centro de la ciudad porque, aunque haya gimnasios, como veremos en el apartado de la competencia, no están situados en el centro de la ciudad sino en las afueras y tienen precios elevados.

Nos encontramos en una época en la que la gente está tendiendo a realizar ejercicio físico por diversos intereses como son estar en forma o querer adelgazar. Para ello, la gente realiza actividades como correr, nadar o realizar algún deporte como el fútbol o el baloncesto, pero mucha gente realiza actividades en gimnasios para suplir ese ejercicio que se realiza mediante los deportes mencionados anteriormente o para reforzar el ejercicio. Por ello, los gimnasios, al tener un gran número de clientes, son una oportunidad de poder obtener una gran rentabilidad. (Arbinaga Ibarzábal, F., & García García, J. M., 2003)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Estudio sobre las motivaciones para la realización de ejercicio físico con pesas.

La ciudad de Segovia es un sitio en el que, salvo en la época de verano, suele hacer un tiempo frío, con lluvia y, en las épocas de invierno, nieve, lo que complica la realización del ejercicio en el exterior. Así, nosotros al ofrecer un espacio cerrado y aclimatado podemos ayudar a cubrir la necesidad de realizar ejercicios. Para ello, también tendremos unos horarios amplios, para que cualquier persona pueda acudir a realizar ejercicio en el momento del día que le sea más conveniente.

Creemos que es una idea que es potencialmente rentable ya que, como hemos dicho con anterioridad, la competencia no se encuentra en la zona céntrica de la ciudad y tienen precios elevados. Otra cosa que nos beneficia es las condiciones meteorológicas de la ciudad ya que es más factible la realización de ejercicio en un espacio cubierto en días de condiciones meteorológicas adversas como pueden ser días de frío o lluvia.

Los objetivos del trabajo van a ser el desarrollo del plan de negocio teniendo en cuenta la competencia, el marco legal y los potenciales clientes que tendríamos, para así poder realizar un estudio del mercado y posteriormente realizar unas previsiones económicas que nos permitan comprobar la rentabilidad del negocio y su viabilidad.

Pensamos que la idea de un gimnasio low cost es una idea que resulta atractiva a la gente ya que es un modelo de negocio que está teniendo éxito en otras ciudades como Madrid y Barcelona.

#### ✓ Metodología

Para la correcta realización de este trabajo vamos a seguir la metodología cualitativa en la que, mediante la observación de diferentes factores como la población, la estimación de clientes, gastos e ingresos observaremos tanto la viabilidad como la rentabilidad del proyecto. Para ello, vamos a realizar una estimación y dos suposiciones. Primero, realizaremos una estimación sobre los clientes necesarios para cubrir los costes generados. Observando este dato, podremos realizar las siguientes dos suposiciones. La primera de ellas será la suposición de los clientes que tendremos durante el primer año de vida del gimnasio. La segunda suposición será los clientes que obtendremos el segundo año. Con estas suposiciones podremos obtener el beneficio o la pérdida correspondiente a los dos primeros años.



Con los datos obtenidos realizaremos un estudio, en el cual, observaremos los datos obtenidos y lograremos obtener conclusiones de estos para poder observar la viabilidad del business plan para así, poder ver si es una buena opción la puesta en marcha del proyecto o si, por el contrario, es un proyecto que no es viable, observar cuales son las variables que no permiten la viabilidad del proyecto y comprobar la forma de transformar el proyecto para obtener su viabilidad. Este estudio lo realizaremos mediante el método inductivo.

#### ✓ Estructura

El business plan que vamos a realizar estará estructurado de la siguiente manera. Al inicio de este contaremos la idea, profundizando en ella. Después, realizaremos un estudio del entorno en el que se encuentra al completo, estudiando así toda la competencia y el marco legal en el que se encuentra. A continuación, realizaremos un apartado sobre la estrategia que va a llevar a cabo nuestro negocio.

Tras realizar esta parte, podremos proceder a realizar un análisis de los clientes de nuestro negocio. Una vez realizado este análisis llevaremos a cabo un estudio comercial en el que tendremos en cuenta todos los gastos en los que vamos a incurrir, las tarifas que vamos a tener y los diferentes segmentos en los que vamos a dividir nuestro público objetivo. Al tener los gastos que vamos a tener y el precio de las tarifas que vamos a cobrar a nuestros clientes podemos realizar un estudio financiero en el cual realizaremos un cuadro de balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente a los dos primeros años de vida del negocio ya que creemos que son los más importantes para la puesta en marcha del proyecto. Además, llevaremos a cabo un estudio sobre la financiación inicial necesaria para la puesta en marcha y cómo vamos a obtener esa financiación.

Al finalizar estos apartados nos centraremos en el área de recursos humanos para obtener los criterios que tendremos en cuenta para la contratación de nuestros empleados y la política retributiva que daremos a nuestros empleados.

Después, realizaremos un planning en el cual estarán incluidas las diversas etapas que tendremos que seguir hasta la puesta en marcha del negocio, así como la política de aprovisionamientos que vamos a seguir y cómo vamos a gestionar nuestros almacenes.

Una vez realizados estos puntos llevaremos a cabo el desarrollo del modelo Canvas en el cual incluiremos lo dicho en los puntos anteriores de forma aclaratoria y resumen para poder desarrollar una conclusión.

Para terminar el business plan, llevaremos a cabo una conclusión en la que, tras el estudio que hemos realizado durante todo el trabajo obtendremos unas conclusiones sobre la viabilidad y la rentabilidad del proyecto.

## 2. Generación de la idea.

Observando la ciudad de Segovia se puede percibir que no es una ciudad como son Madrid y Barcelona, se trata de una ciudad más rural. Segovia cuenta con una pequeña cantidad de autobuses interurbanos para el desplazamiento por la ciudad, pero el centro de la ciudad es peatonal. Además, también cuenta con una estación de autobuses que conecta la ciudad con los pueblos de la periferia y con otras provincias de Castilla y León, y con Madrid, con una estación de AVE y una estación de RENFE.

Pero a pesar de que Segovia sea una ciudad más rural en los últimos años está teniendo un cambio bastante considerable. Hoy en día hay tiendas de Inditex que hasta hace tres o cuatro años era algo que no se planteaba y para acceder a ellas tenían que desplazarse hasta Madrid.

También se observa la llegada de franquicias a la ciudad de Segovia, como pueden ser Burger King, McDonald's, 100 Montaditos o La Sureña, siendo antes la única franquicia existente una franquicia de Telepizza.

Otro dato a tener en cuenta es que anteriormente en Segovia la mayoría de las carreteras estaban hechas de adoquines, cosa que daba la apariencia de una ciudad más rural. Hoy en día, a excepción de las calles del centro histórico de la ciudad y alguna calle, la mayoría son carreteras hechas de asfalto. Esto produce un cambio que permite mejor tránsito tanto de los coches y motos, como de autobuses y camiones.

Por estas razones observo que Segovia está teniendo un cambio considerable dejando atrás la apariencia de ciudad rural, lo que supone una oportunidad para adelantarse al cambio.

Mi idea es montar un gimnasio low cost en el centro de Segovia. Estamos en una época en la que mucha gente se preocupa por su estado físico y por su salud, y para ello la gente recurre a hacer ejercicio. Hay gente que practica algún deporte, hay quien decide salir a correr o con la bicicleta, y también hay quien decide ir al gimnasio. Ahora mismo los gimnasios que hay en Segovia se encuentran la mayoría a las afueras de la ciudad, por eso, mi intención es situar el local en la zona céntrica de la ciudad, esto, además de cercanía a mucha gente que provocará una ventaja competitiva, ofrecerá una mayor visibilidad por lo que generará publicidad con la ubicación del local.

El gimnasio va a ser low cost ya que es algo que no existe en la ciudad de Segovia y los gimnasios que hay tienen precios superiores, lo que me dará una ventaja con respecto a mis competidores al tener unos precios menores a los suyos.

### 3. Objetivo de la organización.

#### ✓ Misión.

Queremos permitir a la gente la posibilidad de realizar ejercicio ya que nos gusta ayudar a la gente a lograr sus objetivos físicos, a sentirse bien y a mejorar su salud. Para ello, les vamos a ofrecer un sitio para realizar ejercicio apropiado, limpio, con un horario amplio y a un precio asequible para que se lo puedan permitir ya que la salud y verse bien a uno mismo no tiene precio.

#### ✓ Visión

Ser el gimnasio de la ciudad de Segovia con la mayor variedad de opciones para sus clientes. Luchar contra la obesidad, mejorar la salud de las personas y su físico siempre con seguridad. Ser un gimnasio pionero en la ciudad de Segovia en la utilización de nuevos materiales y nuevas técnicas de entrenamiento.

## ✓ Valores

Los valores que hemos de tener son los de mantener siempre el local limpio, tanto la zona de máquinas como los vestuarios, mantener y cuidar el material de entrenamiento y las máquinas, estar siempre disponibles para el cliente para ayudarle en lo que le sea necesario, ayudar a la elección de nuestras tablas de ejercicios para que nuestros clientes puedan conseguir los objetivos que están buscando, cumplir siempre con los objetivos marcados, ser eficientes en nuestro trabajo, cumplir con las normativas existentes y ayudar a mejorar a las personas.

## 4. Análisis del entorno

### ✓ Análisis del sector

Para poder desarrollar bien un análisis del sector voy a observar las cinco fuerzas de Porter ya que esto me permitirá tener una visión más global del sector al que quiero entrar.

Empezaremos observando la rivalidad competitiva que se observa en el sector. Podemos observar que hay una gran cantidad de gimnasios, dispersos los unos de los otros y algunos con la disponibilidad de piscinas en sus instalaciones. Hay una alta rivalidad competitiva para tratar de lograr una mayor afluencia de gente, haciendo además jornadas de puertas abiertas para que la gente pruebe los gimnasios y así tratar de captar nuevos clientes.

Los proveedores de maquinaria de gimnasio no tienen una gran fuerza hacia nosotros ya que disponen de cifras estándar para el precio de la maquinaria por lo que no va a ser una dificultad.

Los clientes de gimnasios no tienen un poder negociador hacia nosotros ya que los precios van a ser estándar y fijados previamente, podrán elegir entre las diferentes opciones de las que vamos a disponer, pero no pueden ejercer un poder negociador hacia nosotros.

La amenaza de nuevos entrantes es alta ya que en la ciudad de Segovia empiezan a crecer el número de franquicias y es posible que alguna franquicia de gimnasios low cost quiera acceder al mercado.

Los sustitutivos son una amenaza real ya que hay gente que prefiere realizar un deporte de equipo o ir a nadar, pero en cuanto al deporte al aire libre, como es correr o montar en bici, es posible que la gente tenga cierta preferencia por un gimnasio ya que en la ciudad de Segovia en las estaciones de otoño, invierno y primavera es habitual el frío y las lluvias o nevadas por lo que no hace el tiempo adecuado para realizar ejercicio al aire libre.

#### ✓ Evolución del mercado

El mercado del fitness en España es un mercado que generó en 2016 una cifra de negocio de 1.405 millones de euros, teniendo una cifra de usuarios de 3,037 millones. Esto nos indica que hay un gran volumen de negocio en este mercado en el cual también hay una gran cantidad de usuarios. Además, la cuota mensual media que suelen pagar los usuarios es una cuota de 33,8 euros.

Otro dato importante es que los usuarios están entre la franja de edad desde los 16 hasta los 75 años la mayoría, aunque también hay casos de gente mayor y menor a esas edades que asiste a gimnasios. Estos usuarios son en un 59% mujeres y en un 41% hombres por lo que hay mayor número de mujeres que asisten a los gimnasios que hombres.

La percepción del sector va mejorando año a año, siendo en el 2016 solo un 6,7% que opina que la situación es mala, nadie opina que la situación es muy mala y la mayoría de la gente tiene opinión de que la situación es buena o muy buena.

En el año 2016 los gimnasios low cost de España aumentaron todos ellos la facturación realizada con respecto al 2015. Además, también aumentaron el número de socios con respecto al 2015. Por esto, podemos decir que es un mercado que va al alza aumentando el número de socios y la facturación año a año.

El 78% de los gimnasios en España tienen cuotas mensuales entre los 20 y los 50 euros, encontrándose un 33% entre los 30 y 40 euros. Además, en una encuesta que realizaron se observaba por los resultados que un 19,6% de la gente encuestada estaría dispuesta a cambiarse de gimnasio por un precio mejor, siendo la segunda respuesta más votada tras la respuesta de que los gimnasios están muy masificados con un 29,25% de los votos.

En el mercado del fitness la gente se afilia a un gimnasio por un familiar o amigo que es socio del gimnasio en un 41,84% de los casos o por la publicidad realizada por el gimnasio en un 26,64% de los casos. (Life Fitness Iberia, 2017)<sup>2</sup>

#### ✓ Estudio de la competencia

La competencia en el mundo de los gimnasios del fitness en Segovia está formada por cinco gimnasios.

El gimnasio Dreamfit Segovia tiene un precio de 29,90€ al mes, con un horario de lunes a viernes de 8:00 a 22:30, los sábados de 9:00 a 20:30 y los domingos de 9:00 a 15:00. Además, está ubicado en la Calle Baltasar Gracián, número 9.

El gimnasio Forus Segovia tiene un precio de 43,75€ al mes, con un horario de lunes a viernes de 8:00 a 22:30, los sábados de 9:00 a 20:00 y los domingos y festivos de 9:00 a 15:00. La localización de este gimnasio se encuentra en la Carretera a Palazuelos de Eresma, kilómetro 2.

El siguiente gimnasio que encontramos es el Gimnasio Para ti. Este gimnasio tiene un precio de 30€ al mes, con un horario de lunes a viernes de 9:30 a 13:00 y de 16:00 a 20:00, los sábados, domingos y festivos este gimnasio se encuentra cerrado. El Gimnasio Para ti se encuentra ubicado en la Carretera de Segovia San Cristóbal – S, 24.

A continuación, encontramos el gimnasio Imperium Fitness Gym, con un precio de 30€ al mes al igual que el Gimnasio Para ti. Su horario es de lunes a viernes de 9:00 a 13:30 y de 17:30 a 22:00, encontrándose los sábados, domingos y festivos cerrado. La ubicación del Imperium Fitness Gym es Calle la Lampara, número 2.

---

<sup>2</sup> Estudio del mercado de los gimnasios en España realizado por Life Fitness Iberia en 2017.

Por último, podemos encontrar el gimnasio Olympia Center Gym, situado en la Calle Alfonso VI de Segovia. De este gimnasio podemos encontrar un Facebook en el que encontramos que el horario es de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 22:00, sin especificar los días que es este horario. A parte de esta información no se puede encontrar nada más ya que carecen de página web y en la página no muestran más información lo que es un fallo para ellos ya que los posibles clientes no tienen la información suficiente para saber si el gimnasio les interesa y es costoso para ellos el llegar a conocer ese gimnasio.

Observando la competencia de los gimnasios de Segovia podemos observar diversas cosas. La primera es que el precio mínimo que poseen es el del gimnasio Dreamfit Segovia con un precio de 29,90€ al mes y el precio más alto que encontramos es el del gimnasio Forus Segovia con un precio al mes de 42,75€.

La segunda cosa que podemos observar es que, salvo los gimnasios Dreamfit Segovia y Forus Segovia, el resto de los gimnasios no abren los fines de semana, por lo que solo puedes acceder a ellos de lunes a viernes y en un horario limitado ya que cierran a mediodía y cierran antes que el resto de los gimnasios.

La tercera cosa que podemos observar para el estudio de la competencia es la localización. Ninguno de los gimnasios anteriormente mencionados se encuentra en la zona céntrica de Segovia, todos se encuentran en la periferia de la ciudad por lo que no hay ningún gimnasio en el interior de la ciudad.

Y la cuarta y última cosa que podemos observar es que hay un gimnasio, el Imperium Fitness Gym que carece de información, lo que no le da visibilidad de cara al público, y por lo tanto lo hace menos atractivo para los consumidores.

Viendo estas cosas podemos observar que podemos obtener una ventaja competitiva con respecto a los competidores ya existentes en Segovia. El precio que queremos fijar es un precio entre 20 y 25€ al mes, precio inferior al menor precio ya existente del gimnasio Dreamfit Segovia que es de 29,90€ al mes. El horario que vamos a tener va a ser de lunes a viernes de 8:00 a 00:00 y sábados, domingos y festivos de 9:00 a 15:00, lo que nos da un horario más amplio de lunes a viernes que los ya existentes y sábados y domingo tenemos menor horario el sábado que los dos gimnasios que abren los sábados, pero domingos y festivos tendremos el mismo horario que ellos.

Lo más importante es la ubicación. Como ya he dicho anteriormente los gimnasios están ubicados en la periferia de la ciudad por lo que en la zona centro no hay ninguno. Nuestra ubicación va a ser en la zona centro de la ciudad lo que dará mayor visibilidad y cercanía a la gente de la ciudad.

Además, hay que añadir que en Segovia hay muchos gimnasios de artes marciales que he decidido no tener en cuenta como competencia ya que no es competencia directa, es un sustitutivo de la necesidad que cubrimos para alguna gente que es la de hacer ejercicio.

#### ✓ Marco legal

Con respecto al marco legal que tenemos que tener en cuenta se basa principalmente, además de los impuestos correspondientes a pagar de Impuesto del Valor Añadido, el Impuesto de Sociedades y del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, hay que tener en cuenta el convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios y las normativas del Consejo Superior de Deporte.

El Impuesto de Sociedades correspondiente a pagar será del 25% sobre el beneficio obtenido cada año. El Impuesto sobre el Valor Añadido que habrá que repercutir a los clientes será del 21% tras el cambio que hubo en la regulación del IVA del 2012 en la cual se pasó el del 8% que había que repercutir a los clientes al 21%. El sector está tratando de que se vuelva a cambiar a un 8% apelando a la labor social que hacen los gimnasios. (Rodrigo, B., 2018)<sup>3</sup>

En lo correspondiente a la normativa del Consejo Superior de Deportes sobre los espacios de fitness tiene tres puntos a tratar: el pavimento, las máquinas de musculación y los equipamientos fuera de uso. En la parte del pavimento indican que este no puede tener discontinuidades de más de 6 milímetros de distancia. Además, indica que si hay algún elemento que puede hacer peligrar la seguridad debe estar señalado y arreglado cuando sea posible. Recomiendan que se haga una revisión del pavimento cada seis meses para comprobar que el pavimento se encuentra en buen estado.

---

<sup>3</sup> Artículo del periódico ABC escrita por Rodrigo, B. en la que explica los motivos por los que los gimnasios piden el cambio del Impuesto sobre el Valor añadido al 8%.



Con lo que respecta a las máquinas de musculación deben estar bien ancladas para que no sea posible el vuelque de la misma. Además, no deben tener aristas que puedan causar lesiones ni zonas en las que algo pueda quedar atrapado. Esto debe ser revisado semanalmente según la recomendación del Consejo Superior de Deportes. También ha de ser revisado semanalmente la cadena, polea o medio de sujeción y desplazamiento de la carga para evitar que pueda haber un accidente mientras se está haciendo uso de la máquina. Por último, cada máquina debe tener un cartel indicando la forma de uso de esta y los riesgos que tiene, en caso de que los tenga.

Por último, los equipamientos fuera de uso deberán estar en una zona que no pongan en peligro a los usuarios del gimnasio y, en caso de que estén en una zona que pueda suponer peligro deberán estar correctamente señalizados. (Consejo Superior de Deportes, 2010)<sup>4</sup>

En el convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios trata diversos temas de los trabajadores. Entre los temas que trata hace una diferenciación de grupos profesionales en los que determina cuanto tiempo puede estar de prácticas una persona según el grupo profesional que sea y que tendrán que tener una jornada laboral efectiva de 1.750 horas de trabajo al año. Además, también da la información de los distintos tipos de faltas que hay para los trabajadores, clasificándolas en faltas leves, graves o muy graves, añadiendo después las diferentes sanciones ante esas faltas. (Boletín Oficial del Estado, 2014)<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Normativa del Consejo Superior de Deportes sobre el estado de las instalaciones y los equipos.

<sup>5</sup> Convenio de trabajadores de para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios publicado en el Boletín Oficial del Estado en 2014.

## 5. Estrategia empresarial

### ✓ Concepto

Para este negocio vamos a llevar a cabo una estrategia de diferenciación con el resto de los gimnasios. Para ello, vamos a diferenciarnos principalmente con la localización y los precios ya que podemos obtener un precio inferior a la competencia ya establecida en los gimnasios de Segovia y podemos obtener una localización con una mayor cercanía a la gente que los gimnasios ya existentes.

### ✓ Ventajas competitivas

La primera ventaja competitiva que vamos a tener es el precio. Como ya observamos en el apartado de la competencia el precio mínimo que observamos en la competencia existente es un precio de 30€ al mes. Nosotros vamos a fijar un precio base de 20€ al mes, por lo que vamos a tener un precio inferior a la competencia y, por tanto, nos va a aportar una ventaja competitiva.

La segunda ventaja competitiva que tenemos es la localización. En el apartado de la competencia también pudimos observar que los gimnasios establecidos en Segovia se sitúan a las afueras de las ciudades, lo que hace más difícil la cercanía a la gente. Nosotros queremos situarnos en la zona centro de la ciudad, en una de las calles más transitadas, lo que nos dará una mayor cercanía a la gente de Segovia.

La tercera ventaja competitiva va muy ligada a la anterior y es la visibilidad. Al estar situados en una zona céntrica de la ciudad y una zona muy transitada esto nos ofrece una mayor visibilidad y, por lo tanto, esto hará que mucha más gente pueda observar el local y ver el precio, lo que puede hacer que haya gente que, tanto por cercanía como por precio, se cambie del gimnasio en el que está actualmente por cambiarse al nuestro.

La cuarta y última ventaja competitiva que vamos a tener es el boca a boca. Cuando necesitemos potenciar el marketing realizaremos una campaña que promueva el boca a boca que será llamada: “Ven con un amigo”. La campaña se basará en que, si un usuario del gimnasio trae una persona nueva al gimnasio tanto el nuevo usuario como el que ya era usuario del gimnasio obtendrán un mes gratis del gimnasio.

## 6. Análisis de los clientes

El análisis de los clientes va a estar basado sobre la población de la ciudad de Segovia, aunque, por la ubicación del local, el cual está a poca distancia de la estación de autobuses y la cercanía de algunos pueblos es posible que también puedan acudir al gimnasio personas de pueblos cercanos.

La ciudad de Segovia en el año 2017 tenía una población según el Instituto Nacional de Estadística de 51.756 personas censadas. Es la cifra más baja de habitantes registradas en el siglo actual, habiendo sufrido una disminución de media por año del 0,25%.

Pero no toda la población de Segovia forma parte de nuestro público. Hay gente joven que no puede asistir a los gimnasios ya que están en etapa de crecimiento aún y, por lo tanto, no pueden ir al gimnasio ya que se cortarían su crecimiento. Y hay gente mayor que no puede ir ya que están en una etapa que no pueden realizar grandes esfuerzos.

Por lo tanto, nuestro público objetivo hemos decidido que sea de personas de 16 años a 70 años, sabiendo que es posible que acceda al gimnasio gente de otras edades, pero lo consideramos poco probables. Según el Instituto Nacional de Estadística en la ciudad de Segovia hay una población de 38.843 personas censadas en 2017, esto es un 75% de la población de la ciudad de Segovia por lo que tenemos una gran cantidad de personas que forman parte de nuestro público objetivo.

## 7. Comercial

### ✓ Precio

El precio, como ya hemos hablado anteriormente, va a ser una de las claves de diferenciación de nuestro gimnasio con respecto a la competencia. Como ya estudiamos en el apartado de la competencia vimos que el menor precio que ofertaban los diversos gimnasios de la ciudad era de 30€ la tarifa mensual. Nosotros, por el contrario, queremos poner una tarifa de 20€ al mes para, además de diferenciarnos de los demás gimnasios, poder atraer a más público. El resto de la competencia tratan de cubrir más costes con la tarifa de una persona que sea usuaria del gimnasio, nosotros queremos tener más personas para cubrir los costes.

Esta tarifa de 20 euros al mes que acabamos de mencionar será lo que tengan que pagar los usuarios una vez estén dados de alta en el gimnasio para poder disfrutar de las instalaciones. Pero en el momento de darse de alta tendrán que pagar una tarifa por la matrícula que será de 15 euros. De esta forma, lograremos cubrir mejor los costes iniciales y necesitar menos tarifas mensuales para poder cubrir todos los costes.

### ✓ Estimación de costes

El apartado de costes va a estar compuesto tanto por costes fijos como por costes variables. Al inicio del negocio tendremos unos costes fijos de la compra de la maquinaria, el material de oficina y la reforma del local para que esté en buenas condiciones para el correcto uso de nuestros clientes.

El proveedor de la maquinaria tiene una oferta según los metros cuadrados del gimnasio. En nuestro caso es un gimnasio de 330 metros cuadrados y la oferta para la maquinaria y material de gimnasios está valorada en 78.795 euros. Esta compra se puede pagar a plazos sin intereses hasta los 12 meses, por lo tanto, esto pasará a ser un gasto mensual de 6.566,25 euros.

El material de oficina constará de dos sillas, una mesa para la recepción y dos ordenadores. Las sillas están valoradas en 50 euros cada una y la mesa está valorada en 100 euros. Los ordenadores tienen un coste de 250 euros cada uno.

La reforma tendrá que ser tanto de pintura como de arreglar el local en la zona de vestuarios. Al no poder tener datos reales debido a que sería necesario que una persona de la empresa de construcción fuera al local y este permitiera verlo, realizaré una suposición. Debido a las dimensiones del local y ser el arreglo principal en el baño y pintura hago una suposición de que el coste de la reforma será de 30.000 euros.

Por lo tanto, el gasto inicial será de 30.700 euros sin tener en cuenta el primer mes del pago al proveedor de maquinaria.

Mensualmente tendremos unos costes que van a ser fijos. Estos costes van a ser los costes de suministros como son luz, gas, teléfono e internet que serán contratados con una tarifa plana cada uno de ellos. Además, también estarán los costes de los salarios de los trabajadores y el alquiler del local.

La luz y el gas van a ser suministrados por Gas Natural Fenosa con una tarifa plana. La tarifa de luz va a ser de 73 euros al mes y la de gas va a ser de 45 euros al mes. La tarifa de internet y teléfono fijo será contratada por Movistar con una oferta de fibra óptica de 50 MB con un coste de 14,90 euros al mes.

Los trabajadores tendrán un sueldo por hora de 5,63 euros. Habrá dos trabajadores los fines de semana y durante la semana habrá cuatro trabajadores, haciendo cada uno de ellos una jornada de 8 horas diarias. Esto generará un gasto en salarios de 4.320 euros al mes, siendo el gasto para los trabajadores entre semana de 900 euros al mes cada uno y los fines de semana 360 euros cada uno, suponiendo que en cada mes hay cuatro semanas completas, con cuatro fines de semana.

El gasto en el alquiler del local está valorado en la página web del Idealista en 1.090 euros al mes. A estos gastos mensuales durante los primeros doce meses de vida del negocio hay que añadirles el pago de la maquinaria de 6.566,25 euros.

Por lo tanto, los primeros doce meses tendremos un gasto mensual de 12.109,15 euros, siendo a partir de los doce meses un gasto mensual de 5.542,90 euros.

En lo que respecta a los costes variables que tendremos cada mes será lo correspondiente a la tarifa del agua. Esta tarifa varía tanto de precios según la cantidad usada como la cantidad usada por los clientes. Para este Business Plan pondremos una media según los usuarios para poder realizar cálculos para los puntos posteriores correspondientes a balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias.

Como suposición del gasto del agua supondremos que mensualmente se consumirá una cantidad de 150 metros cúbicos de agua, lo que serían 150.000 litros de agua gastados en un mes. Si la media del gasto de los usuarios en el gimnasio es de 100 litros al día, siendo aproximadamente el gasto de agua para una ducha, las diversas necesidades de los usuarios y agua para el consumo durante el ejercicio realizado, para llegar al gasto estimado tendrían que ser 500 usuarios, asistiendo al gimnasio 30 días al mes y gastando cada uno de media los 100 litros de agua al día. Por esto creemos que es una estimación posible, aunque en los inicios del negocio no se llegará a tal gasto por la carencia de los 500 usuarios puestos en nuestra suposición.

Por lo tanto, al mes tendríamos un gasto en agua de 78 euros, lo que nos daría un gasto mensual total de 12.187,15 euros el primer año del negocio y de 5.620,90 euros a partir del primer año de la puesta en funcionamiento del negocio.

Por último, también tendremos unos gastos financieros que serán los costes de devolver el préstamo el cuál veremos más adelante en este trabajo.

#### ✓ Estimación de ventas

Al no disponer de la cantidad de gente que puede tener interés en ir al gimnasio realizaremos una suposición sobre cuantas personas necesitaríamos que estuvieran apuntadas al gimnasio para ver si es una situación posible o si, por el contrario, la sostenibilidad del gimnasio es viable. Para este caso, obviaremos las tarifas por la matriculación de los usuarios de nuestro gimnasio ya que complica los cálculos al ser suposiciones sobre cuanta gente necesitamos. Si quisiéramos añadir también la tarifa de matriculación los usuarios necesarios se verían disminuidos.

Para ello, cogeremos los datos de los gastos mensuales que vamos a tener, tanto el primer año como el resto de vida del negocio, y la cuota que proponemos que pague cada usuario mensualmente que es de 20 euros.

Como ya hemos visto anteriormente, el gasto mensual que tendremos durante el primer año es de 12.187,15 euros, si tenemos una tarifa de 20 euros por persona, y suponiendo que no haya gastos excepcionales que aumenten este gasto, a partir de la cifra de 610 usuarios empezariamos a obtener beneficios, siendo la tarifa de 20 euros del usuario 611 ya beneficio para nosotros.

A partir del primer año, el gasto mensual que tendremos es de 5.620,90 euros, esto supondría que necesitaríamos 281 usuarios para cubrir los gastos mensuales y, a partir del usuario 282 ya sería la tarifa de 20 euros beneficio para nosotros, suponiendo también que no existe ningún otro gasto excepcional.

Habiendo observado antes la población de la ciudad de Segovia que puede ser usuaria de nuestro gimnasio, que era una cifra de 38.843 personas creemos que las cantidades de usuarios que necesitamos para cubrir los gastos mensuales son fácilmente adquiribles ya que no superan el 2% de nuestro público objetivo. Además, si tenemos en cuenta que hemos obviado las tarifas de matriculación el dato de usuarios que necesitamos es muy bajo y, por lo tanto, si añadiéramos las tarifas de matriculación de los usuarios este dato bajaría aún más.

#### ✓ Producto o Servicio

Nuestro gimnasio ofrece el servicio de poder hacer ejercicio a cualquier hora y de la forma que más te guste. Por ello, dispondremos de diferentes aparatos y artículos de gimnasio para la realización de ejercicio.

En la maquinaria adquirida tendremos aparatos de musculación que son máquinas con poleas para el levantamiento de peso, con diversos pesos regulables para la elección de nuestros usuarios ya que no todas las personas tienen la capacidad física para poder levantar el mismo peso con las diversas partes del cuerpo.

Siguiendo con la musculación, tendremos una zona de peso libre con mancuernas y pesas para la gente que quiera realizar musculación, pero en una zona libre de máquinas y acondicionada para tales tipos de ejercicios como son los bancos y los asientos, teniendo también diversos tipos de pesos para que cada usuario pueda realizar dichos ejercicios con el peso que se sienta más cómodo o le sea más útil para los ejercicios que quieren realizar o los fines que desee con esos ejercicios.

Además de esto, dispondremos de máquinas para la realización de actividades cardiovasculares como son las máquinas de cinta, bicicleta estática, remo o elíptica, las cuales, además de para personas que quieran realizar actividades cardiovasculares, recomendamos a nuestros usuarios que usen para calentar los músculos y así evitar lesiones.

También contaremos con una zona de clases por vídeo. Esto consta de una sala en la cual se proyectará un video con la clase correspondiente y los usuarios podrán entrar a esa zona para realizar dichos ejercicios. Contaremos con un horario para las clases por video y habrá clases diversos tipos de clase como zumba, body combat, aerobic o pilates, para los diversos gustos de nuestros usuarios.

Por último, habrá una zona de ejercicios de suelo en la cual los usuarios podrán realizar todo tipo de ejercicios como flexiones, fondos o abdominales, así como realizar estiramientos para evitar lesiones después del ejercicio. La realización de estiramientos es algo que también recomendamos a todos nuestros usuarios ya que la salud de nuestros usuarios es lo primero. En caso de que no haya ninguna clase por video los usuarios también podrán usar la zona adecuada para las clases por video para realizar estos ejercicios de suelo.

#### ✓ Distribución

Para la distribución de nuestro servicio contaremos inicialmente con un único centro de fitness abierto, situado en la zona céntrica de la ciudad de Segovia. Este centro estará situado entre la estación de autobuses y el acueducto de Segovia, por lo que tiene transporte cercano y, además, una gran cantidad de potenciales clientes en sus inmediaciones.

En el caso de que hubiera una excesiva demanda nos plantearíamos la opción de la apertura de un nuevo centro de fitness en otra zona de Segovia, tanto como para acercar nuestro centro a clientes ya existentes a los que les vendría mejor esa nueva ubicación como para ofrecer la posibilidad de ir a nuestro centro de fitness a potenciales clientes que aún no son usuarios de nuestro centro de fitness.

#### ✓ Comunicación

En cuanto a la comunicación que vamos a hacer para dar a conocer el gimnasio se puede diferenciar en tres tipos: online, física y el boca a boca.



La publicidad online que vamos a realizar se va a basar en la presencia en las redes sociales ya que es una gran vía para llegar a un público joven, sobre todo, aunque también hay presencia de un público más adulto que entra dentro de nuestro público objetivo. Además de eso, también tendremos una página web en la cual vamos a poner toda la información necesaria del gimnasio para que los clientes y potenciales clientes puedan encontrar todo lo necesario del gimnasio con rapidez, por ello, también será una página web de un uso sencillo y con una estética atractiva. En esta página web estará toda la información necesaria, pero en el caso de que necesiten información adicional a la que aparece en la web tendrán tanto un email de contacto y un teléfono al que llamar.

La comunicación física que vamos a realizar es el propio establecimiento. El establecimiento, al estar situado en una zona céntrica y de gran tránsito de las personas va a ser una gran fuente de comunicación ya que va a ser visto por una gran cantidad de potenciales clientes que pueden entrar a informarse en cualquier momento que esté abierto el local o, al ver el nombre del centro de fitness, pueden buscarlo en internet y así, al tener redes sociales del gimnasio y página web pueden encontrar toda la información necesaria.

La parte más importante de nuestra comunicación va a ser el boca a boca. Confiamos en que las ventajas que da nuestro centro de fitness inciten a nuestros clientes a comentarlo con su familia y amigos por si pudieran estar interesados en asistir. Sin embargo, si esto no es muy efectivo en algunas épocas realizaremos una oferta de descuento, en la cual, si uno de nuestros clientes trae a un amigo o familiar al gimnasio y este se apunta tendrán ambos un mes de uso del gimnasio gratis. Por lo tanto, esta campaña de publicidad tendrá un coste directo de cero ya que no habrá que pagar a los clientes que traigan a los amigos o familiares o, simplemente, que se lo comuniquen y ya esa persona y está ya tenga unas nociones de nuestro centro de fitness, pero se verán reducidos nuestros ingresos en ese tiempo que esté activa nuestra oferta.

#### ✓ Segmentación del mercado

Como ya dijimos anteriormente nuestro público objetivo es de 38.843 personas que son las personas de la ciudad de Segovia de edades comprendidas entre los 16 y los 70 años.

Pero obviamente, a estas personas no se las puede clasificar en el mismo grupo. Por eso, vamos a dividirlos en los siguientes cuatro grupos según su rango de edades.

El primer grupo será el comprendido por las edades entre 16 y 24 años. Este grupo se caracteriza por ser un grupo de personas jóvenes y en edades de estudio, aunque es posible que personas dentro de este grupo de edades ya no estén estudiando, pero incluimos hasta esas edades por las personas que realizan títulos de postgrado. Este primer segmento está formado por 5.882 personas.

El segundo grupo de personas será el comprendido por las edades entre 25 y 40 años en el que consideramos el grupo como jóvenes que se encuentran en situación de empleo. Este grupo de personas normalmente ya ha acabado los estudios y se encuentra en situación de empleo o de búsqueda de este. Este segundo segmento está formado por 11.657 personas.

El tercer grupo de personas que vamos a considerar para nuestros segmentos es el de personas entre 41 y 65 años. Este grupo de personas las definiríamos como adultos en edad de trabajar por lo que son personas que se dedican a trabajar durante el día. Este segmento tiene una población de 18.827 personas.

El cuarto y último grupo que vamos a considerar en los segmentos es el de personas entre 66 y 70 años. Son personas adultas que ya no están en edad de trabajar o autónomos o gente que aún está trabajando, pero suponemos que es una minoría. Este último grupo estaría formado por 2.477 personas.

En esta segmentación hemos decidido no hacer una segmentación en la edad ya que el producto es el mismo para todos, lo único que va a cambiar es la forma de llegar a estos diferentes segmentos ya que, por ejemplo, al primer segmento el cual es gente joven la mejor forma de informarles será a través de las redes sociales ya que, por lo general, la gente joven suele estar más en contacto con las redes sociales, mientras que al tercer segmento comprendido por gente adulta trabajando la mejor forma para llegar a ellos puede ser a través de la página web o de forma física.

## 8. Finanzas

### ✓ Inversión inicial

Para la inversión inicial hay que tener en cuenta diversos factores anteriormente dichos en el apartado de costes. Para poner en marcha el local hay que comprar el material de oficina, realizar la reforma y, además, comprar la maquinaria, pero, para que se inicie el negocio, también hay que tener tanto a los trabajadores como los suministros de luz, agua, teléfono fijo e internet.

Viendo todos estos gastos, el primer mes necesitaríamos una cantidad de 42.887,15 euros para poder cubrir esos gastos. Por lo tanto, esa sería la cantidad mínima necesaria ya que en el inicio de vida del centro de fitness apenas hay clientes con los que se puedan cubrir estos gastos.

Atendiendo a lo dicho en el párrafo anterior, al no tener una gran cantidad de clientes el primer mes y, en general, los primeros meses, necesitaríamos liquidez suficiente para poder pagar los gastos mensuales del primer año independientemente del número de clientes que tengamos.

Suponiendo que no haya gastos excepcionales, el primer año tendríamos unos gastos totales de 176.945,80 euros. Entonces, la inversión inicial necesaria sería de 180.000 euros para asegurar el pago tanto a nuestros proveedores como a nuestros empleados y así, tener un margen de seguridad por si hay algún gasto extraordinario. Esta inversión inicial veremos en los siguientes puntos como estará compuesta.

✓ Cuentas de pérdidas y ganancias

Tabla 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Elaboración propia.

	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>
<b>Ingresos</b>	<b>247.500,00 €</b>	<b>127.500,00 €</b>
Ventas	247.500,00 €	127.500,00 €
<b>Gastos de explotación</b>	<b>67.450,80 €</b>	<b>67.450,80 €</b>
Arrendamientos	13.080,00 €	13.080,00 €
Salarios	51.840,00 €	51.840,00 €
Suministros	2.530,80 €	2.530,80 €
<b>EBITDA</b>	<b>180.049,20 €</b>	<b>60.049,20 €</b>
Amortización	21.899,00 €	21.899,00 €
<b>EBIT</b>	<b>158.150,20 €</b>	<b>38.150,20 €</b>
Intereses financieros	15.450,00 €	15.450,00 €
<b>Beneficio</b>	<b>142.700,20 €</b>	<b>22.700,20 €</b>
Impuesto de Sociedades	35.675,05 €	5.675,05 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>107.025,15 €</b>	<b>17.025,15 €</b>

Para realizar esta cuenta de pérdidas y ganancias nos hemos basado en la estimación de los ingresos y gastos que habrá en la empresa durante el primer año y durante el segundo.

En el apartado de los ingresos de la empresa solo tenemos ingresos de explotación, es decir, ventas, ya que no realizaremos actividades financieras durante los dos primeros años por lo menos. En años venideros será una opción que se podrá considerar en caso de tener a nuestra disposición actividades financieras que tengan cierto interés y seguridad, y en el caso de tener exceso de liquidez suficiente para poder invertir.

El apartado de las ventas está formado tanto por las tarifas mensuales que vamos a tener de nuestros usuarios como la tarifa de matriculación que se lleva a cabo en el primer mes de cada usuario. Para el primer año hemos tomado como suposición la incorporación de 500 usuarios al gimnasio, por lo tanto, tenemos 500 tarifas de matriculación con un valor de 15 euros cada una. Además, hemos supuesto que los 500 usuarios del primer año se apuntarán a nuestro gimnasio durante el primer mes, por lo que tendrán que pagar las doce mensualidades que tiene el primer año. Hemos decidido hacer esta suposición ya que no tenemos datos para saber en qué mes se incorporaría cada cliente. Esto nos da una cifra de 127.500,00 € tanto en el apartado de ventas como en el apartado de ingresos.

En el segundo año hemos decidido que las ventas sean de mil usuarios, siendo solo 500 usuarios nuevos, lo que nos da 500 tarifas de matriculación de 15 euros de usuarios nuevos. Para este segundo año, vamos a suponer que los 500 nuevos usuarios de nuestro centro de fitness se apuntarán el primer mes, por lo que tendrán que abonar doce tarifas mensuales. Al final de este año recibiremos ingresos de doce tarifas mensuales por parte de mil usuarios de nuestro centro de fitness y recibiremos 500 tarifas de matriculación por parte de los 500 nuevos usuarios de nuestro gimnasio. Al final de este periodo obtendremos unos ingresos por ventas de 247.500,00 €.

El apartado de los gastos de explotación va a estar formado por las partidas de arrendamientos, salarios y suministros. Estos gastos, como hemos visto anteriormente, van a ser fijos, por lo que tendrán la misma cantidad de gasto tanto en el primer año como en el segundo año.

Los arrendamientos que tendremos será el alquiler del local en la ciudad de Segovia. Este arrendamiento será de 1.090 euros al mes, lo que dará una cifra total de 13.080 euros cada año. Como ya hemos dicho en apartados anteriores, trataremos de que el contrato de arrendamiento que obtengamos sea de cinco años para así, poder amortizar durante ese periodo la reforma y tener la seguridad del local durante un tiempo largo, lo que nos dará la seguridad de no tener que buscar otro local disponible y realizar otro gasto para la reforma de dicho local.

La partida de salarios será lo correspondiente al pago realizado a los trabajadores por su trabajo realizado en el centro de fitness. Como ya diremos a continuación más en profundidad, tendremos seis trabajadores en la empresa, cuatro de ellos trabajando entre semana y dos de ellos trabajando los fines de semana. Esto supone un gasto mensual de 4.320 euros, lo que conlleva al final un gasto anual de 51.840 euros, siendo este el mayor gasto que tendremos cada año.

Los suministros en los cuales incurriremos en gastos serán: luz, gas, agua, teléfono e internet. Como ya dijimos anteriormente, para el gasto en agua deberíamos realizar una suposición del consumo de metros cúbicos que harían los usuarios de nuestro gimnasio.

Anteriormente supusimos que tendremos un gasto de 150 metros cúbicos de agua, lo que da una tarifa de 0,52 euros el metro cúbico, es decir, un gasto anual de 936 euros. Tanto la luz como el gas contrataremos tarifas planas para asegurar el consumo y que la tarifa no varíe mucho mes a mes, por ello la tarifa que hemos elegido tiene un coste de 73 euros al mes la tarifa de luz y 45 euros la tarifa de gas, haciendo un total de 118 euros mensuales, lo que conlleva un gasto en luz y gas de 1.416 euros al año.

La tarifa de teléfono e internet que vamos a contratar nos ofrece un servicio que cubre las necesidades para los que van a ser necesarios en el día a día de la empresa. La tarifa mensual de teléfono e internet es de 14,90 euros, por lo que al final tenemos un gasto de 178,80 euros.

Si sumamos las cantidades de estas partidas obtenemos los gastos de explotación del periodo, siendo estos de 67.450,80 euros tanto el primer año como el segundo ya que estos gastos son fijos. La diferencia entre los ingresos de explotación y los gastos de explotación nos da la cifra correspondiente al EBITDA que son las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. El EBITDA correspondiente al primer año es de 60.049,20 euros y el correspondiente al segundo año es de 180.049,20 euros.

Una vez obtenida la cifra del EBITDA tenemos que quitar la cantidad correspondiente a la amortización y a la depreciación. Al no tener partidas de depreciación solo tendremos que descontar la cantidad correspondiente a la amortización para así, obtener el EBIT que son las ganancias antes de intereses e impuestos.

En la partida de amortización hay que tener en cuenta diferentes cosas: los equipos informáticos y material de oficina, la maquinaria y la reforma del local. Tanto los equipos informáticos como la maquinaria es un inmovilizado material que vamos a amortizar en un periodo de cinco años en un método de amortización lineal en el cual, amortizaremos lo mismo cada año, es decir, amortizaremos cada año 140 euros de material de oficina y equipos informáticos y 15.759 euros de la maquinaria. Además de esto, podremos amortizar la reforma del local ya que es un local alquilado y por el Plan General de Contabilidad se pueden amortizar las reformas de los locales mientras dure el contrato de alquiler y, al querer realizar el contrato de alquiler durante cinco años, podremos amortizar la reforma en cinco años por lo que amortizaremos 6.000 euros al año. Por lo tanto, tendremos una partida de amortización de 21.899 euros al año durante cinco años.

Al descontar la amortización de 21.899 euros al EBITDA obtenido anteriormente obtenemos un EBIT de 38.150,20 euros el primer año y un EBIT de 158.150,20 euros el segundo año. A esta cantidad hay que descontarle la cantidad correspondiente a los intereses financieros que vamos a pagar durante la devolución del préstamo. Cuando hayamos descontado los intereses financieros obtendremos el beneficio.

La partida de los intereses financieros está compuesta por los intereses que genera el préstamo. El préstamo que vamos a pedir tiene un interés del 3% fijo y va a ser devuelto en 10 años, aunque en caso de tener liquidez suficiente liquidez antes de devolver el total del préstamo iremos anticipando la devolución del préstamo, lo que también reducirá los intereses. Elegiremos un método de amortización por el canon francés, en el cuál, la cuota mensual será siempre la misma, teniendo unos mayores intereses al inicio de la devolución del préstamo y menos intereses al final. Al no poder obtener el cuadro de amortización por parte del banco ya que es información privada que no pueden ofrecernos, hemos decidido tomar unos intereses anuales de 15.450 euros, lo que sería el 3% del préstamo recibido.

Cuando realizamos la diferencia de los intereses financieros con el EBIT obtenemos como resultado el beneficio, siendo el primer año un beneficio de 22.700,20 euros y el segundo año un beneficio de 142.700,20 euros. A este beneficio hay que descontarle el impuesto de sociedades para obtener el beneficio neto.

A estas cantidades hay que descontarles el 25% que corresponde a la cantidad que hay que pagar por el Impuesto de Sociedades. El primer año obtendremos un beneficio de 22.700,20 euros, siendo así el 25% la cifra de 5.675,05 euros, correspondiente al gasto por el Impuesto de Sociedades. Por lo tanto, obtendremos un beneficio neto el primer año de 17.025,15 euros.

El segundo año obtendremos un beneficio de 142.700,20 euros, siendo el Impuesto de Sociedades una cantidad de 35.675,05 euros. Si realizamos la diferencia entre estas dos cantidades obtenemos un beneficio neto de 107.025,15 euros.

Al observar estas dos cantidades podemos ver que tenemos unas previsiones muy positivas ya que no tenemos pérdidas en ninguno de los dos años. Además, observando la población que hay en la ciudad de Segovia y las estimaciones que hemos hecho sobre los clientes que vamos a tener creemos que son unas estimaciones muy factibles y fácilmente mejorables.

✓ Balance de situación

Tabla 2: Cuadro de Balance de Situación. Elaboración propia.

	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>
<b>Activo No Corriente</b>	<b>109.495,00 €</b>	<b>109.495,00 €</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>154.050,30 €</b>	<b>47.025,15 €</b>
Inmovilizado inmaterial	- €	- €	Capital Suscrito	30.000,00 €	30.000,00 €
Inmovilizado material	65.697,00 €	87.596,00 €	Resultado del ejercicio	107.025,15 €	17.025,15 €
Amortización acumulada	43.798,00 €	21.899,00 €	Reservas	17.025,15 €	- €
<b>Activo Corriente</b>	<b>164.555,30 €</b>	<b>72.530,15 €</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>105.000,00 €</b>	<b>120.000,00 €</b>
Existencias	- €	- €	Acreeedores a Largo Plazo	105.000,00 €	120.000,00 €
Deudores	- €	- €	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15.000 €</b>	<b>15.000 €</b>
Otros activos líquidos	- €	- €	Deuda con Proveedores	- €	- €
Tesorería	164.555,30 €	72.530,15 €	Acreeedores a Corto Plazo	15.000 €	15.000 €
<b>Total</b>	<b>274.050,30 €</b>	<b>182.025,15 €</b>	<b>Total</b>	<b>274.050,30 €</b>	<b>182.025,15 €</b>

El balance de situación que vamos a realizar estará basado solo en los dos primeros años de vida del negocio. Este balance de situación va a estar formado por activo no corriente, activo corriente, patrimonio neto, pasivo no corriente y pasivo corriente.



En el apartado de activo no corriente nos encontramos con las partidas que son menos líquidas del activo. Estas partidas son inmovilizado inmaterial, inmovilizado material y la amortización acumulada. En el inmovilizado inmaterial no tendremos nada contabilizado ya que no tenemos propiedad industrial o aplicaciones informáticas. En la partida de inmovilizado material tendremos contabilizado lo correspondiente a la maquinaria, equipos informáticos, material de oficina y, al tener el local arrendado y haberle realizado una reforma, podremos contabilizar el gasto de la reforma en el inmovilizado material mientras dure el contrato, pudiendo así amortizarlo. El importe de la maquinaria es de 78.795 euros, los equipos informáticos tienen un valor de 500 euros, el material de oficina tiene un valor de 200 euros y la reforma consta de un valor de 30.000 euros, haciendo así un total de 195.495 euros, pero a este importe hay que restarle el importe de la amortización acumulada.

Cada año se va a generar una amortización de los activos citados anteriormente. Todos estos activos se van a amortizar en un plazo de cinco años. Por lo tanto, la amortización de la maquinaria será de 15.759 euros, la amortización de los equipos informáticos será de 100 euros, la amortización del material de oficina será de 40 euros y la amortización de la reforma será de 6.000 euros, haciendo esto un total de 21.899 euros al año. Por lo tanto, la amortización acumulada del primer año será de 21.899 euros ya que solo se ha amortizado un año y el valor del inmovilizado material será de 87.956 euros.

El segundo año tendrá la misma cantidad de amortización, pero la amortización acumulada será distinta ya que se habrán amortizado dos años, por lo que la amortización acumulada tendrá un valor de 43.798 euros y el inmovilizado material tendrá un valor de 65.697 euros por llevar dos años amortizado.

Tanto el primero como el segundo año el activo no corriente tendrá un valor de 109.495 euros.

A continuación, tenemos el activo corriente. En este apartado tenemos las partidas del activo que son más líquidas como son existencias, deudores, otros activos líquidos y tesorería. En el activo corriente solo tendremos contabilizado en la partida de tesorería ya que no vamos a dar préstamos, lo que genera que no haya nada contabilizado en el apartado de deudores, somos una empresa de servicios por lo que no tenemos existencias y no vamos a tener otros activos líquidos como podrían ser acciones o bonos.

La partida de tesorería estará formada el primer año por el dinero de la inversión inicial que no ha sido gastado más los ingresos que se han realizado a lo largo del año, tanto los ingresos de las tarifas mensuales como los ingresos por las tarifas de matriculación, menos los gastos que se han generado a lo largo del año y la parte correspondiente a la devolución del préstamo del primer año que es de 15.000 euros. El segundo año la partida de tesorería será la tesorería que había contabilizada en el balance el primer año, añadiendo a esta la diferencia entre los ingresos y los gastos que han tenido lugar en el segundo año, menos la parte correspondiente a la devolución del préstamo del segundo año, que será también de 15.000 euros.

Esto genera un activo corriente el primer año de 72.530,15 euros y el segundo año obtendremos un activo corriente de 164.555,30 euros, ambos importes serán los correspondientes a la partida de tesorería de ese año.

Si sumamos el valor correspondiente al activo no corriente y el valor correspondiente al activo corriente obtendremos el valor total del activo, que tendrá que ser igual a la suma del patrimonio neto y el pasivo. Sumando los dos valores podemos observar un total del activo el primer año de 182.025,15 euros y el segundo año un total del activo de 274.050,30 euros, cifras que cuando realicemos el total del patrimonio neto y el pasivo tendremos que comparar y ver si son iguales ya que si son distintas el balance de situación estará mal realizado.

Ahora vamos a analizar las partidas del patrimonio neto, el pasivo no corriente y el pasivo corriente tanto del primer año como del segundo año. En el patrimonio neto tenemos las partidas de capital suscrito, reservas y resultado del ejercicio. El capital suscrito va a ser siempre el mismo salvo que se realice una ampliación de capital. El capital suscrito va a ser de 30.000 euros que es la cifra que aportamos para la inversión inicial.

El resultado del ejercicio va a ser el obtenido ese año en la cuenta de pérdidas y ganancias, por lo que el primer año obtendremos un resultado del ejercicio de 17.025,15 euros y el segundo año obtendremos un resultado del ejercicio de 107.025,15 euros. El resultado del ejercicio se puede distribuir en dividendos o reinvertir en la empresa trasladando ese resultado a reservas. Al no tener accionistas en la empresa reinvertiremos el resultado del ejercicio en la empresa.

El primer año no tendremos nada contabilizado en la partida de reservas ya que, como hemos dicho, en esa partida se contabilizan los resultados de los ejercicios anteriores que no han sido repartidos en dividendos y en el primer año no ha habido resultados de ejercicios previos. Sin embargo, en el segundo año habrá la cifra de 17.025,15 euros en la partida de reservas que es la cifra que obtendremos en el primer año como resultado del ejercicio.

Sumando las diversas partidas que hemos visto podemos obtener el total del patrimonio neto. El primer año tendremos un patrimonio neto valorado en 47.025,15 euros y el segundo año tendremos un patrimonio neto de 154.050,30 euros.

A continuación, trataremos las partidas del pasivo no corriente y el pasivo corriente. El pasivo no corriente es aquella deuda que tenemos que el plazo de devolución es mayor a un ejercicio económico, por lo que el año siguiente no tendrá que ser pagada. Por el contrario, el pasivo corriente es aquella deuda que tendrá que ser devuelta en el próximo ejercicio económico.

En el pasivo no corriente tendremos la partida de acreedores a largo plazo. En esta partida estarán contabilizados en el primer año una cantidad de 120.000 euros, que será la cantidad del préstamo que queda pendiente de ser pagada a largo plazo, es decir, tendrá que ser pagada después de que transcurra un ejercicio económico. En el segundo año tendremos una cantidad contabilizada de 105.000 euros, que, tal y como pasa el primer año, será la cantidad pendiente de pagar después de que transcurra un ejercicio económico. Al no tener más partidas que la de acreedores a largo plazo en el pasivo no corriente, la cifra contabilizada de acreedores a largo plazo y la del total de pasivo no corriente será la misma, siendo así el primer año de 120.000 euros y el segundo año de 105.000 euros.

El apartado de pasivo corriente tendremos las partidas de deudas con proveedores y acreedores a corto plazo. En la partida de deudas con proveedores no habrá nada contabilizado ya que el proveedor de maquinaria nos financia la compra de la maquinaria a doce meses. En el caso de que nuestro proveedor de maquinaria nos permitiera el pago de la maquinaria en un plazo superior a los doce meses habría que tener contabilizado la cantidad restante por pagar, al tener el pago a doce meses el último mes del primer ejercicio ya se habrá realizado el pago de toda la deuda con el proveedor.

En la partida de acreedores a corto plazo tendremos la cantidad del préstamo que va a ser devuelta durante el ejercicio económico. Como hemos dicho que el préstamo va a ser amortizado en un plazo de diez años, cada año se amortizarán 15.000 euros del préstamo. Esto quiere decir que, tanto el primer año como el segundo, en la partida de acreedores a corto plazo será de 15.000 euros. Al no tener contabilizado nada en las deudas con proveedores y, por lo tanto, solo tener contabilizado en los acreedores a corto plazo, el total del pasivo corriente será de 15.000 euros.

Si sumamos el importe del patrimonio neto, el pasivo no corriente y el pasivo corriente obtenemos el total que después tendremos que comparar con el total que obtuvimos en la parte del activo. El primer año obtendremos un total de 182.025,15 euros y el segundo año obtendremos un total de 274,050,30 euros.

Comparando estos dos importes con los importes obtenidos para el primer año y para el segundo año en el activo podemos observar que son los mismos importes por lo que el balance está bien realizado y nos da unos resultados favorables.

#### ✓ Gestión de tesorería

En la tesorería tendremos todos los ingresos no gastados de la inversión inicial y los ingresos que obtendremos de nuestros clientes, tanto de las tarifas mensuales como de las tarifas de matriculación. De esta forma lograremos tener una gran cantidad de dinero en tesorería, lo que nos dará mucha liquidez para el pago tanto a nuestros proveedores como a nuestros trabajadores.

Con esta tesorería pagaremos los gastos que obtengamos en el momento que se genere el gasto, sin realizar pagos a plazos ya que esto implica en muchas ocasiones un incremento en el gasto por la aparición de intereses. En el caso de que se pueda realizar un pago a plazos sin tener que pagar unos intereses, es decir, el interés al 0%, sí que tomaremos la decisión de pagar a plazos ese gasto, tal y como vamos a hacer con la compra de la maquinaria.

Cuando tengamos un exceso de liquidez bastante amplio podremos plantearnos la opción de obtener activos muy líquidos también como son las inversiones financieras temporales que pueden ser la compra de acciones, la inversión de cierta cantidad de la tesorería en un fondo de inversión o la inversión de una cantidad de dinero en un depósito a corto plazo que no supere el año.

#### ✓ Métodos de financiación

La financiación que vamos a tener que llevar a cabo va a estar formada tanto por capital propio como por un préstamo del banco. Con estos dos métodos de financiación tenemos que obtener 180.000 euros, que es la cantidad que, como hemos dicho anteriormente es la inversión inicial que necesitamos, tanto como para cubrir los gastos del primer año, en el caso de que no haya los ingresos que esperamos, como para tener el dinero necesario para poder realizar la reforma del local y poder adquirir el material necesario para la puesta a punto del centro de fitness.

La cantidad de capital propio que vamos a tener va a ser de 30.000 euros, los cuales tenemos en una cuenta corriente de ahorros de años anteriores. Por lo tanto, 150.000 euros es la cantidad que vamos a pedir como préstamo al banco.

Este préstamo que vamos a pedir vamos a devolverlo mediante el método de amortización francés, en el cuál, la cuota amortizada siempre es la misma, cambiando en cada pago los intereses y la cuota, pagando así un interés mayor al inicio y uno menor al final.

El préstamo va a ser amortizado en 10 años y tendrá un interés fijo del 3%. En caso de exceso de liquidez suficiente vamos a realizar una devolución del préstamo de forma anticipada ya que si realizamos la devolución con anterioridad a lo pactado habría un menor pago de los intereses.

## 9. Recursos Humanos

### ✓ Política de selección

En el centro de fitness tendremos contratados a seis empleados. Estos trabajadores van a estar a cargo tanto de realizar las gestiones que sean oportunas con los usuarios de nuestro centro, como pueden ser tramitar altas de nuevos usuarios o realizar bajas de usuarios ya existentes que no quieren continuar con nuestro centro de fitness, como para prestar su ayuda a los usuarios que lo deseen en todo lo que a nuestros empleados les sea posible, ya sea ayuda para el uso correcto de una máquina de la cual el usuario desconoce el funcionamiento, prestar su ayuda en caso de lesión tan bien como les sea posible o proponer a los usuarios de nuestro centro de fitness algún ejercicio o ejercicios que sea útil para que puedan obtener los beneficios que desean obtener con sus entrenamientos.

Por eso, nuestros trabajadores tendrán que ser personas que estén atentos a los clientes, tienen que estar dispuestos a prestar su ayuda en todo lo que les sea posible, actuar siempre con amabilidad y educación. Además de eso, deben tener un mínimo de conocimientos informáticos para poder realizar las gestiones de los usuarios, aunque serán formados para facilitar las tareas a nuestros empleados en el manejo de las gestiones.

Además de esto, nuestros trabajadores deberán tener una formación previa en materia de deportes ya que somos un centro de fitness y queremos que nuestros empleados puedan estar dispuestos a ayudar y que puedan aconsejar a los usuarios y, para ello, tienen que tener unos conocimientos en materia deportiva.

Por eso, requerimos que nuestros usuarios tengan una titulación o curso que certifique ese conocimiento. Principalmente buscaremos que nuestros empleados sean licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, que tengan un grado superior en Educación Física o que hayan obtenido algún curso de musculación que pueda demostrar una experiencia en la materia.

Con las diversas formaciones anteriormente comentadas creemos que nuestros trabajadores estarán capacitados para poder usar los conocimientos que han adquirido a lo largo de sus respectivos estudios y, por lo tanto, podrán ayudar a nuestros usuarios y desarrollar su potencial.

Nuestros empleados van a tener turnos de ocho horas diarias. Para ello, se va a seguir una distribución de los horarios que será la siguiente. Los turnos serán ocupados cada uno por dos de nuestros empleados. De lunes a viernes habrá un turno de 8:00 a 16:00 y otro de 16:00 a 00:00, siendo cada uno de estos turnos ocupados por dos grupos de trabajadores diferentes. Los sábados y domingos tendremos a los trabajadores disponibles de 8:00 a 16:00. De esta forma, obtenemos tres turnos, con dos trabajadores en cada turno, ocupando así a los seis trabajadores que tendremos.

Estos turnos van a ser fijos durante todo el mes, pero, en caso de que los trabajadores quieran realizar un cambio en su horario podrán solicitar dicho cambio. En el caso de que haya otro empleado que desee dicho cambio en el horario se realizará el cambio, facilitando así el trabajo a ambos. Si por el contrario no es posible realizar ese cambio voluntario entre los trabajadores, si no es por causa justificada e imposibilidad de trabajo en ese horario durante el mes siguiente se mantendrán los turnos. Sin embargo, si es por causa justificada e imposibilidad de acudir en ese turno se buscará si algún otro trabajador desea cambiar el turno por empatía hacia su compañero y si eso no es posible, deberemos realizar un cambio de personal ya que uno de nuestros trabajadores no podrá estar disponible al mes siguiente.

Si los trabajadores desean un cambio de turno de un día deberán hablar entre los empleados del turno que desean cambiar y comprobar la disponibilidad de estos. En el caso de que logren un cambio de turno de mutuo acuerdo se podrá realizar ese día.

#### ✓ Política retributiva

En este apartado de política retributiva vamos a tener que diferenciar entre el salario cobrado por las personas que tengan el turno de los fines de semana y las personas que tienen un turno entre semana ya que, al no trabajar el mismo número de horas a la semana, no obtendrán el mismo salario.

El salario que vamos a fijar es de 900 euros para los cuatro trabajadores que tienen un turno entre semana y de 360 euros para los trabajadores que tienen el turno de los fines de semana.

Este salario nos parece justo y equitativo ya que para un mes en el que haya cuatro semanas con cuatro fines de semana los trabajadores, ya sean los trabajadores que están en el turno de los fines de semana como los trabajadores que están en los turnos entre semana obtienen ambos un salario de 5,63 euros cada uno, lo que implica que todos van a cobrar lo mismo por su trabajo, sin diferenciación de turnos.

#### ✓ Formación y Desarrollo

En este apartado vamos a hablar de la formación que vamos a ofrecer a nuestros empleados que, como ya hemos dicho anteriormente, van a ser los encargados de realizar las gestiones oportunas con los clientes de nuestro centro de fitness.

Ante esta situación podríamos ofrecer un curso intensivo para todos los trabajadores en el cual se les explicara la forma en la que queremos realizar las altas y las bajas, pero esto no es lo que vamos a realizar ya que creemos que solo con un curso no se aprende lo necesario para poder llevar a cabo esta formación.

Por eso, lo que nosotros realizaremos será un curso de formación en el cual se va a dar un pequeño curso intensivo sobre cómo queremos la realización de esas gestiones y, además de eso, estarán tutelados un periodo de tiempo en el cual se les aportará la ayuda que sea necesaria, empezando demostrándoles nosotros como se realizan de forma práctica y, después, ellos trabajaran de forma independiente prestando la ayuda necesaria en el caso de que tengan dudas sobre cómo hacerlo.

De esta forma creemos que será más práctico para ellos y tendrá un efecto mayor que un curso formativo.

Con la oportunidad que damos a nuestros trabajadores queremos que desarrollen su potencial en los estudios que han tenido anteriormente, así como que desarrollen habilidades en el trato con el cliente. Nuestro propósito es que nuestros trabajadores estén trabajando con un buen ambiente de trabajo, con cercanía y que puedan desarrollar su potencial de la mejor forma posible.



## 10. Producción y operaciones

### ✓ Etapas del proyecto

Para poder llevar a cabo este proyecto vamos a tener que llevar a cabo diferentes etapas para que pueda salir correctamente.

En la primera etapa habrá que conseguir la financiación para la puesta en marcha del proyecto. Como ya hemos dicho en apartados anteriores, la financiación inicial va a ser de 180.000 euros, de los cuales 30.000 euros serán de capital propio y los otros 150.000 euros serán de un préstamo bancario. Para ello, iremos al banco con el proyecto que tenemos, nos reuniremos con la gente indicada para pedir la financiación, explicando con todo detalle el centro de fitness que queremos abrir y las previsiones que tenemos, así como nuestro interés por colaborar con ellos. Además, para que el banco se vea beneficiado podremos proponer la apertura de una cuenta corriente en ese banco donde se realizarán los ingresos de las tarifas de los usuarios y desde la que se pagarán las nóminas de los clientes. De esta forma, el banco tendrá un mayor dinero para operar.

Una vez lograda la financiación inicial tendremos que negociar con el propietario del local. En esta negociación vamos a tratar de firmar el contrato a cinco años prorrogable al mismo precio mensual teniendo en cuenta las variaciones del Índice de Precios de Consumo. De esta forma, en el caso de que nos encontremos en una época alcista de los precios de los alquileres estaremos cubiertos. Además, firmando el contrato a cinco años podremos amortizar la reforma durante cinco años.

Cuando ya tenemos la financiación y el local en la tercera etapa tendremos que realizar la reforma del local, adaptando las instalaciones a nuestras necesidades. Las reformas estimamos que tendrán una duración aproximada de un mes. De esta forma, mientras se esté realizando la reforma del local estaremos realizando las pruebas de selección del personal que necesitaremos, la asignación de los turnos y el pequeño curso formativo para nuestros empleados.

En el momento que la reforma esté aproximándose a su finalización contactaremos con el proveedor de la maquinaria para tener todo el material necesario para el momento en que el local esté completamente reformado. Además, también realizaremos la compra del material de oficina, contrataremos las tarifas de luz, agua, teléfono e internet.

Una vez que el local esté listo para su uso operativo se realizará la apertura del local, estando durante las primeras dos o tres semanas tutelando a los empleados para que estos acaben la formación necesaria para la realización de las gestiones.

#### ✓ Política de aprovisionamientos

Nuestra empresa es un centro de fitness, este tipo de empresas su negocio es prestar un servicio a los clientes, no un producto. Por lo tanto, no necesitaremos realizar una política de aprovisionamiento de materias primas para la producción de unos productos. Sin embargo, necesitamos tener una política de aprovisionamiento para el material de oficina y la maquinaria del gimnasio para que, en el momento que se haya acabado su vida útil podamos volver a tener tanto maquinaria como material de oficina en buen estado.

Tanto la maquinaria que van a usar los usuarios del gimnasio como el material de oficina que consta de dos ordenadores, dos sillas y una mesa se va a amortizar en un plazo de cinco años desde su compra. Esto quiere decir que la vida útil que van a tener la maquinaria y el material de oficina va a ser de cinco años.

Si no hay ninguna maquinaria o material de oficina que se rompa por algún imprevisto como puede ser la rotura de una maquinaria o la rotura de cualquier material de oficina, se realizarán los aprovisionamientos de la maquinaria y del material de oficina cada cinco años.

#### ✓ Gestión de almacenes

Como ya hemos dicho en el apartado anterior, nuestro centro de fitness es una empresa de servicios, no de productos. Esto implica que no generemos productos que necesiten ser almacenados.

Esto no quiere decir que no vayamos a tener un almacén. Al no tener que necesitar guardar productos en el almacén ya que no existe un stock que almacenar, este será utilizado para guardar tanto el material de limpieza, como es la fregona, el cubo, la escoba y el recogedor, como para que los empleados puedan usar ese cuarto para dejar sus pertenencias personales en caso de querer dejarlas en algún sitio.

## 11. Modelo Canvas

### ✓ Socios clave

Los socios claves que necesitamos es el dueño del local con el cual tendremos que negociar para poder obtener un contrato a cinco años y el proveedor de la maquinaria para el local.

### ✓ Actividades clave

Las actividades clave que tenemos que realizar para poder ofrecer nuestro servicio es la reforma del local y la contratación de personal cualificado para poder poner en marcha el negocio.

### ✓ Recursos clave

Nuestro recurso clave va a ser el local situado en la zona centro de la ciudad y la buena limpieza y mantenimiento de este.

### ✓ Propuesta de valor

Somos un gimnasio diferente tanto por la localización del local como por el precio de la tarifa mensual que es de 20 euros.

### ✓ Relación con clientes

Con los clientes vamos a tener una relación de cercanía, queriendo mostrarles nuestra plena disponibilidad en todo momento para ayudarles en lo que necesiten.

### ✓ Canales

El canal de distribución de nuestro servicio es físico ya que tanto las clases virtuales como las máquinas se van a encontrar en nuestro local.

En cuanto al canal por el que vamos a realizar el marketing es online mediante nuestra página web y las redes sociales. También tendremos el canal físico mediante el boca a boca de nuestros clientes, pero sobre ese canal no tenemos poder.

✓ Segmentos de clientes

Nuestro público objetivo está compuesto por personas entre 16 y 70 años residentes en la ciudad de Segovia. Este público objetivo lo hemos dividido en cuatro grupos. El primero es personas entre 16 y 24 años, están caracterizadas por ser personas jóvenes y en edades de estudio. El segundo grupo es el formado por personas entre 25 y 40 años, este grupo se caracteriza por ser personas jóvenes en edad de trabajar. El tercer grupo son las personas entre 41 y 65 años, se caracterizan por ser personas adultas en edad de trabajar. El cuarto y último grupo son personas entre 66 y 70 años, se caracterizan por ser personas adultas que ya no se encuentran en edad de trabajar.

✓ Estructura de costes

Nuestra estructura de costes está formada por el pago del alquiler del local, el pago de suministro de agua, luz, gas, teléfono e internet y el pago de los intereses formados por la devolución del préstamo.

✓ Fuente de ingresos

Nuestra fuente de ingresos estará formada por el pago de nuestros usuarios de la tarifa mensual de 20 euros y la tarifa de matriculación de 15 euros que será pagada el primer mes que se dé de alta cada usuario.

## 12. Conclusión

Durante la realización de este business plan hemos podido observar como el sector de los gimnasios en España está creciendo y posee un gran número de clientes. Además, Segovia es una ciudad que está teniendo un cambio a lo largo de los últimos años, volviéndose una ciudad más urbana con la llegada de las franquicias y el cambio de carreteras de adoquines por carreteras de asfalto para mejorar el tránsito de los coches. Estas situaciones nos favorecen para la puesta en marcha de nuestro gimnasio low cost.

En el apartado que hemos estudiado la competencia hemos podido observar que tenemos grandes competidores en la ciudad de Segovia, pero a pesar de tener competidores, podemos tener unas ventajas competitivas con respecto a estos. Estas ventajas competitivas van a ser el precio, ya que el precio mínimo que hay ahora es de 30 euros y nosotros queremos poner una tarifa de 20 euros, y la localización ya que todos estos competidores están situados a las afueras de la ciudad mientras que nosotros nos vamos a colocar en el centro de la ciudad lo que nos va a permitir una mayor cercanía a los clientes y les aporta una mayor facilidad a la hora de ir, tanto por un tiempo menor a la hora de trasladarse al gimnasio como por mayor facilidad de acudir con el transporte público. Estas ventajas nos permiten tener un mayor atractivo hacia los clientes.

Para que este precio de 20 euros pueda ser suficiente para cubrir los gastos que vamos a tener necesitamos una cantidad de clientes que, con sus tarifas, cubran estos gastos. Observando la cantidad necesaria para no incurrir en pérdidas podemos ver que es necesario un 2% del público objetivo que tenemos. Esta cifra es muy baja y creemos que es fácilmente conseguible y superable por lo que no creemos que incurramos en pérdidas.

Al realizar las suposiciones sobre las ventas estimadas y los gastos, sin tener en cuenta gastos excepcionales que creemos poco posibles de ocurrir, no incurrimos en pérdidas en el primer año, obteniendo cierto beneficio, y el segundo año obtenemos un beneficio neto que nos permitirá cancelar de forma anticipada el préstamo que pedimos para la financiación inicial del proyecto.

En la realización del balance de situación podemos observar que, aunque el pasivo es superior al patrimonio neto, la partida del pasivo que es superior es la del pasivo no corriente que son las deudas pendientes de pago en un plazo superior a un año. Además, en el apartado del activo observamos que el activo corriente y no corriente, aunque el primer año es inferior el corriente, el segundo año ya es muy superior el activo corriente al no corriente, lo que nos aporta una gran liquidez para poder hacer frente al pasivo tanto corriente como no corriente.

Para promocionar el gimnasio low cost utilizaremos la ubicación del local como principal medio. Al encontrarse este en el centro de la ciudad de Segovia ofrece una gran visibilidad. Otras formas que vamos a utilizar como forma de promocionarnos son las redes sociales, las cuales nos permitirá llegar a un público más joven, la página web del gimnasio y el boca a boca de nuestros usuarios ya que nos interesa que nuestros usuarios hablen de nuestro gimnasio low cost con sus familiares y amigos ya que es una forma de atraer más público. Estos medios de promocionarnos son efectivos y no conllevan coste alguno para nosotros.

Viendo todo lo estudiado y analizado en el business plan creemos que es un proyecto viable ya que hemos encontrado unas ventajas competitivas que no están cubiertas por la competencia y que nos permiten no incurrir en pérdidas como hemos visto anteriormente. Si seguimos las etapas mencionadas podemos llevar a cabo el proyecto con gran éxito y obtener una rentabilidad de la inversión realizada.

### 13. Bibliografía

Alcázar, P. (2009). *Cómo crear un negocio Low Cost. Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 146, 71-82.

Arbinaga Ibarzábal, F., & García García, J. M. (2003). *Motivación para el entrenamiento con pesas en gimnasios: un estudio piloto*.

Boletín Oficial de la Provincia de Segovia: <http://www.aqualia.com/documents/373313/376176/Carbonero+ANEXO+TARIFA+ABASTECIMIENTO..pdf/7f09158a-79a4-43aa-93b4-9d7cf04dda9b> 15 de febrero de 2018.

Boletín Oficial del Estado, núm. 239, de 2 de octubre de 2014, páginas 78412 a 78448. 27 de enero de 2018.

Consejo Superior de Deportes: *Legislación de gestión de Instalaciones Deportivas de carácter Nacional y Autonómico*. 25 de enero de 2018.

Consejo Superior de Deportes. (2010). *Seguridad en Instalaciones Deportivas*. 02 de febrero de 2018.

Fernández, J. G., Ruíz, P. G., García, A. B., & Colón, L. V. (2016). *El gasto económico en centros de fitness low-cost: Diferencias según fidelidad y características del cliente*. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 137-144.

Gym Company: [www.gymcompany.es](http://www.gymcompany.es) 10 de octubre de 2017.

Iborra y otros. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Editorial Paraninfo.

Idealista — Casas y pisos, alquiler y venta: [www.idealista.com](http://www.idealista.com) 22 de septiembre de 2017.

Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es) 20 de septiembre de 2017.

Life Fitness Iberia (2017): *El Mercado del fitness en España*. 10 de enero de 2018.

Muñoz Orcera, R. (2013). *Contabilidad Financiera*. Editorial IT&FI.

Muñoz Orcera, R. (2009) *Fundamentos de Contabilidad*. Editorial IT&FI.

Rodrigo B. (2018): *Los gimnasios apelan a su papel social para reclamar la vuelta al IVA reducido*. ABC. 01 de febrero de 2018.

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review*, 75, 98-109.

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educación.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu. com.